



HAL
open science

La construction d'un sens partagé autour des dispositifs d'insertion le cas de l'action expérimentale de référent de parcours sur le territoire du Val de Lorraine

Laura Courtois

► To cite this version:

Laura Courtois. La construction d'un sens partagé autour des dispositifs d'insertion le cas de l'action expérimentale de référent de parcours sur le territoire du Val de Lorraine. Sociologie. 2020. hal-03466856

HAL Id: hal-03466856

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03466856>

Submitted on 6 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

Master
« Conduite de Projets &
Développement des Territoires »
Spécialité « Formation, Travail,
Territoires en Développement »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

LA CONSTRUCTION D'UN SENS PARTAGE
AUTOUR DES DISPOSITIFS D'INSERTION
Le cas de l'action expérimentale de référent de parcours
sur le territoire du Val de Lorraine

présenté par

Laura COURTOIS

Proj&Ter

Tuteur en entreprise : Laura, SIGONNEAU, Chargée de mission, CAP ENTREPRISES,
Pompey

Guidant universitaire : Sylvain, STARCK, Maître de conférence, Université de Lorraine,
LISEC, Nancy

Juin 2020

EPIGRAPHE

**« Pour donner du sens (au travail), il ne suffit pas de fournir une
signification à un événement, à son travail, à sa vie, il faut surtout éprouver les
possibilités réelles de développement de son activité »**

Yves CLOT et Jean-Luc TOMAS

REMERCIEMENTS

Je remercie la structure qui m'a accueillie pour neuf mois en contrat de professionnalisation pour réaliser mon projet de formation. Mais également pour m'avoir accordé leur confiance et confié une mission riche en apprentissages et expérience.

Je remercie le Président, mes collègues pour leur soutien et leur disponibilité pour m'aider à organiser au mieux cette période, entre présence en entreprise et semaines de cours.

J'adresse également mes remerciements au Service Territorial d'Insertion du Val de Lorraine pour m'avoir fait confiance et confié l'expérimentation d'une action d'une grande importance pour le territoire en matière d'insertion.

Je remercie Monsieur Sylvain STARCK, mon guidant universitaire, et Madame Isabelle HOUOT, maître de conférence et responsable de formation du Master, pour leur disponibilité et conseils avisés dans la rédaction de ce mémoire universitaire.

J'ai une pensée pour les autres étudiants qui ont suivi cette formation avec moi. Une année particulière durant laquelle on a dû faire face au confinement tout en menant de front nos missions et notre formation. Des personnes d'horizons différents qui ont su apporter leurs richesses au groupe par leurs partages et échanges.

Enfin, je remercie mon conjoint, ma famille et mes amis qui m'ont soutenue dans ce que j'ai entrepris et accepté ma moindre disponibilité durant ces neuf mois.

SOMMAIRE

| | |
|---|------------|
| EPIGRAPHE..... | 3 |
| REMERCIEMENTS | 4 |
| SOMMAIRE | 5 |
| AVANT-PROPOS | 7 |
| INTRODUCTION..... | 8 |
| 1) LE CONTEXTE..... | 11 |
| 1. LE TERRITOIRE DU VAL DE LORRAINE | 11 |
| 2. LA POLITIQUE TERRITORIALE EN TERMES D’INSERTION..... | 15 |
| 3. L’EXPERIMENTATION DE LA DEMARCHE DE REFERENT DE PARCOURS..... | 20 |
| 2) CADRE THEORIQUE : LES NOUVELLES POLITIQUES DE L’INSERTION – POSSIBILITE D’UN SENS COMMUN ET DEVELOPPEMENT DU POUVOIR D’AGIR DES PROFESSIONNELS DE L’ACCOMPAGNEMENT SOCIO-PROFESSIONNEL ET DES BENEFICIAIRES FACE AUX ENJEUX DES TERRITOIRES | 29 |
| 1. LES POLITIQUE PUBLIQUES ET DISPOSITIFS D’INSERTION | 29 |
| 2. LA CONSTRUCTION DU SENS DANS LE TRAVAIL ET LE DEVELOPPEMENT DU POUVOIR D’AGIR..... | 36 |
| 3. L’EXPERIENCE DU TRAVAIL ET L’IDENTITE PROFESSIONNELLE..... | 42 |
| 3) METHODOLOGIE..... | 46 |
| 1. PRESENTATION DE LA DEMARCHE | 46 |
| 2. PRESENTATION DU CORPUS..... | 50 |
| 4) ANALYSE DES DONNEES..... | 53 |
| 1. LA DEMARCHE D’ANALYSE..... | 53 |
| 2. LES PREMIERS ELEMENTS D’ANALYSE ISSUS DE L’ETUDE DOCUMENTAIRE | 54 |
| 3. PRESENTATION DES RESULTATS ISSUS DES ENTRETIENS..... | 79 |
| 5) INTERPRETATION DES RESULTATS | 153 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 1. | RETOUR SUR LE CADRE THEORIQUE | 153 |
| 2. | RETOUR SUR LES HYPOTHESES DE DEPART | 158 |
| 6) | CONCLUSION..... | 162 |
| 7) | PISTES D’ACTION | 164 |
| 1. | APPORTER UNE REPONSE COLLECTIVE A L’INADEQUATION ENTRE L’OFFRE ET LA DEMANDE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL, QUI ASSOCIE ACTEURS ECONOMIQUES, POLITIQUES ET DE L’INSERTION | 164 |
| 2. | FAIRE UN TRAVAIL POUR RELIER LE VECU ET L’EXPERIENCE POUR VALORISER LE PARCOURS DES BENEFICIAIRES, TANT POUR EUX QUE POUR LE RENDRE PLUS LISIBLE POUR LES ENTREPRISES | 165 |
| 3. | INCITER LES PROFESSIONNELS DE L’INSERTION A RENFORCER LEURS ECHANGES ET LEUR OFFRIR UN ESPACE D’EXPRESSION TOUT EN ACCEPTANT DE FAIRE BOUGER LES LIGNES INSTITUTIONNELLES | 166 |
| 4. | METTRE EN PLACE UN REFERENT QUI ACCOMPAGNE ET COORDONNE LES PARCOURS D’INSERTION SANS ALOURDIR LA CHARGE ADMINISTRATIVE DES INTERVENANTS ET EN FACILITANT LEUR ACTION . | 166 |
| | BIBLIOGRAPHIE | 169 |
| | ANNEXES..... | 171 |
| | ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE A DESTINATION DES PROFESSIONNELS DE L’INSERTION DU VAL DE LORRAINE . | 172 |
| | ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE A DESTINATION DES BENEFICIAIRES DE L’ACTION REFERENT DU PARCOURS DU VAL DE LORRAINE..... | 173 |
| | ANNEXE 3 : ENTRETIENS 1 A 6 | 174 |
| | ANNEXE 4 : TABLEAU D’ANALYSE DES ENTRETIENS (EXTRAITS) | 175 |
| | ANNEXE 5 : TABLEAU D’ANALYSE DES DOCUMENTS (EXTRAITS)..... | 176 |
| | TABLE DES MATIERES..... | 177 |
| | TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS | 180 |

AVANT-PROPOS

Dans le cadre de ma mission, je suis en charge de l'expérimentation de l'action Référent de parcours pour le compte du CD54, sur le territoire du Val de Lorraine. Cette action est portée par la structure CAP ENTREPRISES de Pompey, acteur de l'insertion sur ce territoire depuis une vingtaine d'années.

Mon parcours professionnel m'a amenée vers les métiers de l'accompagnement et de la formation, notamment la création d'entreprise et mon passage par une couveuse d'entreprise, avec la découverte du métier de conseiller et accompagnateur sur des thématiques professionnelles mais également d'évolution personnelle.

De cet intérêt et de ces questionnements est née une mise en place de pratiques dans mon travail d'indépendante dans le domaine de la communication commerciale et digitale, auprès de mes clients que je souhaitais accompagner plus que conseiller dans leurs démarches. Ce qui m'a menée vers une reconversion et la découverte du secteur de l'insertion auprès de CAP ENTREPRISES.

C'est au cours d'une mission de remplacement en tant que chargée de mission d'accompagnement vers l'emploi dans cette structure que ma candidature a été proposée pour cette expérimentation et l'opportunité de la réaliser dans le cadre du Master m'a été donnée.

J'ai débuté cette formation avec la volonté de m'ouvrir à une nouvelle dimension, l'enjeu de développement des territoires et le cadre institutionnel qui en découle. Cependant, mon expérience passée m'a également poussée vers un questionnement sur ce qui, dans l'accompagnement socio-professionnel (posture, méthodologie, dispositif,...) des personnes, permet de mettre en place une dynamique d'engagement et d'autonomisation mais également de chercher à comprendre ce qui se joue pour les personnes qui rencontrent des difficultés à se projeter vers un emploi, à (re)définir un projet professionnel ou, tout simplement aller vers l'emploi.

INTRODUCTION

Cette étude s'inscrit dans le contexte de la politique d'insertion du département de la Meurthe-et-Moselle sur le territoire du Val de Lorraine et plus particulièrement de l'expérimentation de la mise en place d'une démarche de référent de parcours. L'action est portée par la structure CAP ENTREPRISES, acteur historique de l'insertion professionnelle sur le territoire et répond à un constat sur le sens à apporter à la gestion de parcours suite à la fermeture de la Maison Territoriale de l'Emploi de la Formation en janvier 2019, porteuse d'une première expérimentation.

Il s'agit de garantir un accompagnement de la remobilisation jusqu'à l'accès à l'emploi (« parcours sans coutures ») pour les demandeurs d'emploi du territoire rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi, ce qui permet d'éviter les ruptures d'accompagnement régulièrement observées dans les parcours des personnes en insertion, dont les conséquences sont la démobilité et la perte de confiance. Il s'agit également de fédérer l'ensemble des partenaires locaux autour de l'action et de coordonner auprès d'eux les différentes étapes des parcours de ces personnes. Enfin, cette démarche repose sur la co-construction de ce parcours avec la personne accompagnée, sur la base d'un diagnostic global permettant de définir un plan d'action.

Dans le cadre de cette mission, nous avons observé que les intervenants socio-professionnels, même s'ils ont acté la mise en place de l'action et donné un avis positif sur le principe, expriment ne pas avoir une vision claire du rôle de référent et du contenu de l'accompagnement délivré et pouvoir ainsi avoir des difficultés à orienter des personnes accompagnées par leur structure. Les demandeurs d'emplois repérés par ces professionnels pour être orientés sur l'action me partagent des parcours personnels et professionnels marqués par des difficultés actuelles (santé, longue période d'inactivité, difficultés administratives, familiales, financières...), s'inscrivant ou non dans la durée, qui rendent leur recherche d'emploi difficile et ont, pour la plupart, déjà été accompagnés plusieurs fois, par différentes structures (CAP ENTREPRISES,

CCAS, PÔLE EMPLOI, CAP EMPLOI, ...). Ils expriment souvent qu'il s'agit, pour eux, d'un accompagnement supplémentaire à visée professionnelle. Enfin, il a été exprimé une difficulté à « avoir une seule voix » sur le territoire en matière de stratégie institutionnelle pour l'insertion, par exemple avec les Communautés de Communes qui agissent de leur côté. Tandis que l'instance partenariale territoriale présente une bonne dynamique, avec des échanges de pratiques et une mobilisation des structures œuvrant dans le domaine socio-professionnel.

Nous sommes arrivés sur ce terrain avec un questionnement de départ qui portait fortement sur l'accompagnement et le développement des personnes. Partant de cette sensibilité orientée vers la dimension psychologique, nos premiers pas dans cet environnement ont été accompagnés d'une interrogation sur la raison pour laquelle certaines des personnes en accompagnement ne bougent pas et ne semblent pas pouvoir se développer. Est-ce une question de sens pour eux ? Mettent-ils du sens dans ce qu'ils entreprennent en accompagnement ? Dans leur vie ?

Cela nous a ensuite amené à développer un autre questionnement sur la place que ces personnes accordent au travail, quel est leur rapport avec celui-ci et le sens qu'ils lui accordent.

L'observation d'une précarisation de l'emploi, avec un marché du travail, qui propose surtout des contrats courts, à temps partiel et peu rémunérateurs pour les personnes les moins qualifiées et/ou éloignées de l'emploi, soulève une interrogation quant à la valorisation du travail et des personnes et donc l'expérience du travail vécue par elles.

Or, dans le cadre de l'insertion, la recherche d'emploi et l'accès à l'emploi sont généralement conditionnés par un accompagnement professionnel et donc l'intégration d'un dispositif d'insertion. Cela m'amène à questionner cet environnement, soumis à un cadre institutionnel qui pose la question du pilotage de l'activité et du développement du territoire avec les différents acteurs en présence. Les parcours d'insertion, organisés à des fins d'accompagnement de tous vers l'emploi et l'autonomisation, sont orientés par cette volonté institutionnelle. Mais ce sens est-il partagé par les professionnels de l'accompagnement et leurs bénéficiaires ? Et y a-t-il l'expression de « sens officiel » et « sens officieux » ?

En revenant sur le cadre plus spécifique de la mission de référent de parcours dont nous avons été investi, cela nous questionne sur le fait que cette action rebat les cartes autour du partage du sens. Le sens partagé peut-il se reconstruire autour de cette action ? Et qu'est-ce que cela discute des articulations entre les différents niveaux et acteurs ?

Pour tenter d'apporter une réponse à ces questions nous avons formulé trois hypothèses :

- Les problématiques identifiées par les différents niveaux ne sont pas les mêmes en matière d'insertion ;
- Les attentes institutionnelles et les objectifs fixés sont souvent en tension avec les valeurs et ce qui fait sens pour les acteurs professionnels de l'insertion ;
- L'objectif est partagé autour de la question de la continuité nécessaire dans l'accompagnement des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi mais pas forcément le sens souhaité par l'institution autour de la notion de parcours.

Dans la première partie de cette étude, nous présenterons le contexte dans lequel s'inscrit cette recherche. La deuxième partie développera le cadre théorique sur lequel nous nous appuierons pour notre problématisation et éclairer les phénomènes observés. Nous aborderons ensuite la méthodologie de recherche dans une troisième partie avant d'aborder dans les dernières parties l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus ainsi que les pistes d'actions proposées.

1) LE CONTEXTE

1. Le territoire du val de lorraine

Le territoire du Val de Lorraine fait partie de la région Grand Est et se situe au sein du département de la Meurthe-et-Moselle, entre Nancy et Metz.

En 2015, la population du Val de Lorraine représentait 14,5% de la population meurthe-et-mosellane. Les Bassins de Pont-à-Mousson et de Pompey comptent un nombre d'habitants similaires, aux alentours de 40 500. A noter cependant que le premier a enregistré une hausse de 1,7% d'habitants entre 2010 et 2015 tandis que le second voyait une baisse de population sur ses principales communes (Pompey, Frouard et Champigneulle). ¹

Auparavant Pays du Val de Lorraine, le territoire est devenu Pôle d'Équilibre Territorial et Rural (PETR) en 2015 suite à la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi MAPTAM) de janvier 2014. Le PETR a pour vocation d'être un nouvel outil au service des territoires ruraux, plus opérationnel que les chartes précédentes, permettant aux pays, souvent constitués sous forme associative ou de groupement d'intérêt public, de gagner en légitimité sous ce nouveau statut juridique de syndicat mixte fermé.

Siégeant à Pont-à-Mousson, il regroupe quatre communautés de communes (Seille et Grand Couronné, Bassin de Pompey, Bassin de Pont-à-Mousson et Mad et Moselle) représentant 106 communes et 100 000 habitants.

Les compétences du PETR du Val de Lorraine portent sur 3 :

- l'emploi et l'insertion ;
- le développement économique (aide à la création et à l'implantation d'entreprises) ;
- le TGV et les infrastructures ;
- le tourisme ;
- l'agriculture ;
- la communication ;

¹ Sources : Insee 2016, Diagnostic du Territoire Val de Lorraine 2019

² Source : Les cahiers de l'Aduan #29 – mai 2016

³ Source : Site de la ville de Champigneulle – www.champigneulle.fr

- la culture ;
- l'urbanisme et le cadre de vie.

L'ambition commune qui anime ses membres est, en tant qu'espace stratégique, d'être un trait d'union entre les métropoles de Nancy et de Metz. Mais également d'affirmer la place et le positionnement des territoires situés hors métropoles, de porter une expression commune sur les grands enjeux de développement, de favoriser la réflexion interterritoriale et de définir et animer des stratégies communes dans une logique de co-construction. Et cela tout en conservant une souplesse nécessaire pour faire face à la diversité des situations et respecter le principe de subsidiarité.

Le territoire est également marqué par un fort passé sidérurgique, avec notamment les aciéries de Pompey et les fonderies de Saint-Gobain sur le Bassin de Pont-à-Mousson. Entreprises réputées, elles ont longtemps été les principaux employeurs sur le territoire. Ce passé a fortement influencé la mise en œuvre de politiques publiques de développement territorial, jusqu'à une démarche d'excellence territoriale, afin de répondre à la disparition d'un grand nombre d'emplois de ce secteur. Le Bassin de Pompey est d'ailleurs souvent cité comme un exemple de reconversion économique réussie suite à la fermeture des aciéries à fin des années 1990. Le parc d'activités Eiffel Energie accueille aujourd'hui une centaine d'entreprises aux activités diversifiées (tertiaire, haute technologie, logistique, industrie,...), dont certaines ont une envergure internationale (Delipapier, Novasep, Convertteam, MS Technique...), qui emploient près de 4 000 personnes.⁴

a) L'activité professionnelle des habitants des bassins de Pompey et Pont-à-Mousson

Sur les Bassins de Pompey et Pont-à-Mousson, les catégories socio-professionnelles les plus présentes sont les ouvriers, les employés et les professions intermédiaires. En 2016, ils représentaient 80% des actifs, dont 30% d'ouvriers.⁵

⁴ Source : www.bassinpompey.fr/territoire-bassin-pompey

⁵ Sources : INSEE 2016, Diagnostic du Territoire Val de Lorraine 2019

La répartition est sensiblement similaire entre le Bassin de Pont-à-Mousson et de Pompey. On note toutefois que la part de retraités, cadres et professions intellectuelles supérieures et professions intermédiaires sont légèrement supérieures à la moyenne sur le Bassin de Pompey tandis les ouvriers sont un peu plus présents sur celui de Pont-à-Mousson, en raison de l'activité industrielle qui a perduré.

| Secteur d'activité des habitants du Val de Lorraine ⁶ | % d'actifs |
|---|-------------------|
| Administration publique, Enseignement, Santé, Action publique | 29 % |
| Agriculture | 1 % |
| Commerces, transports, services | 41 % |
| Construction | 6 % |
| Industrie | 23 % |

Malgré que le taux de motorisation du Val de Lorraine soit le plus élevé du département, certaines zones sont moins motorisées que la moyenne nationale : Pompey, Champigneulle et Pont-à-Mousson. A Frouard, bien que le taux soit supérieur au national, il reste en-deçà du reste du territoire. Cette moindre motorisation s'explique par la proximité de zones d'emploi (zones industrielles, commerces, services), un réseau de transports en commun actif et une plus grande précarité présente. Cependant la voiture reste le moyen de transport privilégié des personnes en emploi, à plus de 80% et c'est particulièrement le cas en zones rurales ou éloignées des pôles d'activité. Vient ensuite les transports en commun pour 7,5% de la population, pouvant aller jusqu'à 10% pour les communes desservies par les réseaux urbains BUS à Pont-à-Mousson et SIT, sur le Bassin de Pompey, directement relié aux lignes de la Métropole du Grand Nancy.

b) Le niveau d'études des habitants des bassins de Pompey et Pont-à-Mousson

Concernant le niveau de formation des habitants du Val de Lorraine de 15 ans et plus, il suit la tendance nationale à la hausse : 24% sont diplômés du supérieur. Si le pourcentage de titulaires de CAP-BEP et de baccalauréat est sensiblement similaire sur les Bassins de Pont-à-Mousson et Pompey, le taux de diplômés du supérieur est plus

⁶ Sources : INSEE

élevé sur ce dernier tandis que celui des personnes non diplômées est plus faible que la moyenne du territoire. Toutefois, les personnes ayant un niveau inférieur ou égal au CAP-BEP représente toujours entre 55 % et 60 % de la population sur l'ensemble du Val de Lorraine.

On notera également que le taux de qualification est le plus élevé dans la tranche d'âge 25-34 ans, avec 40% de diplômés du supérieur, et dans les communes rurales et périurbaines proches du sillon mosellan ou les communes périurbaines proches de Nancy. Tandis que le taux de personnes ayant un niveau inférieur ou égal au BEPC est supérieur à la moyenne chez les 55-64 ans (33 % contre 29,3 %).

c) Chômage et précarité sur le Val de Lorraine, et plus particulièrement au sein des bassins de Pompey et Pont-à-Mousson

Le taux de chômage du Val de Lorraine était, en 2014, l'un des plus faibles de Meurthe-et-Moselle. Les communes les plus touchées par le chômage sont les plus peuplées du territoire, avec près de 10% de chômeurs à Pompey, Frouard, Pont-à-Mousson, Blénod-les-Pont-à-Mousson et Champigneulle.⁷

Les 25-49 ans sont les plus touchés par le chômage sur le territoire du Val de Lorraine et, en 2018, 70% des demandeurs d'emplois du territoire ont un niveau d'études inférieur ou égal au CAP-BEP.

La majorité des demandeurs d'emploi est en recherche d'emploi depuis moins d'une année, notamment en raison de la multiplicité des contrats à durée déterminée qui leur permettent de travailler régulièrement mais avec des interruptions fréquentes entre deux emplois. La part de chômeurs de longue durée, depuis plus de 2 ans, est de près de 30% et plus élevée à Dieulouard et Pompey, suivies de près par Champigneulle.

En 2017, 3,1% de la population active était bénéficiaire du RSA sur le Val de Lorraine, dont près de 70% sont allocataires depuis plus de deux années. En comparaison, le département de Meurthe-et-Moselle se situait à 4,6%.⁸

⁷ Sources : Insee 2016, Diagnostic du Territoire Val de Lorraine 2019

⁸ Source : CD 54 – Diagnostic territorial di Val de Lorraine

En 2016, le taux de pauvreté était en moyenne de 11,50% sur les Bassins de Pompey (10,50%) et Pont-à-Mousson (12,50%).

Le taux de familles monoparentales était d'environ 15% sur le territoire du Val de Lorraine, dont près de 80% avec une femme à leur tête. Les femmes en situation d'emploi sont, par ailleurs, concernées à 30% par le travail à temps partiel contre 6% pour les hommes.⁹

Le Val de Lorraine compte trois quartiers reconnus au titre de Quartier Prioritaires de la Ville (QPV), qui hébergeaient 3,5% de la population du territoire en 2013. Il s'agit des quartiers Procheville-Bois le Prêtre à Pont-à-Mousson, de La Penotte à Frouard et Les Mouettes à Champigneulle. On relevait à cette date un taux d'emploi de 49% en moyenne, dont 24% d'emplois précaires.

2. La politique territoriale en termes d'insertion

a) Le contexte national de la politique d'insertion

Avec la loi NOTRe du 07 août 2015, la politique de l'emploi s'oriente de plus en plus vers une gestion locale. Il s'agit de décliner la politique nationale de lutte contre le chômage en l'adaptant aux spécificités de chaque territoire autour de différentes thématiques : formation, insertion professionnelle des jeunes et des travailleurs handicapés, chômeurs de longue durée, ... Les territoires sont invités à penser, à leur échelon, la politique de l'emploi, à innover, expérimenter et évaluer leurs actions. ¹⁰

La réforme de la politique d'insertion votée le 1^{er} décembre 2018 par une loi qui généralise le revenu de solidarité active (RSA), se traduit par l'élaboration d'un Programme Départemental d'Insertion (PDI) qui « définit la politique départementale d'accompagnement social et professionnel, recense les besoins d'insertion et l'offre locale d'insertion et planifie les actions d'insertion correspondantes. »

⁹ Source : INSEE

¹⁰ Source : France Stratégie

Au niveau de chaque territoire, le programme départemental se décline en Pacte Territorial d'Insertion (PTI). Il définit notamment les modalités de coordination des actions entreprises pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires du revenu de solidarité active.¹¹

b) La politique territoriale d'insertion du département de Meurthe-et-Moselle

Le département de la Meurthe-et-Moselle est marqué par une forte volonté d'implication et de co-construction avec les acteurs dans le domaine de l'emploi et de l'insertion. Cela s'est notamment traduit par la mise en place d'un Service Public de l'Emploi et de l'Insertion Départemental (SPEID) regroupant l'emploi et l'insertion, ce qui est une spécificité du territoire puisque ces deux domaines sont souvent distincts sur les territoires français. Cela a permis de donner un cadre légal et une marge de manœuvre pour le département dans la mise en œuvre des politiques publiques locales de l'emploi et de l'insertion.

C'est également pourquoi la Meurthe-et-Moselle a souhaité mettre en œuvre un cadre stratégique sous forme de PDI-PTI intégré et élaboré en collaboration avec les partenaires.

C'est un département qui a fait le choix de la proximité sur les territoires qui le composent et de décliner son intervention (moyens et outils alloués, organisation) selon chaque typologie. Le PDI-PTI mis en place pour la période 2016-2020 a pour vocation d'offrir une vision commune et plus cohérente de la politique locale d'insertion aux intervenants socio-professionnels qui interviennent auprès des publics dits fragiles.¹²

Dans la continuité de la territorialisation de l'action départementale et partenariale engagée depuis de nombreuses années par le Département et ses partenaires, ce nouveau PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle s'inscrit dans un fonctionnement à double échelle

Il s'inscrit dans un fonctionnement à double échelle, dans la continuité du travail engagé depuis de nombreuses années entre le département et ses partenaires :

¹¹ Source : CD 54 – PTI de Meurthe-et-Moselle 2016-2020

¹² Source : CD 54, PTI Meurthe-et-Moselle 2016-2020

- le cadre départemental, qui fixe des orientations communes et porte des actions d'intérêt départemental utiles à l'ensemble des territoires ;
- des déclinaisons locales, sous la forme de pactes territoriaux d'insertion propres à chacun des six territoires de Meurthe-et-Moselle, identifiant des enjeux et des projets adaptés à leurs besoins et aux spécificités du partenariat local, et mobilisant de manière différente des territoires en pleine recomposition, notamment à l'heure de la reconfiguration de la carte intercommunale.¹³

L'un des principes fondateurs de ce PTI est de s'adresser à l'ensemble des publics dits fragiles, sans s'arrêter aux seuls bénéficiaires du RSA. Ce principe répond aux politiques publiques en matière de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale dont l'évolution se dirige vers la recherche d'une plus grande cohérence, en ne restreignant pas les bénéficiaires à leur seul statut.

Le département de Meurthe-et-Moselle souhaite maintenir une proximité dans les actions déployées au sein des territoires. C'est pourquoi le PTI se décline en un cadre départemental commun et une déclinaison sur chaque territoire. Chaque axe stratégique de ce plan s'appuie sur les initiatives territoriales attestant d'une plus-value pour ensuite les généraliser sur d'autres territoires du département.

Cinq axes constituent cette stratégie commune :

- garantir à chacun un appui adapté pour l'emploi ;
- inscrire la participation sociale et citoyenne dans les pratiques d'accompagnement ;
- construire des parcours dynamiques, réactifs et sur-mesure ;
- contribuer au pilotage et aux actions des acteurs de l'emploi ;
- promouvoir une politique d'insertion départementale tout en inscrivant l'action dans sa dynamique territoriale.

¹³ Source : CD 54, PTI Meurthe-et-Moselle 2016-2020

Ces orientations font suite à la mise en place d'un accompagnement de type socioprofessionnel pour les bénéficiaires du RSA 2011 et à une évaluation en 2014 de la politique d'insertion du département, notamment concernant cet accompagnement.¹⁴

Enfin, depuis mars 2020, la Meurthe-et-Moselle est « territoire expérimentateur du nouveau service public d'insertion (SPI) » aux côtés de treize autres territoires (départements, métropoles, Bassin Minier). Les conventions signées dans ce cadre s'inscrivent dans la mise en œuvre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté. Il s'agit toutefois d'un cadre contractuel inédit, porté par l'ambition du gouvernement de tisser de nouvelles relations avec les départements : ceux-ci bénéficient d'une liberté dans les moyens de mise en œuvre autour des objectifs partagés de l'action. Les territoires bénéficient également d'une marge d'initiative dans le financement de projets spécifiques portés par les collectivités, quand ils s'inscrivent dans la stratégie pauvreté.¹⁵

Les trois grandes orientations sont :

- agir contre les inégalités dès le plus jeune âge ;
- accompagner vers l'emploi et l'autonomie ;
- faciliter l'accès aux droits.

Suite à une réorganisation des services, le Service d'Economie Solidaire et d'Insertion Territoriale (SESIT) est devenu Service Territorial d'Insertion (STI) en septembre 2019. Ils sont au nombre de six en Meurthe-et-Moselle, un par territoire, dont celui du Val de Lorraine. Les Maisons du Département de chacun de ces territoires accueillent ces services d'insertion, dont elles sont le siège. Elles coordonnent également l'action des Maisons des Solidarités (MDS), qui sont les services sociaux du département sur les territoires.

¹⁴ Source : PTI 54 2016-2020 – Annexe 2

¹⁵ Source : <https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/lutte-contre-l-exclusion/lutte-pauvrete-gouv-fr/sur-le-terrain/article/des-conventions-de-lutte-contre-la-pauvrete-avec-les-departements>

c) La politique territoriale d'insertion du Val de Lorraine

Le Service Territorial d'Insertion du Val de Lorraine siège au sein de la Maison du Département de Maidières, près de Pont-à-Mousson.

On dénombre cinq Maisons des Solidarités (MDS) à Pont-à-Mousson, Blénod-les-PAM, Dieulouard, Pompey et Champigneulle et neuf points d'accueil, en milieu rural. Ces lieux sont destinés à l'accueil du public et à garantir un service public de solidarité autour de quatre grandes missions : accompagnement social, soutien à l'autonomie, protection maternelle et infantile et aide sociale à l'enfance.

Des référents territoriaux d'insertion ont pour mission d'animer les actions mises en œuvre sur le territoire et interviennent par secteurs : Bassin de Pompey, Bassin de Pont-à-Mousson, Seille et Grand Couronné et Mad et Moselle.

L'organisation territoriale se fait sur trois niveaux en matière d'emploi et d'insertion pour le Val de Lorraine :

- un comité de pilotage, auparavant animé par l'Etat, le département et le PLIE, au sein duquel interviennent le Président du PETR, l'Etat et le département (3 à 4 par an);
- une cellule unique d'instruction, qui instruit les dossiers de demande de financements et à laquelle participe le département, la région, l'Etat, le service public de l'emploi (Pôle Emploi et Mission Locale) ainsi que les représentants des quatre Communauté de Communes du PETR ;
- une instance opérationnelle, animée par les RTI et collaboration avec les partenaires socio-professionnels du territoire (tous les 2 mois).

Les deux premières instances sont en charge de la déclinaison de la stratégie institutionnelle en matière d'emploi et d'insertion sur le Val de Lorraine.

Le territoire a fait le choix de déléguer la gestion du Fond Social Européen (FSE) à l'Association pour la Gestion Inter-PLIE Lorraine (AGIL), en lien avec la Maison Territoriale de l'Emploi et de la Formation (MTEF). A la fermeture de cette dernière début 2019, le département a repris la co-gestion de ce fond.

Le PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi) était également porté par la MTEF, qui était administrée par les élus locaux. N'ayant pas été renouvelé à la fermeture de la MTEF, une convention a été signée entre le département et les quatre Communautés de Communes du Val de Lorraine ainsi que le PETR afin de leur donner un avis consultatif dans la gestion du FSE.

La Mission Locale a été l'un des premiers dispositifs d'insertion mis en place sur ce territoire et le PLIE (Plan Local pluriannuel pour l'Insertion et l'Emploi) du Val de Lorraine a été l'un des premiers de France. Ces deux dispositifs ont été à l'origine de la création de la structure CAP ENTREPRISES, en 1996.

3. L'expérimentation de la démarche de référent de parcours

a) Le contexte politique national

En décembre 2012, sous la présidence de François Hollande, a été organisée la Conférence nationale contre la pauvreté dans le but de mettre en place un plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale dont l'un des objectifs est de la coordination de l'action sociale, la valorisation de ses acteurs et la refondation du travail social.

Le constat a été une évolution du travail social due aux évolutions des politiques sociales :

- La remise en cause de la posture traditionnelle des intervenants sociaux et une forte augmentation des attentes, qui sont parfois contradictoires ;
- L'inadaptation de certaines organisations de travail et techniques de management ;
- Le risque de d'isolement des travailleurs sociaux ;
- Le risque d'une mauvaise entente sur leur responsabilité dans le cadre de la mise en œuvre des politiques sociales.

Les Etats Généraux du Travail Social se sont tenus d'août 2013 à juin 2014, pour aboutir en 2015 à un plan d'action interministériel en faveur du travail social et du développement social. Ce dernier recense vingt-six mesures autour de quatre thématiques :

- Participation et accompagnement des personnes ;
- Promotion du développement social pour simplifier les politiques publiques ;
- Reconnaissance du travail social et modernisation de l'appareil de formation ;
- Rénovation de la gouvernance.

En 2018, l'Etat s'est engagé au travers du Plan National de Prévention et de lutte contre la Pauvreté sur cinq points :

- L'égalité des chances dès les premiers pas ;
- Garantir les droits fondamentaux des enfants au quotidien ;
- Garantir un parcours de formation pour tous les jeunes ;
- Aller vers des droits sociaux plus accessibles, équitables et incitatifs à la reprise d'activité ;
- Investir pour un accompagnement de tous vers l'emploi.

Dans le cadre de ce Plan Pauvreté, et dans le but de mieux accompagner les personnes en grandes difficultés sociales, il a été décidé au niveau étatique de généraliser une expérimentation de référent de parcours dont le rôle est d'assurer un accompagnement global mêlant coordination des intervenants, participation active et rapport privilégié avec la personne accompagnée.¹⁶

b) L'expérimentation nationale de la démarche de référent de parcours avec quatre départements pilotes

¹⁶ Source : solidarite-sante.gouv.fr

L'expérimentation nationale de référent de parcours dans les territoires s'intègre dans la nouvelle stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté déployée par le Ministère des Solidarités et de la Santé en France depuis 2018.¹⁷

Les départements de l'Ariège, du Bas-Rhin, de Paris et du Nord-Pas-de-Calais se sont portés volontaires pour mener la première expérimentation nationale de décembre 2016 à avril 2018. Ces quatre territoires, aux caractéristiques très différentes, ont permis d'aborder cette expérimentation avec des approches complémentaires et de l'enrichir.

La Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS) a piloté cette action en partenariat avec l'Association Nationale des Directeurs d'Actions Sociales et de Santé (ANDASS) et un comité de pilotage constitué :

- des quatre départements pilotes ;
- de la DGCS ;
- de l'ANDASS ;
- de l'Union Nationale des Centres Communaux et intercommunaux d'Action Sociale (UNCCAS) ;
- du CNAF ;
- de la Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole (CCMSA) ;
- du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) ;
- de Pôle Emploi ;
- de l'Union Nationale des Acteurs de Formation et de Recherche en Intervention Sociale (UNAFORIS) ;
- de la Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS) ;
- de l'UNOPISS ;
- des personnes accompagnées ;
- du cabinet évaluateur Eurogroup (a évalué la démarche et ses attendus tout au long de l'action).

¹⁷ Source : Guide national Référent de parcours 2019 de la DGCS et de l'ANDASS

Cette expérimentation a fait l'objet d'un cahier des charges des attendus à partir duquel la démarche de référence de parcours s'est construite au sein de chacun de ces « territoires pilotes ». Les contours du rôle du référent de parcours ont été ainsi définis :

- une vision globale des interventions sociales coordonnées par ses soins, en accord avec la personne accompagnée et en lien avec l'ensemble des intervenants identifiés comme ressource ;
- une implication directe dans l'accompagnement avec la possibilité pour l'accompagné, dans la mesure du possible, de choisir son référent parmi ses intervenants ;
- la réalisation d'un diagnostic global de la situation et des besoins de la personne accompagnée permettant de définir avec elle un projet qui sera ensuite décliné en plan d'actions ;
- la garantie d'assurer une continuité dans le parcours et de la cohérence de l'accompagnement, en coordination avec les intervenants ;
- le partage d'informations entre les différents professionnels ;
- un positionnement de facilitateur au sein d'un réseau existant ;
- une absence de lien hiérarchique avec les intervenants et la mise en œuvre d'un cadre de coopération et de co-construction.

Les enjeux affichés de cette démarche d'accompagnement sont :

- le positionnement de la personne au centre de l'accompagnement ;
- la valorisation de ses potentiels et la reconnaissance de ses savoirs ;
- lui faire bénéficier d'un travail en réseau parmi les différents intervenants ;
- lui assurer un parcours « sans couture », avec des actions cohérentes et efficaces au regard de son projet.

c) L'action expérimentale mise en œuvre sur le territoire du Val de Lorraine

Le service insertion du territoire du Val de Lorraine, en lien avec le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle et le Fond Social Européen, s'est engagé dans

une démarche d'amélioration des parcours des demandeurs d'emplois du territoire rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi.

Une action autour de la gestion de parcours avait été initiée courant 2018 et portée par la MTEF (Maison Territoriale de l'Emploi et de la Formation) de Pompey, qui a cessé son activité début 2019.¹⁸ Elle trouve son origine dans la volonté du FSE de sécuriser les parcours qu'il finance et s'est organisée sous forme d'animation territoriale, ce qui ne nécessitait pas l'aval du Conseil Départemental, dans le but d'améliorer les pratiques des acteurs du Val de Lorraine.

Dans ce cadre, onze professionnels volontaires, aux profils différents (accompagnateur socio-professionnel en chantiers d'insertion, chargé de mission emploi, référent RSA en CCAS, référent territorial d'insertion et salarié de la MTEF) et issus de 8 structures du territoire conventionnées par le département, se sont réunis pour co-construire des outils destinés au suivi de parcours d'insertion. Ce travail s'est réalisé dans le cadre d'une formation délivrée par le bureau d'études B2C, faisant suite à une première action de formation des partenaires du territoire à la Méthode d'Accompagnement et de Pilotage des Parcours Individualisés MAPPI® en 2016 et 2017.¹⁹

C'est également cette structure qui est intervenue au sein du département de l'Ariège, lors de l'expérimentation nationale de la démarche de référent de parcours qui a eu lieu entre 2016 et 2018.

A la suite de cette première animation territoriale menée avec la MTEF sous la forme d'une formation autour d'une réflexion sur l'amélioration des pratiques professionnelles, le conseil départemental a souhaité mettre à profit ces échanges au niveau opérationnel sur le territoire du Val de Lorraine. L'objectif est d'améliorer la sécurisation des parcours des bénéficiaires du RSA et, plus largement, des demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi. La volonté première est d'améliorer les parcours au sein du dispositif RSA afin d'aider les bénéficiaires à en

¹⁸ Source : Service Territorial d'Insertion du Val de Lorraine

¹⁹ Document interne Service Territorial d'Insertion du Val de Lorraine

sortir mais également de prévenir l'entrée de personnes, ou leur retour, dans ce dispositif. Et, d'une manière plus large, prévenir la précarisation de personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi.

Il a été décidé la mise en place d'une action expérimentale durée de 9 mois, d'octobre 2019 à juin 2020, portée par CAP ENTREPRISES, pouvant être reconduite jusqu'à la fin de l'année. La mise en œuvre de cette action, déclinaison opérationnelle de la réflexion sur l'amélioration des pratiques professionnelles, a été décidée en concertation avec les représentants de structures du territoire présents lors des instances partenariales locales.

Dans ce cadre, il a été fait le choix que le prestataire porteur de l'expérimentation assure le suivi des personnes identifiées et participe à la structuration de l'instance gestion de parcours avec les partenaires locaux, en lien avec le référent territorial d'insertion en charge du suivi de l'action. Il était également important pour le SESIT que le chargé de mission assurant la fonction de référent de parcours soit une personne « neutre », sans réticence de départ et ayant pour vision d'être un « fil rouge » entre les différentes étapes des parcours d'insertion des personnes. Et cela tout en assurant un accompagnement inter-étapes, sur la base d'un auto-diagnostic de la personne accompagnée et de la co-construction de son parcours. Le choix de cet outil traduit la volonté institutionnelle de placer le bénéficiaire au cœur du dispositif, comme acteur de son parcours.

L'objectif premier est de garantir un accompagnement de la remobilisation de la personne jusqu'à l'emploi (« parcours sans couture »), ce qui permet d'éviter les ruptures d'accompagnement régulièrement observées dans les parcours des personnes en insertion, dont les conséquences sont la démobilité et la perte de confiance.

Le second objectif de cette action est de fédérer l'ensemble des partenaires locaux autour de la poursuite de celle-ci.

Les résultats attendus à l'issue de cette action sont :

- une structuration de l'articulation des différentes étapes du parcours et des liens avec les différents intervenants ;
- une appropriation du projet par l'ensemble des partenaires locaux et une optimisation du réseau de partenaires pour les parcours des personnes ;
- un positionnement des bénéficiaires comme acteurs de leur projet.

Les demandeurs d'emplois du Val de Lorraine rencontrant des difficultés dans leur parcours d'accès à l'emploi et/ou sortis de dispositifs locaux « sans solution » sont la cible de cette action.

Le rôle du référent de parcours est de garantir une cohérence dans les parcours d'insertion de ces personnes afin d'assurer une continuité de l'accompagnement à des moments clés :

- à l'entrée d'une étape (diagnostic approfondi, co-construction d'un projet et plan d'action);
- à la fin d'une étape (bilan, suivi du plan d'action);
- lors de l'entrée en formation ou en emploi (remobilisation en cas de difficultés).²⁰

Cette action n'est pas une expérimentation au sens institutionnel du terme mais s'inscrit dans un cadre légal, validé par le Conseil Départemental. La démarche expérimentale se traduit par une volonté de tester les effets et apports de la mise en œuvre d'une démarche de référent de parcours sur le territoire, au service des parcours d'insertion et de la prévention de situations de précarité, notamment l'entrée ou le retour de personnes dans le dispositif RSA.

Elle n'entre pas dans le cadre de financement de la stratégie de lutte contre la pauvreté, dont découle la mise en œuvre de la démarche de référent de parcours au niveau national, car elle porte en partie sur les bénéficiaires du RSA sur le Val de Lorraine. Or, la notion de parcours fait déjà partie des pratiques dans le cadre du dispositif RSA, en réponse à une injonction institutionnelle. La démarche de référent de

²⁰ Service Territorial d'Insertion du Val de Lorraine

parcours, au niveau national, s'adresse au secteur social qui n'est pas encore structuré dans ce sens.

d) Présentation de Cap Entreprises, structure porteuse de l'action sur le Val de Lorraine

Cap Entreprises est une association relevant du droit privé basée à Pompey, dont le fonctionnement repose sur exclusivement sur un financement public, par le biais de subventions (Communauté des Communes du Bassin de Pompey, Conseil Départemental, Conseil Général, Direction Départementale de la Cohésion Sociale et Fond Social Européen). Créée en 1996, sa mission est la mise en relation des demandeurs d'emplois du Val de Lorraine avec de potentiels employeurs.

Elle intervient sur les Communautés de Communes de Pompey et Pont-à-Mousson, au sein de ses bureaux ou dans les quartiers prioritaires (La Penotte à Frouard, Les Mouettes à Champigneulle et Procheville-Bois le Prêtre à Pont-à-Mousson), et à la MSAP de Champenoux, sur le territoire de la Communauté de Communes Seille et Grand Couronné. Un chargé de mission est également en partie détaché sur une convention d'accompagnement socio-professionnel à destination de salariés du chantier d'insertion de Thiaucourt, géré par le Communauté de Communes Mad et Moselle.

L'équipe permanente est constituée de cinq chargés de mission qui accompagnent les publics, dont un est détaché à 75% sur une mission de suivi des conventions, d'une personne en charge du secrétariat administratif et comptable et d'un coordinateur. La présidence de l'association est tenue par Antony KUHN, adjoint au Maire à la Mairie de Pompey.

Plusieurs activités s'inscrivent dans la mission de la structure²¹ :

- l'accompagnement individuel des demandeurs d'emploi domiciliés sur le Val de Lorraine;

²¹ Source : mémoire Laura SIGONNEAU, Mémoire Master F2TD 2015-2016

- la relation avec les entreprises (identification des besoins et offres d'emploi à pourvoir, valorisation des candidats,...);
- la participation aux instances locales en matière d'insertion et de diagnostic territorial et la contribution au réseau partenarial;
- le suivi et la mise en place des conventions (montage de dossiers, suivi administratif et financier, participation aux réunions et comités techniques avec les financeurs,...).

Cap Entreprises est aujourd'hui une structure incontournable du territoire du Val de Lorraine en matière d'insertion professionnelle et d'accompagnement vers l'emploi. Elle a su évoluer, s'adapter au fil des années tout en gagnant la confiance des financiers et acteurs du territoire. C'est donc naturellement qu'elle a été choisie pour porter l'action expérimentale de référent de parcours sur le territoire.

C'est dans ce contexte professionnel que la thématique de la construction d'un sens commun et partagé autour de la notion de parcours a émergé.

La mise en place d'une action d'expérimentation autour d'un référent de parcours place la notion de parcours au cœur des pratiques professionnelles et implique un changement de celles-ci. Cette notion de parcours repose sur le couple conceptuel de continuité et discontinuité rencontré dans le quotidien des professionnels du secteur socio-professionnel et le constat institutionnel, partagé par ces derniers, que les ruptures d'accompagnements régulièrement observées dans les parcours des personnes en insertion, ont pour conséquences la démobilisation et la perte de confiance.

Nous proposons d'étudier comment peut s'analyser la construction sens du point de vue des différents acteurs (institutionnels, professionnels du secteur socio-professionnel et bénéficiaires). Nous chercherons à comprendre si le sens partagé est un élément structurant de l'action pour penser l'activité à différents niveaux et a une influence sur le pouvoir d'agir des personnes.

Cela nous a amené à questionner la construction des nouvelles politiques de l'insertion autour des dispositifs d'insertion mais également celle du sens dans le travail, de la posture professionnelle et du pouvoir d'agir.

2) CADRE THEORIQUE : LES NOUVELLES POLITIQUES DE L'INSERTION – POSSIBILITE D'UN SENS COMMUN ET DEVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES PROFESSIONNELS DE L'ACCOMPAGNEMENT SOCIO-PROFESSIONNEL ET DES BENEFICIAIRES FACE AUX ENJEUX DES TERRITOIRES

1. Les politique publiques et dispositifs d'insertion

a) Les nouvelles politiques autour de l'insertion

Les politiques publiques ont pour objectif de répondre à un problème public, généralement issu d'un fait social. On observe ces dernières décennies une augmentation du nombre d'acteurs qui interviennent et interagissent dans leur mise en œuvre. Cela s'explique notamment par l'internationalisation de la norme, mais également une territorialisation de celle-ci, en lien avec la décentralisation de l'Etat depuis les années 2000.

Ainsi, les rapports hiérarchiques restent très présents dans la conception des politiques publiques, malgré une volonté affichée de gouvernance horizontale, ce qui crée des inégalités parmi les acteurs. Cependant, malgré cette hiérarchie installée, il n'y a pas d'omnipotence de la gouvernance institutionnelle.

En France, les politiques d'insertion ont été réformées avec la loi du 1^{er} décembre 2008 généralisant le Revenu de Solidarité Active (RSA) et modifiant les barèmes d'attribution des minima sociaux, dans le souci d'apporter une réponse aux effets de seuil pour les ménages en situation de précarité et inciter au retour à l'emploi.

La gestion et le financement du RSA socle est confiée aux Conseils Départementaux, le complément d'activité restant à charge de l'Etat. La collectivité

locale a pour compétences l'attribution du RSA, sa suspension et la radiation en cas de manquements aux droits et devoirs ainsi qu'une latitude sur l'élargissement de l'assiette des bénéficiaires du RSA.²²

Cependant, en cherchant à résoudre un problème public, les politiques publiques peuvent être confrontées à un problème institutionnel car les institutions ne sont pas modelables à l'envi et cela rend les transformations difficiles. En effet, les institutions résistent à leurs transformations et ont une histoire qui fait qu'on part d'un existant, ce qu'on appelle « la dépendance au sentier ». Toutefois, cette stabilité institutionnelle est garante d'une cohésion sociale que des changements permanents ne permettraient pas.

Ainsi, toute nouvelle pratique découle de pratiques précédentes et, plus que de la résistance au changement, on est face à la résilience des institutions. C'est le cas dans la réforme du RSA en 2008 : présentée comme une rupture de l'existant pour « porter une nouvelle équation sociale »²³, il s'inscrit, sous le vernis de l'innovation sociale, dans la continuité des politiques publiques menées en France depuis les années 1980 en matière de lutte contre le chômage et la pauvreté (Beraud, Ferial, Higelé, 2015). Pour ces auteurs, le RSA est surtout porté par une rhétorique nouvelle et l'innovation procédurale qui est associée à ce dispositif est davantage incrémentale, c'est-à-dire qui améliore l'existant sans pour autant le transformer en profondeur et en limitant strictement la prise de risque.

L'autre conséquence de cette réforme est l'introduction d'une logique de parcours pour les bénéficiaires du RSA. Elle introduit le fait que chaque allocataire a droit à un accompagnement social et professionnel adapté à ses besoins et organisé par un référent unique. Deux orientations principales leurs sont proposées lors de leur entrée dans le dispositif : une orientation de parcours professionnel, prioritaire, vers le service public de l'emploi, Pôle Emploi, ou un acteur de l'emploi désigné par la collectivité locale, ou une orientation sociale, vers un centre communal d'action sociale (CCAS) en cas de difficultés ponctuelles d'accès à l'emploi. Un troisième parcours, à orientation

²² Source : <https://www.vie-publique.fr/loi/20535-rsa-politique-dinsertion-emploi-rmi-api-reprise-de-travail-reven>

²³ Martin HIRSCH, rapport de la commission Famille, vulnérabilité et pauvreté, 2005

socio-professionnelle, peut également être proposé, selon les territoires. C'est ici la grande différence avec le revenu minimum d'insertion (RMI) que le RSA remplace.

Cependant, le volet non monétaire des minima sociaux est rarement considéré. Et les politiques d'insertion territoriales relèvent d'un véritable paradoxe, entre construction de parcours censés être au plus proche des besoins sociaux et une faible participation aux dispositifs d'accompagnement et actions mises en œuvre (Dmitrijeva, Fremigacci, L'Horty, 2015).

Heckman et Smith (2004) ont tenté d'expliquer le phénomène de faible participation par la décomposition de la participation à un dispositif d'aide sociale en cinq étapes et voient la participation effective comme « le produit d'un ensemble de probabilités » :

- Etre éligible ;
- Etre informé (avoir connaissance de l'aide et savoir qu'on y a droit) ;
- Effectuer les démarches pour demander l'aide (estimer avoir un bénéfice supérieur au coût pour engager la demande et être en mesure de faire les démarches) ;
- L'acceptation de la demande ;
- L'entrée effective dans le dispositif.

Négrier (2008) montre que les transformations politiques de la question territoriale conduisent à repenser les échanges entre les niveaux et qu'apparaissent de nouvelles formes de politisation inter-niveaux, entraînant une interdépendance de ceux-ci. Jusque dans les années 1980, les pouvoirs locaux dépendaient de l'Etat en matière d'idéologie et de décisions. La décentralisation qui s'est ensuite opérée, engendrant notamment l'apparition généralisée d'intercommunalités depuis les années 2000, a eu pour conséquence un transfert de compétences. Cependant, il remarque de l'Etat reste présent, notamment en imposant ses propres enjeux dans la mise en œuvre locale, et que la décentralisation s'est accompagnée d'une déconcentration des services de l'Etat. Il se pose ainsi la question de l'émergence de ce qu'il appelle un nouvel ordre territorial, fondé sur de nouvelles relations d'échelles : l'Etat exercerait une gouvernance à distance, via un pilotage réglementaire, tandis que les élites locales intégreraient cette

nouvelle verticalité qui se met en place, notamment en bénéficiant des moyens humains, techniques et technologiques qui étaient jusque-là réservés à l'administration centrale. Ainsi les notions de référentiels ont fait leur apparition au niveau local et les contradictions de l'Etat sont mises en évidence par cette nouvelle organisation de la politique publique multi-niveaux. Face à ces changements de paradigmes, il propose de déplacer le niveau d'interrogation des politiques publiques territoriales à l'échelle locale, où « les idées se construisent au concret ».

b) L'avènement de l'accompagnement et les enjeux socio-politiques pour les territoires

Si l'accompagnement existe depuis que l'être humain a été en capacité de se mettre en relation, il a pris une dimension professionnelle depuis les années 1990. En effet, la nouvelle action sociale relève de la pédagogie, ce qui crée un consensus autour du terme accompagnement, et vise un « individu acteur » qui exerce son pouvoir d'agir dans un environnement donné (Astier, 2007). Accompagnement ne se limite pas à l'individuel et se pense aussi aujourd'hui en collectif, en parallèle de l'action en individuel (personne, équipe, organisation). Cela se traduit notamment par l'introduction de la logique de parcours dans la réforme du RSA et la mise en place des accompagnements pour les bénéficiaires.

Comme le souligne Paul (2010), l'accompagnement va participer aux moyens dont la société se dote auprès de porteurs de projets, ici les demandeurs d'emploi et bénéficiaires de minima sociaux, pour qu'ils participent des changements dont elle a besoin :

« Ce n'est donc plus la personne-isolat que l'on accompagne mais la personne en relation, appréhendée comme unité, « tissée avec » un environnement (familial, social, professionnel, culturel). Car le sujet actif ne se construit qu'en lien avec le territoire. Les besoins des personnes ne se comprennent donc que dans des environnements, dans des territoires de vie qui disposent (ou pas) de ressources en matière de services, d'emplois, de logements, de vie sociale et qui peuvent être facilitateurs ou obstacles à la réalisation des objectifs d'un projet de vie ou d'un projet personnalisé. Mais c'est parce que le pouvoir d'agir d'une personne ne peut se penser

sans articulation des ressources de la personne et des ressources de son environnement que la solution ne pèse jamais entièrement sur ses seules épaules. L'accompagnement se trouve donc en tension entre individualisation et territorialisation. »

Pour Dmitrijeva, Fremigacci, L'Horty (2015), se pose la question de l'employabilité des personnes allocataires du RSA et les obstacles d'accès à l'emploi. Selon la typologie des publics, plus ou moins éloignés de l'emploi et avec peu ou de multiples difficultés sociales, les besoins et les freins à l'emploi ne sont pas les mêmes. Ils remarquent d'ailleurs que les personnes les plus souvent accompagnées vers l'emploi ne sont pas celles qui en auraient le plus besoin et qui rencontreraient le moins de difficultés à retrouver un emploi en l'absence d'accompagnement. A contrario, les personnes ayant des besoins sociaux plus importants et multiples accèdent moins aux actions d'insertion.

Pour Paul (2010), pris d'engouement pour l'accompagnement, il existe un risque important de perte d'esprit critique, faisant oublier les questions sociétales fondamentales que sont la précarité de l'emploi, les bas salaires, la disqualification, le déni de la valeur du salarié au travail et de sa parole singulière, la dévitalisation des territoires... Le risque est grand que les dispositifs d'accompagnement se créent pour vaincre la résistance au changement par l'intériorisation de la norme sociale. Elle remarque notamment que l'autonomisation est devenue une nouvelle norme sociale, en en faisant un objectif d'accompagnement, dans un contexte de responsabilisation générale dans la société. Or, en valorisant le rôle de l'accompagnateur, l'accompagné ne bénéficie pas de la relation égalitaire qui lui permettrait d'acquérir cette autonomie, en gagnant en capacité d'agir. Elle attire également l'attention sur le fait que l'accompagnement est plébiscité car il répond à un besoin de la société actuelle. En effet, l'augmentation des inégalités sociales et les disqualifications interpersonnelles sont la conséquence des systèmes créés par l'institution, dont elle a perdu le contrôle et n'arrive plus à juguler les « effets pervers » qu'ils produisent.

Paul (2010) observe également que attentes et objectifs de résultats émis par l'institution ont une influence sur la posture de l'accompagnateur qui va tenter d'y

répondre. D'où un certain nombre d'incompréhensions qui apparaissent entre les professionnels qui interviennent sur le terrain et leurs commanditaires institutionnels.

c) Les dispositifs confrontés aux pratiques

Dans le cadre de leur étude, Dmitrijeva, Fremigacci, L'Horty (2015), ont fait le constat que la faible participation renvoyait à des problèmes au niveau de l'offre du territoire concerné (organisation, non convocation et rationnement) et que la démultiplication des actions, dans un souci de s'adapter à la diversité des besoins, rendait leur tenue difficile (minimum de participants non atteint, difficulté à gérer la partie administrative, bénéficiaires ne pouvant se rendre à une action éloignée de chez eux...). Pour eux, il est indispensable de se donner les moyens d'observer la participation pour chaque action proposée et l'amélioration du taux de participation devrait être intégré dans la conception des politiques publiques, tout comme l'évaluation de l'origine d'une moindre participation aux aides sociales, qu'elles soient légales ou facultatives. Ils proposent notamment d'améliorer cette participation en agissant sur la localisation, la fréquence et le nombre de participants attendus mais également en développant des solutions à distance, grâce aux outils numériques et en s'appuyant sur l'offre locale d'accès à l'informatique.

Pour Paul (2010), l'accompagnement se construit autour des notions de relation et de posture. Dans le cadre des dispositifs d'accompagnement, la tentation est grande de chercher à adapter sa posture aux contraintes posées et réduire l'accompagnement à ces dispositifs plutôt que de « faire vivre au mieux » ces dispositifs à travers la posture et la qualité de relation développée. Or, selon comment il est mené, un même dispositif peut devenir un « facteur d'instrumentalisation de l'engagement subjectif » ou, au contraire, contribuer à construire le sens personnel et collectif de l'action sociale et donc emmener vers l'émancipation.

De même, Paul (2010) alerte sur les risques d'un accompagnement mené sans réflexion autour de ce qu'il engage et de la manière dont il engage envers un autre. Dans ce cas, le risque est grand d'abîmer la personne en aggravant sa situation de départ, de créer un repli sur soi et croire, à tort, en faire un acteur de son projet. Or, constat est fait

qu'un grand nombre de professionnels ont été amené à « faire de l'accompagnement », sans ce préalable, au titre de compétences professionnelles qu'ils possèdent dans le champ du conseil, de la formation, de connaissances spécifiques à un domaine...

Ainsi, pour Paul (2010), la démarche d'accompagnement est celle d'un projet finalisé qui s'inscrit dans une temporalité et doit être précisé et explicité tout au long du processus. Elle en dégage sept caractéristiques de cette démarche²⁴ et c'est au titre de cette démarche que les dispositifs d'accompagnement sont en mesure de mettre en œuvre ce que la philosophe Judith Butler appelle des « pratiques habilitantes », qui sont émancipatoires et vont ainsi à la fois développer le pouvoir d'agir et désinhiber de manière collective les pensées et les imaginaires.

Albero (2010) propose une approche ternaire des dispositifs, entre idéal, vécu et fonctionnel. C'est l'équilibre entre ces trois dimensions qui permet d'inscrire le dispositif dans la durée et dans les meilleures conditions. Toutefois, selon elle, ces conditions optimales sont rarement réunies et, dans le cas où les individus et collectifs acteurs du dispositif ne se retrouvent pas autour de l'adhésion aux valeurs et principes fondateurs du dispositif idéal, des résistances apparaissent et se cristallisent sur le fonctionnement du dispositif ou le mal-être dans leur travail. Tout cela entraîne un déséquilibre de l'ensemble et un dysfonctionnement du dispositif, qui perd sa dynamique sociale. Cela a peut alors avoir pour conséquence de réinterroger les individus sur leur place et le rôle qu'il souhaite jouer au sein du dispositif, d'une société ou d'une organisation.

Dans cette approche, les trois dimensions qu'elle met en exergue sont étroitement liées. La dimension fonctionnelle sans l'utopie partagée que représente l'idéal et le vécu des acteurs, source de dynamique sociale, la structure est « une coquille vide qui peut servir les (projets pédagogiques) les plus opposés ». Ainsi, elle défend la nécessité de discussion des buts et intentions qui doivent s'inscrire dans un projet explicite, l'orientation des activités individuelles et collectives par un débat autour de la stratégie ainsi que des négociations permanentes et une régulation des écarts et tensions par une réflexion à la fois individuelle et collective. Cela rejoint

²⁴ Paul M., L'accompagnement : un enjeu sociopolitique pour les territoires et politiques éducatives ?, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, n°30, 2010, p.28

fortement la démarche proposée par l'approche DPA-PC (Développement du Pouvoir d'Agir des Personnes et Collectifs)²⁵ de Etienne (2018).

Albero (2010) évoque notamment les personnes qui, face à une incompréhension ou un manque d'adhésion au projet ou changement qui leur est présenté vont s'opposer systématiquement et continuer à agir comme précédemment dans leur activité. Pour ces personnes, le changement de pratiques est vu comme une menace et une trahison. Ils se sentent remis en question dans leurs compétences, leur identité professionnelle face à une perte de repères, ce qui les rend anxieux et frustrés.

2. La construction du sens dans le travail et le développement du pouvoir d'agir

a) Sens et valeurs du travail à l'épreuve de l'organisation de l'activité

Depuis les années 1990, la question du sens du travail s'est imposée comme une thématique centrale de la psychologie du travail. Il en ressort 3 grands types de recherches (Almudever, Le Blanc, Hajjar, 2013) :

- Celles qui cherchent à caractériser ce qu'est de nos jours « un travail qui a du sens » ;
- Celles autour de la centralité du travail et notamment l'impact des difficultés d'insertion professionnelle et de l'accroissement de la précarité sur la place accordée au travail dans la vie des individus ;
- Celles qui étudient les processus de signification, désignification et resignification du travail lors des transitions et ruptures dans les trajectoires de vie, tant les crises individuelles que collectives.

Wallon (1930) définit le travail comme une activité forcée, dont l'objet reste étranger à nos besoins et dont les tâches ne sont pas forcément en accord avec le « jeu spontané des fonctions physiques et mentales ». Cependant, bien qu'il ait ce caractère forcé, le travail implique ce que l'individu a de meilleur et en être dépossédé est un

²⁵ <https://www.andadpa.fr>

risque pour lui (Clot, Tomas, 2016). Et, s'il se risque à produire des actions, il a aussi la possibilité de s'empêcher d'agir face aux conflits qui peuvent apparaître quand l'objet de son travail ou les autres individus entrent en confrontation avec ce qu'il met en œuvre de lui-même.

Le sens que l'individu donne à son travail se pense en tenant compte des différentes sphères de sa vie, tant personnelle que professionnelle, et de ses activités, expériences vécues (Almudever, Le Blanc, Hajjar, 2013). Ainsi, comme le précise Malrieu (1979), chaque individu va opérer une adaptation de son comportement dans chaque domaine de sa vie en fonction de la signification qu'il donne à ce comportement dans d'autres domaines de sa vie.

Le sens et les valeurs du travail s'inscrivent dans une confrontation entre le travailleur, la tâche à réaliser, autrui, l'organisation et sa vie personnelle (Clot, Tomas, 2016). C'est en s'appuyant sur ses valeurs que l'individu éprouve un sens à ce qu'il fait dans le cadre de son travail mais également dans les possibilités futures qui s'offrent à lui.

Pour l'organisation, le fait de ne pas tenir compte, voire de nier ces valeurs, crée une souffrance au travail pour ses collaborateurs. Clot et Tomas (2016) s'appuient sur les travaux de Dejours (2000) pour développer les stratégies que ces derniers mettent alors en place pour ne pas subir cette souffrance : tout d'abord, une action de transformation intellectuelle (imagination, ruse, sublimation) puis la mise en place d'une stratégie de défense individuelle et collective pour finir avec la mise en place de nouvelles idéologies visant à se protéger, notamment au niveau mental.

Etienne (2018) voit dans l'institution un cadre qui a amené d'importants changements dans le secteur social et médico-social par l'évolution des modes de gouvernance, les incitations à la rationalisation des coûts et des impératifs de qualité. Or ces nouvelles orientations font face, sur le terrain, à une augmentation de la précarité et à des intervenants qui sont confrontés à des difficultés grandissantes quant aux publics rencontrés (troubles psychologiques, violence, situations personnelles...). Il en résulte, d'une part, un malaise des cadres de ce secteur face au mal-être et à la perte de sens de leurs collaborateurs et une dissolution de leur pouvoir managérial. D'autre part, ces

mêmes cadres se sentent empêchés, en perte de sens et dévalorisés faces aux injonctions contradictoires avec lesquelles ils doivent composer au quotidien. Elle a relevé que les cadres du secteur social et du médico-social sont en difficulté car, face à la charge de travail qui leur revient et aux injonctions contradictoires qui les contraignent, ils s'éloignent de leurs responsabilités de cadres en se focalisant sur leur surcharge de travail.

Clot (2011) fait la distinction entre occupation au travail (l'action à réaliser) et pré-occupation (ce qui mobilise le travailleur) pour placer le sens à l'intersection de ces deux notions, avec ce qu'il appelle « discordance créatrice » ou destructrice.

Pour Paul (2010), il est indispensable, dans le cadre d'un accompagnement, que le porteur de projet, l'accompagné, trouve du sens à ce projet qui est l'objet de l'accompagnement. Mais également que ce projet s'inscrive dans un environnement donné.

b) Le processus de personnalisation au travail

La personnalisation de soi au travail ne va pas de soi et il existe le risque d'être confronté à une dépersonnalisation (Malrieu, 2003). Pour Almudever, Le Blanc, Hajjar (2013), bien qu'il permette de se développer, de se confronter et d'être acteur de changements dans la société, le travail est aujourd'hui régulièrement porteur de malaise face à des pratiques managériales, des conditions et exigences de productions qui vont à l'encontre des valeurs d'un métier ou ne permettent pas une production de qualité.

Dans la socialisation professionnelle, le transfert de compétences peut jouer un rôle important, notamment dans la réinsertion de personnes en recherche d'emploi (Almudever, Le Blanc, Hajjar, 2013). Mais le transfert d'acquis d'expériences, issus d'expériences professionnelles précédentes et des valeurs portées par l'histoire familiale et personnelle de l'individu, participe aussi au maintien de la « fidélité à soi » : faire le deuil d'un passé, sans être un renoncement. Cependant, tous ces acquis ne sont pas transférables dans le cadre de reconversion ou changement de contextes professionnels. Le travail de personnalisation se fait alors en se transformant tout en transformant le

nouveau métier, de manière à se l'approprier et cela sous-tend de s'y reconnaître et de pouvoir s'y développer.

Starck (2015) questionne la posture professionnelle comme attendu social mais également dans la dimension intime qu'est le rapport au corps physique de l'individu ainsi qu'à ses convictions propres.

Pour Malrieu (2003), les différentes conduites de l'individu s'organisent autour de ce qu'il appelle ses socialités, soit des domaines d'activité qui ont leur contenu propre, leur matière, leur cadre et conditions techniques de production. Il classe ces socialités dans quatre grandes catégories :

- communications fondatrices : attachement aux autres par identification et imitation tout en recherchant sa singularité par opposition aux autres ;
- apprentissages fondamentaux : rapports aux éducateurs dès le plus jeune âge autour de l'apprentissage de la langue, l'altérité, du rapport au corps propre et aux croyances morales ;
- rôles et statuts : soumission à une régulation définie par des droits et devoirs dans différents domaines (famille, travail, échanges économiques, groupe social, nation, Etat) ;
- représentations, interrogations et inventions culturelles et idéologiques concernant le sens des conduites : gestion de celles-ci par la religion, le droit, les sciences, les arts, les représentations mythiques et philosophiques,...

Selon l'auteur, une institution peut cultiver différentes socialités tout comme une même socialité peut se retrouver dans plusieurs institutions. Et ces différentes socialités font l'objet d'étayages et de conflits. Ainsi, dès l'enfance l'individu se construit une personnalité de fond, liée aux affects et aux éducateurs, puis une personnalité sociale, le tout s'inscrivant dans des croyances religieuses qui ont une influence sur les représentations. Apparaissent également des conflits inter- et intra-socialités, notamment autour des différents engagements de l'individus qui, pour Malrieu, sont « le champ de la personnalisation ».

Cela pose la question, soulevée par Malrieu (2003), de la manière dont des événements nouveaux peuvent venir ébranler une personnalité au point de « relancer un

cycle d'activité de personnalisation », de rechercher un nouvel équilibre pour répondre aux angoisses ainsi créées. Mais également sur la création de « nouvelles régulations personnelles » suite à cette rupture. Sa principale hypothèse porte sur le fait que chaque individu donne un sens à chacune de ses activités et crée une personnalisation en les confrontant à d'autres domaines d'activités, où elle est désignée puis resignifiée.

c) La création d'un espace d'échange et de confrontation pour accompagner le développement du pouvoir d'agir

L'approche DPA-PC que promeut Etienne (2018) présume que chaque groupe ou individu possède un potentiel, des talents mais il peut arriver qu'ils ne les mettent pas en œuvre quand ils se sentent empêchés et impuissants face à des situations paradoxantes au travail. Pour appuyer son propos, elle s'appuie sur le sociologue CLOT (2010) qui est « moins sensible à l'impuissance des salariés qu'à leur activité empêchée, à leur désir de travailler malgré tout ». Pour lui, les personnes empêchées sont aux prises avec « une énergie largement inemployée ou stérilisée ».

Albero (2010) situe sa pensée à la frontière entre empêchement et souffrance au travail. Elle évoque notamment les personnes qui, face à une incompréhension ou un manque d'adhésion au projet ou changement qui leur est présenté vont s'opposer systématiquement et continuer à agir comme précédemment dans leur activité professionnelle. Pour ces personnes, le changement de pratiques est vu comme une menace et une trahison. Ils se sentent remis en question dans leurs compétences, leur identité professionnelle face à une perte de repères, ce qui les rend anxieux et frustrés.

Cela fait écho à la citation de Clot partagée par Etienne (2018) :

« C'est quand on ne peut plus prendre son travail à cœur, quand on ne se reconnaît pas dans le travail qu'on effectue, quand on ne peut plus parler de son travail, de ce qu'on a réussi à faire, avec les yeux qui pétillent, que la santé est en danger. La promotion de la souffrance au travail risque de se faire au détriment de l'homme agissant ».

Dans cette optique, il soutient que le pouvoir d'agir des travailleurs n'est pas favorisé si on se focalise sur leur souffrance au travail.

Par la notion d'empowerment, Etienne (2018) entend une possibilité d'agir plus importante et ainsi, dans le cadre de son étude, de replacer le cadre de service à une place distincte, entre l'encadrement de la relation de travail et l'institution à qui il rend compte de l'avancement de la mission qui lui est confiée. Elle s'appuie sur la définition de Le Bossé (2015) qui traduit l'empowerment comme un « processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou le collectif auxquelles elles s'identifient » et le voit comme un développement du pouvoir d'agir. Elle distingue cette vision de l'empowerment de celle qu'elle retrouve dans grand nombre de discours sur les politiques sociales et concernant les quartiers prioritaires, entre courant radical promouvant une lutte collective pour rétablir un équilibre entre dominés et dominants et courant néolibéral répondant à la notion d'Etat social actif, qui prône la mise en capacité des personnes en situation de pauvreté pour les en sortir.

Au travers l'utilisation de l'approche DPA-PC, elle propose des pistes pour dépasser des situations de blocages et d'impuissance que peuvent rencontrer les cadres et développer leur marge de manœuvre ainsi que celles de leur équipe, en leur offrant autonomie et prise d'initiative. Mais également pour faire évoluer des fonctionnements institutionnalisés par l'implication de leur hiérarchie dans l'analyse des dysfonctionnements, sur la base des problèmes discutés avec les collaborateurs de manière concrète, tout comme les changements souhaitables. Cela nécessite que l'institution soit plus vivante, en permettant d'accueillir de l'innovation et ce qu'elle appelle un désordre créatif : partant du principe que les enjeux de chacun sont légitimes, il s'agit « d'envisager une sorte de « consensus conflictuel » » tel que proposé par Mouffe (2016).

L'organisation devient efficiente lorsqu'elle trouve un équilibre entre intérêt personnel et collectif et la mise en tension des notions d'obligation et de créativité. Le rôle de l'institution est alors de valoriser, associer et solliciter les acteurs de terrain en acceptant de s'ouvrir au dialogue, à la confrontation, à la négociation et à l'expérimentation sur la base de situation vécues et singulières. Ainsi, l'institution doit se laisser interpellé, modifier et interroger pour aller vers les évolutions qu'elle

souhaite voir. C'est en agissant sur le pouvoir d'agir des professionnels que celui des personnes accompagnées va pouvoir émerger.

3. L'expérience du travail et l'identité professionnelle

a) La construction de la posture professionnelle, entre agir compétent et reconnaissance

Il est unanimement reconnu que l'adoption d'une posture professionnelle est pertinente et qu'elle est l'un des principaux indicateurs de la compétence d'une personne au sein de son activité professionnelle, même si elle n'est pas clairement formalisée (Starck, 2015). Elle ne peut cependant s'inscrire que dans un cadre normalisé et rattaché à un environnement social professionnel. C'est la résultante d'un travail d'intégration de la part de l'individu.

Lameul (2008) définit la posture comme la manifestation physique ou symbolique d'un état mental. Pour lui, elle est construite autour des croyances de l'individu et orientée par ses intentions. Ainsi, la posture exercerait une influence sur les actions de l'individu, en matière de direction et de dynamisme, et leur donnerait du sens et une justification.

Pour Clot (2007), la posture professionnelle se situe au croisement des quatre dimensions du métier déterminées par ce dernier qui voit le métier comme « une discordance créatrice – ou destructrice – entre les quatre instances en conflit d'une architecture foncièrement sociale. Le métier au sens où nous l'entendons est, finalement, à la fois irréductiblement personnel, interpersonnel, transpersonnel et impersonnel ». Starck (2016) reconnaît alors que parfois « cet asservissement de la situation et des affects par l'adoption de postures réciproques est empêché », c'est-à-dire en renforçant notre action en adoptant une posture que l'on identifie comme étant experte dans notre métier, et notamment lorsque l'on sort de notre cadre de travail habituel. Il évoque également les activités empêchées lorsque le renoncement de l'individu, notamment concernant ses valeurs et convictions, impacte l'activité et la posture adoptée en public, qui peut alors s'apparenter à un « corps étranger ». Cette

transformation intime, qui peut mener jusqu'au sentiment de « devenir en partie un autre », est alors emprunte de violence.

Selon Starck (2016), l'agir professionnel et la posture sont la résultante d'un travail d'intégration de l'individu au sein d'un cadre normé et rattaché à un corps ou groupe professionnel. Il parle ainsi de « moment de la discipline » et d'un « rapport de sujétion stricte », termes empruntés au philosophe et psychologue Foucault (1978). Son propos est toutefois nuancé par la théorie de l'activité de Clot (1999) selon laquelle les individus vont invariablement reconfigurer les tâches professionnelles, y compris « les plus finement prescrites » et pour qui la manière dont on investit notre posture professionnelle témoigne de notre rapport au métier et si on parvient, ou non, à « entretenir la passion de s'emparer de l'objectivité du réel pour faire reculer les limites du métier lui-même » (Clot, 2007). La mise en suspend de la dimension personnelle devient problématique pour l'individu lorsque cela va à l'encontre de ses convictions car il y a alors renoncement. Starck (2016) distingue donc la posture de métier et la posture de situation, qui résulte de la volonté de mettre en place un nouveau système de valeur autour de notre activité professionnelle.

Starck (2016) met ainsi en lumière le lien entre adoption d'une posture professionnelle et sentiment de reconnaissance. C'est par cette posture que les individus peuvent s'identifier et être identifiés comme professionnels. Pour lui, le sentiment de légitimité provient de sources de reconnaissances extérieures : les institutions et le cadre social valorisent les individus par cette démarche d'engagement. Toutefois, l'adoption de cette posture est parfois liée au sentiment de « devenir en partie un autre ». Il soulève alors une tension inévitable dû au « rapport simultané aux situations, aux autres et à soi » et de la nécessité de cohérence qui en découle. Le risque est donc, en expérimentant une posture comme « autre soi-même », de ne plus se reconnaître malgré cette reconnaissance.

b) L'individu dans sa globalité, face à l'institution et l'enjeu des frontières entre identité et construction professionnelles

L'institution détermine les pratiques des individus en société et cela d'autant plus quand lorsqu'elles sont énoncées et formalisées. Cela rend les actions possibles mais prévisibles pour autrui et, plus que des transformations radicales, la tendance sera plutôt aux bifurcations.

Almudever, Le Blanc, Hajjar (2013), montrent que dans un contexte de crise économique et de chômage aggravé, l'institution et les normes exercent une pression sur les demandeurs d'emplois, notamment en les poussant à ajuster leurs attentes professionnelles à l'offre d'emploi précaire qui se présente à eux.

Pour Etienne (2018), le cadre institutionnel du secteur médico-social est de plus en plus contraignant et contradictoire avec le vécu, ce qui est source de perte de sens au travail des professionnels de terrain et des cadres qui les dirigent et d'un sentiment de dévalorisation de leur travail. La valorisation de leur action se trouverait alors dans la création par les cadres d'un espace de coopération et de confrontation et la permission de l'expression de chacun, selon ses enjeux, pour « *ancrer la confiance des collaborateurs dans leur capacité à faire, à créer, dans des situations complexes et des contextes laissant en apparence très peu de marge de manœuvre* ». L'auteur s'appuie sur Janvier (2011) pour soutenir cette idée d'intégrer ces pratiques dans le fonctionnement des équipes et permettre de « se redire régulièrement de quoi on est collectivement responsables ».

Pour Starck (2016), le corps social institutionnel a une forte influence sur l'individu qui s'y conforme. Le travail sur la posture professionnelle vise un « donné à voir conforme aux attentes institutionnelles du moment » et l'adoption de cette posture est une preuve de professionnalisme et d'agir professionnel. Pour l'auteur, c'est également engager une institution tout en étant engagé dans cette institution et « modifier l'expérience du corps singulier dans/par celle du corps social vis-à-vis duquel on marque son affiliation ». Ce qui crée de la souffrance au travail quand les individus ne s'y retrouvent pas ou plus.

Albero (2010) reconnaît également une forte influence du corps social institutionnel mais donne également une place importante au vécu des acteurs dans son approche ternaire. Tandis que Etienne (2018) va défendre une vision plus centrée sur

l'individu. Pour elle, le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif va participer à faire bouger les lignes institutionnelles, ou tout du moins permettre de retrouver des marges de manœuvre dans des cadres contraints.

c) L'identité professionnelle, entre vécu et expérience

Pastré (2013) fait la distinction entre l'expérience et le vécu des individus. Pour lui, l'expérience représente le pouvoir de l'individu à transformer ce qu'il a reçu de la vie en quelque chose qu'il assume et qui fait désormais partie de lui-même. Tandis que les savoirs sont objectifs, l'expérience est indissociable du vécu et de la singularité des individus.

Dans le cadre d'un projet, l'individu va faire l'expérience du décalage entre ses aspirations personnelles et ce qui est réalisable pour lui, en fonction des contraintes qui s'offrent à lui et dont il n'a pas forcément conscience. C'est ainsi que Boutinet (1993) distingue deux moments d'un projet : l'anticipation et la réalisation.

Almudever, Le Blanc, Hajjar (2013) ont identifiés, sur la base d'une étude menée en 1993 par Le Blanc sur un public de moins de 25 ans en situation de précarité, sans en emploi ou en formation, quatre types de projets d'insertion professionnelle :

- Insertion précaire (le travail est un instrument, ils « prendraient n'importe quel boulot » pour satisfaire des objectifs à court terme)
- Insertion sélective (valorisent les qualités du travail, cherchent dans leur domaine d'activité)
- Ascension professionnelle (prêts à changer de région ou à se former pour trouver du travail pour protéger leur vie personnelle et/ou familiale des incertitudes professionnelles)
- Indéterminé (recherchent plus l'indépendance affective qu'un emploi et n'investissent pas le travail, s'investissent fortement dans leur vie personnelle et sociale ; l'absence d'emploi n'est pas leur préoccupation du moment)

Pour Pastré (2013), la construction identitaire et l'expérience sont indissociables pour envisager ce qu'il nomme « le travail de l'expérience ». Il s'appuie

sur la distinction faite par Ricoeur (1990) entre identité idem et identité ipse. La première, porte des traces de notre vécu et permet d'avoir un passé, un patrimoine et de poser la question de ce qui fait partie de notre identité parmi cette accumulation de rencontres et de circonstances. La seconde pose la question de qui l'on est par « la capacité à donner du sens à ce que l'on a vécu en se l'attribuant à soi-même » et donc à ne pas attribuer à autrui la responsabilité de nos actes.

A l'issue de ces lectures, j'ai fait le choix de continuer mon cheminement de recherche plus sur la question du sens que du développement de la capacité d'agir des individus, même si ces notions restent fortement imbriquées et présentes conjointement dans ma démarche.

3) METHODOLOGIE

1. Présentation de la démarche

a) Le recueil des données

Il s'agit ici de comprendre comment les professionnels du secteur socio-professionnel pensent leur activité dans le cadre institutionnel ainsi que d'explorer le lien qu'ils établissent ou non avec l'idée de parcours dans l'agir par rapport à l'institution, aux bénéficiaires et aux autres professionnels intervenant auprès de ceux-ci. Mais également les représentations et motifs énoncés par les personnes rencontrant des difficultés à accéder à un emploi quant à leur situation professionnelle et de regarder les liens qu'ils établissent entre la levée de leurs freins à l'emploi et les accompagnements socio-professionnels dont ils ont fait l'expérience. Ou encore, ce qui oriente l'action du point de vue institutionnel, les finalités, objectifs et horizons associés ainsi que les problématiques identifiées à ce niveau.

Afin de recueillir ces données, le choix de trois outils de recueil de données s'est dessiné pour constituer le corpus à analyser.

En premier lieu, le choix s'est porté sur les entretiens semi-directifs auprès de professionnels du secteur socio-professionnels et de personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi, bénéficiaires de l'action Référent de parcours, sur le Val de Lorraine. Notre étude portant sur les représentations, les problématiques identifiées et l'interrogation du sens, cet outil semblait le plus approprié à la démarche.

L'étude documentaire, orientée vers l'analyse de documents institutionnels, complète ce corpus pour essayer de comprendre comment se structure la pensée du point de vue institutionnel, le raisonnement mis en œuvre et interroger, d'un point de vue critique, les points aveugles.

La construction des outils et le choix des personnes interrogées se sont fait sur la base des hypothèses précédemment énoncées :

- Les problématiques identifiées par les différents niveaux ne sont pas les mêmes en matière d'insertion ;
- Les attentes institutionnelles et les objectifs fixés sont souvent en tension avec les valeurs et ce qui fait sens pour les acteurs professionnels de l'insertion ;
- L'objectif est partagé autour de la question de la continuité nécessaire dans l'accompagnement des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi mais pas forcément le sens souhaité par l'institution autour de la notion de parcours.

b) Le choix des personnes à interroger dans le cadre des entretiens

Plusieurs possibilités se présentaient à nous pour définir le choix des personnes interrogées :

- Des personnes représentant les trois niveaux macro, meso et micro, que sont respectivement les acteurs institutionnels, les professionnels oeuvrant dans le secteur de l'insertion socio-professionnelle et les bénéficiaires. Dans ce cas, trois guides d'entretien distincts auraient été

réalisés afin de questionner la construction du sens et les représentations des problématiques rencontrées dans ces trois registres.

- Des personnes qui sont exclusivement des professionnels oeuvrant dans la mise en œuvre de la politique d'insertion locale, par le biais de dispositifs et conventions mises en place en lien avec le Conseil Départemental. Cette option aurait permis d'apporter un éclairage sur les problématiques rencontrées par ces professionnels, pouvant être source de motivation pour l'amélioration des pratiques, tout en explorant ce qui fait sens pour eux et ce vers quoi ils souhaitent se mobiliser. Associé à une analyse de documents institutionnels, cela aurait offert la possibilité d'interroger si, plus que l'objectif, le sens de l'action institutionnelle était partagé par cette catégorie.
- Des personnes représentant, à part égale, des professionnels et des bénéficiaires. Cette approche, couplée également à une analyse documentaire institutionnelle, offre une approche plus homogène autour de la question des représentations et de la construction du sens.

La dernière proposition nous est apparue comme étant la plus pertinente. Le questionnement d'acteurs institutionnels n'aurait certainement pas provoqué un discours spontané, au contraire des acteurs de terrain et des bénéficiaires. De plus, il semblait important d'analyser une vision institutionnelle objective, ce que transmettent plus particulièrement des documents institutionnels. L'ensemble permettait, selon nous, de mener une analyse plus complète et précise de la rencontre de ces trois niveaux.

c) La construction du guide pour mener les entretiens

Deux guides d'entretien ont été élaborés, l'un à destination des professionnels et l'autre, des bénéficiaires. Ils ont été construits de manière à explorer les faits concernant les représentations et les problématiques identifiées par les professionnels et bénéficiaires. Mais également ce qui peut être source d'engagement pour ces personnes.

Ces faits concernent les représentations (de soi, des autres et du travail), la manière de construire le sens, les problématiques pouvant être sources de changements ainsi que ce qui tient à cœur aux personnes dans le cadre professionnel.

Ils se rapportent au contexte de l'insertion professionnelle, au travers du récit des parcours des professionnels et bénéficiaires, de ce qui fait sens pour eux, des problématiques rencontrées et de leurs attentes en matière d'accompagnement socio-professionnel.

Nous avons cherché à faire un lien entre les questions formulées et les notions de parcours et de continuité et discontinuité, sans que ces questions soient directement formulées directement. Il était en effet important d'explorer ce que les professionnels pensent leur activité et la manière de construire le sens de travailler avec les bénéficiaires de leurs accompagnements socio-professionnels. Mais également les représentations que ces bénéficiaires ont de leur parcours, de leurs difficultés à accéder à l'emploi et l'influence que peuvent avoir les accompagnements et politiques publiques sur ceux-ci, en fonction de leurs besoins et attentes.

d) L'analyse de documents institutionnels

L'analyse de documents institutionnels s'est portée sur un corpus de 6 documents édités dans les champs de l'insertion et de la lutte contre la pauvreté, au niveau national et local, en Meurthe-et-Moselle.

Par cette analyse, nous avons cherché à comprendre quels sont les problèmes et problématiques vus par l'institution, tant au niveau local que national, et comment cela oriente l'action institutionnelle.

e) L'observation des interactions dans le cadre de la mission confiée

Nous avons également souhaité nous appuyer sur la tenue d'un journal destiné à l'observation d'interactions dans le cadre de la mission confiée par le Conseil Départemental. L'objectif était d'éclairer la perception de la perturbation causée par cette action expérimentale auprès des acteurs de terrains. Cependant, le contexte de

confinement qui s'est imposé à nous au moment de sa mise en œuvre n'a pas permis de réaliser cette observation, les interactions étant réduites et les échanges par mail ne permettant pas de recueillir des réactions spontanées, verbales et non verbales.

2. Présentation du corpus

Notre corpus est constitué de six entretiens semi-directifs et de l'analyse documentaire de cinq documents institutionnels.

a) Les entretiens semi-directifs

- Les critères retenus

Nous avons recherché une représentation de différents corps de métier dans le domaine de l'accompagnement social et professionnel et de bénéficiaires de l'action, bénéficiaires ou non du RSA au moment de l'entretien. L'objectif étant d'éclairer les différentes représentations des différents niveaux, entre eux et envers les autres, des parcours d'insertion et des difficultés d'accès à l'emploi mais également de ce qui est source d'engagement et de sens pour chacun d'eux, face aux problématiques et situations rencontrées dans ce cadre.

- Les caractéristiques des personnes interrogées, professionnels et bénéficiaires

❖ Caractéristiques de professionnels interrogés

Pour une meilleure représentativité des acteurs professionnels, le choix a été fait d'interroger des personnes en charge d'accompagnements différents, représentant les trois orientations des bénéficiaires du RSA (social, professionnel et socio-professionnel) : accompagnement socio-professionnel en chantier d'insertion, accompagnement psycho-social et accompagnement professionnel vers l'emploi.

Tous sont issus de structures partenaires du Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle et sous convention avec cette institution.

Concernant la participation à l'action de formation et d'analyse des pratiques professionnelles et à la réflexion autour de la mise en œuvre opérationnelle sous la forme de l'action Référent de parcours sur le Val de Lorraine, une personne a participé à l'ensemble, une autre uniquement à la réflexion et la dernière a aucunement participé à ces échanges.

❖ Caractéristiques de bénéficiaires interrogés

Concernant les bénéficiaires interrogés, ceux qui ne sont pas bénéficiaires du RSA lors de l'entretien l'ont été précédemment et tous ont déjà bénéficié de dispositifs d'accompagnement vers l'emploi sur le territoire (Pôle Emploi, SIAE, CCAS, CAP ENTREPRISES, Mission locale...) avant d'être orientés vers l'action Référent de parcours. Cependant, nous avons fait le choix de profils différents en terme d'âge, de genre et de durée d'inactivité.

Tous sont issus du Val de Lorraine et sont domiciliés soit sur le territoire du Bassin de Pompey, soit celui du Bassin de Pont-à-Mousson.

- Les entretiens : déroulement et apports

Six personnes ont été interrogées dans le cadre des entretiens, dont trois professionnels et trois bénéficiaires. Les entretiens se sont déroulés à distance, par téléphone, en raison du contexte de pandémie de COVID-19 qui a nécessité un confinement de la population durant la période où s'est déroulée l'action de recherche.

Ce nombre de personnes interrogées ne peut être tenu comme représentatif et le fait de travailler en lien avec chacune d'elle, comme partenaire ou accompagnateur crée une subjectivité dont nous sommes conscients. C'est pourquoi nous avons été vigilant à poser un cadre d'entretien, différent des relations habituelles, et à tenir une posture de chercheur tout au long des entretiens et non de professionnel.

Chacune des personnes a donné son accord pour participer à ces entretiens, après avoir été informée du cadre de notre étude et de conditions dans lesquels ils allaient se dérouler. La distanciation a été plus facile avec les professionnels qu'avec les bénéficiaires, qui se détachaient moins de la relation professionnelle précédemment mise en place.

Concernant les questions posées lors des entretiens, elles ont été amenées à évoluer lors des entretiens des bénéficiaires afin de leur assurer une meilleure compréhension. Nous avons en effet remarqué que la différence de registre pouvait être importante et que cela nécessitait un ajustement. De ce fait, il y a eu plus de relances et de reformulation lors des entretiens avec les bénéficiaires qu'avec les professionnels, mais toujours en faisant attention de ne reprendre que des éléments de discours, sans tenir compte des informations précédemment connues.

L'ensemble des personnes interrogées ont répondu de manière volontaire aux questions qui leur ont été soumises. On a pu cependant relever une certaine tension lors de l'un des entretiens avec une personne représentant les bénéficiaires, très brève et « révoltée » lors de ses premières réponses mais qui, derrière sa retenue et sa mise en retrait, a partagé de plus en plus d'éléments au fur et à mesure de l'entretien.

D'une manière générale, ces entretiens qui se sont déroulés entre fin avril et début mai, pour une durée moyenne d'une heure, ont donné matière à un contenu riche, varié et partageable, permettant une analyse dans le cadre de notre étude.

Cette analyse se fera de manière thématique, sur la base des enregistrements et de leur retranscription intégrale. Les données traitées le seront en lien avec les hypothèses précédemment énoncées.

b) L'étude des documents institutionnels

Cinq documents ont également été analysés afin d'éclairer notre recherche sur les problèmes vus par l'institution et de quelle manière les acteurs institutionnels orientent l'action sur le terrain, dans le domaine de l'insertion.

Les textes retenus ont été produits par des instances institutionnelles en charge de l'insertion et de la lutte contre la pauvreté, entre 2015 et 2019.

4) ANALYSE DES DONNEES

1. La démarche d'analyse

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons souhaité éclairer la construction du sens entre les trois niveaux, représentés par les acteurs institutionnels, les professionnels de l'insertion et les bénéficiaires, autour de l'action expérimentale de référent de parcours menée sur le territoire du Val de Lorraine.

Les données analysées seront mises en regard avec les hypothèses précédemment énoncées, afin de les confronter et regarder si elles vont ou non corroborer ces dernières. Pour cela, il est important de préalablement considérer les données par elles-mêmes, sans tenir compte de nos représentations pré-existantes.

a) *Les données issues des entretiens semi-directifs*

Les données issues des entretiens semi-directifs ont été traitées au travers d'une analyse thématique, selon des catégories déterminées en lien avec notre problématique. Cela nous a permis de découper chaque entretien en unités de sens, en lien avec les différentes thématiques retenues.

L'analyse des données s'est déroulée en plusieurs étapes :

- La retranscription intégrale des entretiens précédemment enregistrés ;
- La définition des catégories thématiques, en lien avec notre problématique ;
- Le découpage des entretiens en unités de sens d'après cette catégorisation ;
- La synthétisation des éléments par recoupement thématique.

Trois principales thématiques ont été dégagées pour procéder à cette analyse :

- La représentation de soi, des autres et du travail ;

- Les problématiques identifiées autour du travail et de l'insertion professionnelle des personnes ;
- Le sens, au travers des finalités, objectifs, horizons souhaités, valeurs exprimées et ce qui crée l'engagement des personnes

b) Les données issues de l'étude des documents

L'étude des documents avait pour vocation d'apporter des éléments politiques tels que les problématiques dégagées par l'institution et la manière dont elles orientent l'action institutionnelle.

Comme les entretiens, les documents ont été analysés selon une grille thématique sensiblement similaire :

- La représentation de l'institution, des acteurs, des bénéficiaires mais également du chômage, de l'emploi et de la pauvreté ;
- Les constats faits autour de l'emploi, du chômage et de l'insertion et les problématiques locales et nationales qui en découlent ;
- Les finalités et objectifs exprimés et les horizons souhaités.

2. Les premiers éléments d'analyse issus de l'étude documentaire

L'étude documentaire nous a permis de recueillir des éléments éclairants sur la vision institutionnelle quant aux problématiques identifiées et la réponse apportée en matière d'orientation de l'action. Il nous semblait également important de nous intéresser aux représentations exprimées par l'institution sur elle-même, les acteurs et bénéficiaires des dispositifs d'insertion mais également sur la pauvreté et les difficultés d'accès à l'emploi.

a) Les représentations portées par le cadre institutionnel

L'Etat se place comme garant d'un service public de l'insertion tout en déléguant une fonction de « chef de file » aux départements français, à l'origine de la création des Pactes Départementaux et Territoriaux d'Insertion.

« L'État garant d'un service public de l'insertion » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.6)

« La loi du 1er décembre 2008 généralisant le Revenu de Solidarité Active (RSA), l'accord national entre l'Assemblée des Départements de France (ADF) et la DGEFP du 05/08/2014 sur le Fonds Social Européen (FSE), renforcent le département dans son rôle de chef de file des politiques d'insertion. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.1)

« Cette responsabilité se traduit au niveau territorial par la mise en oeuvre d'un Pacte Territorial d'Insertion (PTI), déclinaison du PTI départemental. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.1)

Comme nous l'avons soulevé précédemment, tous les départements ne sont pas égaux face à cette décentralisation. Dans le cas de notre étude, le département de la Meurthe-et-Moselle peut s'appuyer sur une volonté locale de développer l'insertion et la lutte contre la pauvreté sur le territoire depuis plusieurs décennies. Il se présente notamment comme un « territoire d'expérimentation » dans ce domaine.

« Sur le territoire de Val de Lorraine, de nombreuses actions, animées par le département (Maisons Départementales des Solidarités ; Service Economie Solidaire et Insertion Territorial – SESIT) et ses partenaires (CCAS, Centre social, associations, etc.) existent déjà pour faciliter la progression vers l'emploi des personnes accompagnées. Elles constituent des acquis importants pour le PTI, qui s'appuiera sur ces atouts. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.3)

« Le territoire peut également s'appuyer sur une mobilisation importante des clauses d'insertion, à travers la réalisation de près 45 000 heures en 2015, ainsi que

sur le réseau des structures de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE). Le Val de Lorraine est aussi un territoire d'expérimentation, où se créent des actions novatrices, à l'image de l'action à destination des seniors allocataires du RSA et demandeurs d'emploi de longue durée, dans le cadre du groupe technique emploi.» (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.3)

Pour les pouvoirs publics, il apparaît indispensable de travailler en lien étroit avec les acteurs locaux de l'insertion sur chaque territoire et que leur action soit soutenue et légitimée par l'institution.

« On ne devient pas travailleur social par hasard. C'est la marque d'une envie d'être utile aux autres, de porter cette belle idée de solidarité sans laquelle nos sociétés perdraient leur âme. Vous faites vivre aussi nos valeurs républicaines de fraternité, en recomposant les liens familiaux, professionnels, amicaux de ceux que vous accompagnez ; d'égalité, en vous assurant que chacun de nos concitoyens ait accès à ses droits. Vous faites vivre, enfin, la citoyenneté, en reliant ceux que vous accompagnez à la vie de la cité. » Manuel Valls, Premier ministre, le 02 septembre 2015 » (Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, p.3)

« Les pouvoirs publics et les acteurs de l'insertion dans les territoires doivent agir de manière coordonnée pour assurer un véritable « droit à l'accompagnement » des publics les plus en difficulté. » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.6)

« Le guide est également destiné aux décideurs et aux élus, car ils ont un rôle important à jouer pour légitimer l'action des professionnels du travail social engagés dans cette démarche, en rompant avec les logiques de cloisonnement et en privilégiant la coopération entre acteurs. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.5)

« pour que les professionnels puissent mettre en oeuvre des logiques de coopération, d'articulation, de coordination, il est nécessaire que des stratégies

institutionnelles convergentes viennent les soutenir et les légitimer. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Référént de parcours", p.8)

Cette coordination souhaitée au niveau du gouvernement préexiste en Meurthe-et-Moselle, où les acteurs sont impliqués de longue date dans la construction des actions et politiques locales.

« Sur le territoire de Val de Lorraine, les partenaires auront à poursuivre leur collaboration pour s'inscrire en cohérence avec les orientations et les projets portés au titre du PTI au niveau départemental et de l'accord-cadre départemental signé avec les intercommunalités et les maisons de l'emploi concernant la mobilisation du FSE. Ils accompagneront notamment la mise en oeuvre locale du référentiel départemental d'accompagnement des bénéficiaires du RSA, en structurant une offre d'accompagnement et de services qui permette d'apporter à chacun l'appui le plus adapté à sa situation. Ils participeront également à l'évaluation du PTI, sur la base des indicateurs retenus au niveau départemental. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.5)

Le Conseil Départemental porte également la conviction de pouvoir compter sur la mobilisation des acteurs locaux, qu'il considère comme étant des ressources territoriales, pour répondre à ses ambitions en matière d'insertion.

« Nos ressources territoriales

Pour mettre en oeuvre cette ambition, notre territoire peut compter sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'insertion et de l'emploi, et sur les outils qu'ils déploient. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.6)

Sur le territoire du Val de Lorraine, les partenaires et les acteurs qui œuvrent pour l'accompagnement social et professionnel des personnes en difficulté sont identifiés de manière précise et leurs actions reconnues.

« les partenaires dont c'est le coeur de métier (Pôle emploi, missions locales, maisons de l'emploi porteuses des PLIE etc.) (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.2)

| | |
|---|---------------------------------------|
| « Outils de diagnostic et d'orientation : | - ARELIA (dont visites à domicile) |
| Dispositifs : | - Sens et Vie |
| - 91 Journées d'Accueil et | - Foyer Procheville |
| d'Orientation (JAO) en 2015 sur deux | - ARS |
| sites (MDS Pompey et Maison de la | - UPIL |
| formation à Pont-à-Mousson) | - Amitiés tziganes |
| - 15 Journées de Suivi et d'Orientation | Socioprofessionnel |
| (JSO) | - ARELIA |
| Diagnostics : | - Espoir 54 |
| - Entretiens tripartites | - Handi 54 |
| - Groupe local de suivi | - Mission locale |
| - Comités techniques | - CCAS |
| - Diagnostic Handi 54 | - Maisons Départementales des |
| - Diagnostic travailleurs indépendants | Solidarités |
| Outils : | - Pôle emploi (accompagnement global) |
| - Informations collectives à l'entrée | Professionnel |
| dans le dispositif | - Pôle emploi |
| - Guides RSA réalisés par l'équipe | - Mission locale |
| consultative RSA | - Cap entreprises |
| Parcours d'accompagnement (dont | - ALACA (Travailleurs |
| référents uniques) | indépendants) |
| Veille sociale | Insertion par l'activité économique |
| - Maisons Départementales des | (IAE) |
| Solidarités | - 3 entreprises d'intérim d'insertion |
| - CCAS | - 2 associations intermédiaires |
| - Amitiés tziganes | - 5 chantiers insertion |
| Mobilisation sociale | - 2 entreprises insertion » |
| - Maisons Départementales des | |
| Solidarités | |
| - CCAS | |

(PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.6 et 7)

« En matière de mobilisation vers l'emploi, plusieurs évènements (forums métiers, forum emploi), mobilisant les partenaires et préparés avec les personnes accompagnées (action de préparation au forum emploi menée par le CCAS de Champigneulles), permettent aux usagers d'aller à la découverte de métiers et à la rencontre d'employeurs. Par ailleurs, l'offre d'ateliers déployée par Pôle Emploi et la mission locale » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.3)

« En matière d'accès à l'emploi, différents outils sont déjà mobilisés pour organiser la rencontre des personnes accompagnées et des entreprises. En lien avec le Club Régional des Entreprises pour l'Insertion (CREPI), des « ambassadeurs des métiers » ont été mis en place afin de faire découvrir des métiers peu ou mal connus à travers des visites d'entreprises accompagnées et commentées par des professionnels. Animé par le département et la Maison Territoriale Emploi Formation (MTEF), le club emploi vient de mettre en place, à titre expérimental, une nouvelle offre de services destinée aux entreprises de services à la personne pour faciliter leurs recrutements. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.3)

La complémentarité des expertises de ces acteurs est également mise en avant par le département de Meurthe-et-Moselle pour le territoire du Val de Lorraine ainsi que leur mobilisation pour l'amélioration de la coordination de leurs interventions.

« Souvent multifactorielles, les situations des personnes impliquent des réponses qui mobilisent des expertises complémentaires portées par différents acteurs. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.4)

« Sur le territoire de Val de Lorraine, les partenaires se mobilisent déjà en faveur d'une meilleure coordination de leurs interventions, au service de parcours adaptés et sécurisés.

- Un groupe local de suivi des parcours a été mis en place. Il constitue un espace d'examen collégial des situations, afin d'assurer un meilleur repérage et une meilleure formalisation des compétences et des acquis de chacun notamment au regard de l'emploi (savoir-être, savoir-faire, etc.), d'envisager les réorientations éventuelles et les

objectifs à venir, ainsi que d'anticiper l'articulation des étapes et les sorties des dispositifs. Ce travail est également l'occasion de repérer les besoins non couverts et de faire émerger des actions nouvelles pour mieux y répondre.

- Un partenariat a également été noué avec la Carsat pour faciliter l'accès aux droits à la retraite des publics de plus de 59 ans. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.4)

Au niveau national, la prévention et la lutte contre la pauvreté constituent un axe majeur de la politique sociale, qui est orientée vers l'emploi et la formation pour les publics dits fragiles et en difficulté.

« Parmi les engagements fondateurs de la stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, le ministère du Travail conduit deux ambitions majeures d'investissement social : la formation pour les jeunes les plus en difficulté et l'accompagnement de tous vers l'emploi. » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.2)

« l'accompagnement vers l'emploi comme clé de l'émancipation. » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.2)

« personne ne doit être laissé au bord du chemin : la politique de l'emploi doit être inclusive. » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.2)

La stratégie de lutte et de prévention de la pauvreté portée par l'Etat repose sur les besoins identifiés des personnes considérées comme étant « les plus fragiles ».

« La stratégie de lutte contre la pauvreté porte l'exigence de partir des besoins des personnes les plus fragiles. » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.2)

L'institution définit les publics fragiles comme étant éloignés de l'emploi, généralement bénéficiaires du RSA, issus d'un environnement familial ayant connu la pauvreté et rencontrant de multiples difficultés (sociales, financières, familiales,

santé...). Elle cible notamment des familles avec enfants, souvent monoparentales, et des jeunes sans qualifications ou faiblement diplômés, en situation de chômage. Cette stratégie est d'ailleurs portée par une ambition de « toucher le problème (de la pauvreté) à la racine », emmenée par une conviction de la reproduction sociale de la pauvreté en France.

« Pour une partie des publics, en particulier ceux qui sont les plus éloignés de l'emploi, l'enjeu de la mobilisation sociale est déterminant. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.4)

« Investir pleinement dans la formation des jeunes, c'est donner toutes les clés pour lutter efficacement contre le chômage et contre la pauvreté. » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.5)

« « J'ai voulu un plan global et ambitieux qui ait comme porte d'entrée les enfants et les jeunes. Ils représentent l'avenir de notre pays. A travers la lutte contre la pauvreté qui les touche, nous traitons le problème à la racine : éviter qu'un enfant ou un jeune pauvre d'aujourd'hui ne soit un adulte pauvre demain. A ce titre l'insertion professionnelle joue un rôle majeur. » Agnès Buzyn, ministre des Solidarités et de la Santé » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.2)

« La pauvreté se reproduit de génération en génération. » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.3)

« La démarche du référent de parcours trouve toute sa pertinence auprès des publics confrontés à des difficultés sociales nécessitant l'appui de plusieurs professionnels. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.15)

Pour les pouvoirs publics, le renforcement de l'accompagnement des publics considérés comme étant les plus en difficulté est l'une des réponses à cette

problématique de prévention et de lutte contre la pauvreté. Selon eux, cette vision ne peut qu'être partagée par l'ensemble des acteurs.

« Le renforcement de la qualité et de l'efficacité de l'accompagnement constitue un objectif qui ne peut être que partagé. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.4)

« Garantir un accompagnement social global, de qualité et sans rupture permettant aux personnes d'accéder à leurs droits et d'envisager une vie meilleure est une ambition que portent tous les acteurs de l'action sociale. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.8)

« Le renforcement de la qualité et de l'efficacité de l'accompagnement constitue un objectif qui ne peut être que partagé, l'enjeu étant l'émancipation des personnes et leur inclusion dans la société. C'est également un objectif partagé des pouvoirs publics, Etat et collectivités territoriales. C'est dans ce cadre qu'est généralisée la démarche du réfèrent de parcours, à l'issue d'une expérimentation dans quatre départements volontaires. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.4)

Dans le cadre de la stratégie de lutte contre la pauvreté, un appel à projet « 100% inclusion » a été lancé à destination de structures privées et publiques en juin 2018 par le Ministère du Travail. La notion de « parcours intégré » ayant comme visée l'accès à l'emploi ou l'activité durable y est fortement mise en avant.

« L'appel à projet 100% inclusion met en évidence la notion de parcours intégrés comporte l'accompagnement de la personne de la remobilisation jusqu'à l'accès à l'emploi ou à l'activité durable. » (Cahier des charges de l'action expérimentale du Val de Lorraine, p.2)

Le département meurthe-et-mosellan est engagé historiquement dans la lutte contre l'exclusion²⁶ et la pauvreté. Cela l'a amené à devenir l'un des dix « territoires démonstrateurs » qui vont expérimenter les orientations de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté.

« Le département de Meurthe et Moselle est impliqué depuis plusieurs années dans la lutte contre la pauvreté et s'est fortement impliqué dans l'élaboration du diagnostic départemental, et va être un département expérimentateur. Une convention a été signée avec l'Etat en décembre 2018 et décline une série d'orientations et d'actions concourant à la lutte contre la pauvreté sur le département, notamment la mise en place d'un accompagnement global de type référent de parcours. » (Cahier des charges de l'action expérimentale du Val de Lorraine, p.1)

Le service territorial d'insertion du Val de Lorraine, en cohérence avec le PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle et les engagements pris par le département, inscrit ses actions dans ces orientations. C'est pourquoi, lors de la mise en œuvre de l'action expérimentale de la démarche de référent de parcours sur ce territoire, les représentants de cette institution se sont inspirés de l'expérimentation menée au niveau national pour déterminer les axes de travail.

« L'expérimentation du Val de Lorraine a été menée avec les mêmes axes de travail que les départements expérimentateurs au niveau national (le cabinet B2C a accompagné 1 des 4 départements menant l'expérimentation, l'Ariège). » (Cahier des charges de l'action expérimentale du Val de Lorraine, p.4)

Dans cette optique de généralisation de la démarche au niveau nationale, un guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche de référent de parcours, présentée comme l'une des actions du Plan de lutte et de prévention de pauvreté nationale, a été édité. Sa rédaction a été confiée à un groupe de travail interinstitutionnel chapeauté par le Ministère des Solidarités de la Santé et l'ANDASS. Cette démarche est également amenée comme pouvant être source d'amélioration des pratiques dans le domaine de

²⁶ <http://www.departements.fr/meurthe-moselle-lun-10-territoires-demonstrateur-de-strategie-nationale-de-lutte-contre-pauvrete>

l'accompagnement social. Cela rejoint la volonté de faire évoluer le travail social présentée dans le cadre du Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, notamment sur le volet de la formation et de la reconnaissance des compétences.

« Il ne s'agit pas d'un nouveau dispositif, mais d'une démarche, d'une méthodologie d'intervention, potentiellement applicable à tout type d'accompagnement social. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.14)

« Cette démarche constitue en cela un mode d'intervention dont la philosophie peut inspirer toute forme d'accompagnement auprès des personnes en difficulté. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.4)

« Les régions, quant à elles, ont désormais le recul suffisant pour organiser un appareil de formation initiale et continue en capacité d'être reconnu par l'Université, et de faire face aux défis du renouvellement des connaissances, des problématiques sociales, et des pratiques. » (Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, p.5)

« Cette responsabilité partagée dans l'accompagnement du projet favorise une certaine innovation dans les réponses » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.14)

Ses initiateurs tiennent cependant à souligner que ce travail coordonné par le réfèrent et souhaité en coopération n'implique pas de délégation de responsabilité.

« La démarche du réfèrent de parcours ne modifie pas l'accompagnement réalisé par chaque professionnel. Chaque service et professionnel conserve et assure les responsabilités qui lui sont propres. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.14)

« Le référent de parcours assure le rôle d'interlocuteur privilégié de la personne accompagnée et de facilitateur de la démarche, ce qui favorise une meilleure compréhension de l'information pour la personne et permet d'assurer la continuité de son parcours en concertation avec les autres professionnels concernés. Il dispose de sa confiance et d'une vision globale de sa situation. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.14)

Enfin, d'après la vision institutionnelle du Ministère, seule une coordination de plusieurs professionnels du champ de l'accompagnement social peut apporter aux bénéficiaires un accompagnement qui respecte leurs projets en tenant compte de leurs parcours et leur assurer de la cohérence dans les propositions qui leurs sont faites dans ce cadre.

« La mise en réseau des partenaires sur un territoire et l'élaboration d'une vision partagée des enjeux de la coordination doivent permettre de mieux répondre aux besoins et aspirations des personnes accompagnées, dans le cadre d'une approche de co-construction des parcours. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.8)

« La complexité de certaines situations et leur caractère multifactoriel nécessitent souvent une pluralité de travailleurs sociaux et d'intervenants sociaux qui doivent se coordonner pour garantir un accompagnement cohérent, fluide et respectueux du parcours et des projets de la personne. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.8)

Et cette coordination clarifiée serait également l'une des réponses à la perte de sens des professionnels du secteur social.

« Une clarification des interventions de chacun et la déclinaison de modalités d'intervention davantage liées au projet de la famille et aux objectifs définis collectivement qu'aux impératifs de gestion. Ce repositionnement permet de redonner

du sens à l'accompagnement social. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.15)

Ainsi, pour l'Etat, les conditions sont aujourd'hui réunies pour rénover l'action sociale. D'une part, en répondant au besoin de reconnaissance et de retrouver du sens dans le travail des professionnels. D'autre part, par la réponse apportée aux bénéficiaires.

« L'État, enfin, par sa démarche de simplification de l'accès aux droits et par sa volonté de valoriser le travail social et ses professionnels, apporte la reconnaissance et le ciment nécessaire à cette dynamique de rénovation.

Les conditions et les volontés sont réunies pour donner à notre pays des politiques sociales et un travail social à la hauteur des défis de notre société. » (Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, p.5)

b) Les constats institutionnels en matière d'insertion et les problématiques qui en découlent

Les Etats Généraux du Travail Social de 2015 et notamment la Conférence nationale contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale ont amené le constat que la demande du travail social avait évolué en lien avec les politiques sociales. Il est notamment fait état d'une remise en cause de la posture traditionnelle des professionnels, qui font face à des attentes de plus en plus nombreuses et parfois contradictoires, d'un risque d'isolement et de mal-être professionnel mais également de malentendus sur les responsabilités des travailleurs sociaux dans la mise en œuvre des politiques sociales. Il a également été relevé que l'organisation du travail et le management dans les structures sociales n'étaient pas toujours ajustées à l'activité de ces professionnels.²⁷

« Dans ce contexte, les citoyens en viennent à s'interroger sur notre modèle social. «On ne dit pas assez la peur du décrochage, du déclassement citoyen que

²⁷ Source : <http://www.unaforis.eu>

partagent nombre de nos habitants. Il importe de retrouver le chemin de la confiance. Il ne peut y avoir de 'sous citoyen' »²⁸ » (Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, p.4)

Ces réflexions ont amené la conviction que l'action sociale devait être réformée autour de 4 axes :

- Faire participer les personnes et mieux les accompagner ;
- Promouvoir le développement social pour simplifier les politiques publiques et les organisations ;
- Mieux reconnaître le travail social et moderniser l'appareil de formation ;
- Rénover la gouvernance du travail social.

L'idée que la place de l'utilisateur doit évoluer pour le replacer au centre de l'action et ainsi guider les interventions dans le champ du travail social préexiste depuis les années 1980.

« Toutefois, le discours public sur la place du travail social au sein de la société a souvent varié. En 1982, Nicole Questiaux mettait en évidence le décalage entre la conception du VI^e plan qui présentait le travail social comme « l'outil par excellence des transformations sociales », et la finalité assignée par le VII^e plan recentrant l'action sociale sur les plus marginalisés. Entre force de progrès ou de réparation, Nicole Questiaux affirmait que c'est la place donnée à « l'utilisateur » qui doit guider le sens du travail social. » (Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, p.3)

Les limites du travail individuel avec les bénéficiaires de l'action sociale sont pointées du doigt, sans pour autant vouloir le supprimer. Il ressort du constat effectué que la recherche d'un équilibre entre intervention individuelle et collective permet de s'appuyer sur les solidarités collectives dans le but d'améliorer la portée de l'action sociale et la prise en compte de l'individu dans un environnement plus large.

²⁸ Source : Extrait du rapport Développement social et travail social collectif.

« Les modalités d'intervention du travail social à l'origine fondé sur l'accompagnement et la relation individuelle, sont alors interrogées. L'intérêt d'une articulation de l'accompagnement individuel avec l'action collective, pourtant mis en évidence depuis de nombreuses années, se précise. En 2005, l'Inspection générale des affaires sociales considérait ainsi que « la coupure entre individuel et collectif constitue une faiblesse majeure, la difficulté à prendre en compte l'individu dans son environnement et l'impossibilité pour le travail individuel de s'appuyer sur les solidarités collectives contribuant à limiter la portée et les résultats de l'intervention sociale » (Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, p.3)

La crise de 2008, avec l'arrivée massive de demandeurs d'emploi et la hausse de la pauvreté en France a entraîné une intensification de l'activité au niveau de l'intervention sociale. Elle a été un amplificateur des difficultés du secteur et a mis en exergue les limites de l'approche strictement individuelle mise en œuvre jusque-là.

Les professionnels sont soumis à une charge de travail importante, notamment administrative, et doivent composer avec un grand nombre de dispositifs existants. La frontière entre chaque intervention diminue et s'en suit une perte de repère des professionnels quant à l'activité dans laquelle ils s'inscrivent.

« La crise connue depuis 2008, avec la massification des problèmes économiques et sociaux a définitivement montré les limites d'une approche strictement individuelle. L'intensification des tâches et l'empilement des dispositifs ont conduit à multiplier et à segmenter les accompagnements pour les personnes, ainsi qu'à accroître les tâches administratives pour les professionnels du travail social au risque qu'ils perdent leurs repères professionnels. Les employeurs publics et privés reconnaissent ces limites. » (Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, p.3)

Pour les bénéficiaires, cela se traduit par un manque de lisibilité de l'offre de services, qui est parfois difficile à comprendre. Mais surtout par des actions d'accompagnement fragmentées, entrecoupées de durées plus ou moins longues durant lesquelles ils ne sont plus accompagnés. La conséquence directe régulièrement observée

est la démobilisation de la personne et une perte de confiance quant à la perspective d'un accès à l'emploi.

« les ruptures d'accompagnement régulièrement observées dans les parcours des personnes en insertion, dont les conséquences sont la démobilisation et la perte de confiance » (Cahier des charges de l'action expérimentale du Val de Lorraine, p.6)

Au niveau local, les territoires sont dépendants du cadre institutionnel fixé en matière d'organisation territoriale des intercommunalités et d'intervention. Cela a de fait une influence sur les PTI des différents territoires. Le département de Meurthe-et-Moselle est concerné pour ses 3 PTI (Val de Lorraine, Lunéville et Nancy-Couronne) qui sont amenés à évoluer en fonction de la carte intercommunale du département. La révision annuelle des PTI est l'occasion d'intégrer d'éventuels nouveaux acteurs et partenaires qui se rattacheraient aux territoires de ce fait.

« Les PTI tiennent compte de l'organisation territoriale actuelle des intercommunalités de Meurthe-et-Moselle. Cependant, l'évolution de leurs périmètres, liée au Schéma Départemental de Coopération Intercommunale, et liées à l'évolution de la Communauté Urbaine du Grand Nancy en métropole au 1er juillet 2016, pourraient susciter des évolutions sur les périmètres d'intervention du département. Celles-ci seront alors intégrées dans les actualisations annuelles des PTI des territoires concernés (Val de Lorraine, Lunéville, Nancy-Couronne). » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.1)

« Les évolutions de la carte intercommunale au 1er janvier 2017 pourraient venir modifier la configuration du partenariat, en rattachant au territoire de nouveaux acteurs. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.2)

« En valorisant l'expérience des territoires au profit d'objectifs partagés par l'Etat et les Départements, ce guide témoigne d'une nouvelle approche de la relation entre l'Etat et les territoires, qui rejoint celle de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté : une relation fondée sur l'affirmation du rôle de l'Etat

garant de la cohésion nationale et de l'égalité des droits, et des départements, chefs de file des politiques d'action sociale au plus près des territoires et des personnes, au bénéfice de l'inclusion de tous au sein de notre société. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Référént de parcours", p. 5)

La Meurthe-et-Moselle et le Val de Lorraine peuvent s'appuyer sur une évaluation des politiques d'insertion réalisée en 2015 pour faire un constat de l'insertion sur le territoire et des axes à développer, en fonction des problématiques ainsi relevées.

« On compte 2 331 allocataires du RSA sur le Val de Lorraine, soit une augmentation de 27, 3% sur trois ans. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.1)

« L'accompagnement « socioprofessionnel » aujourd'hui proposé recouvre des situations très diverses. Une distinction plus fine des publics en fonction de leurs besoins permettrait de mieux adapter l'accompagnement à chaque situation. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.2)

« Sur le territoire de Val de Lorraine, les partenaires ont entrepris un premier recensement des instances permettant d'assurer le pilotage des politiques emploi, formation et insertion. Ce travail a permis d'identifier différents niveaux de pilotage (stratégique, technique et opérationnel), dans lesquels les acteurs du territoire sont impliqués » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.5)

c) L'orientation de l'action par l'institution

L'institution porte des affirmations concernant les droits des français à vivre dignement, ce qui implique pour elle de lutter contre la pauvreté. Pour cela, elle oriente son action vers d'importants changements en matière de politique sociale, autour de la solidarité et de l'accès à l'emploi.

« «Ce que nous devons faire en matière de solidarité nationale, c'est une révolution profonde qui rende aux Français leurs droits, leur dignité, leur espérance.»

Emmanuel Macron, Président de la République » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.3)

« Nul ne doit devenir pauvre parce qu'il est né dans une famille qui l'est, et nul n'est inemployable. » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.2)

« Pour recouvrer la confiance, il est donc important de se saisir pleinement de la question des solidarités sous toutes ses formes. » (Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, p.4)

Le constat institutionnel porté par les Etats Général du Travail Social, qui se sont tenus en 2015, engage ces transformations de l'action sociale et du travail social. L'Etat s'engage vers une valorisation des acteurs, au travers de leurs compétences et la reconnaissance de leur action et annonce une volonté d'apporter les moyens d'agir en phase avec cette évolution de la société. Dans cette optique, il présente également la nécessité de rechercher la participation citoyenne pour la conception et la mise en œuvre des politiques publiques du secteur social.

« L'exigence de reconfiguration de l'action sociale et du travail social s'exprime clairement. Elle doit s'appuyer sur les compétences des habitants, des élus, des associations et divers intervenants sociaux.

Il faut des dirigeants publics et associatifs en capacité de donner du sens et un cadre adapté à l'exercice des missions de prévention, de conseil et d'accompagnement individuel ou collectif. Dans ce contexte, le secteur associatif privé ne peut être cantonné au rôle d'opérateur de politique publique ; il doit être reconnu dans sa capacité d'innovation.

Il faut des professionnels formés, outillés, valorisés, en relation entre eux, et en phase avec l'évolution de la société.

Les citoyens doivent participer à la conception et à la mise en oeuvre des politiques sociales.

La participation des personnes constitue un enjeu autant pour elles– mêmes, qui en sont remobilisées, que pour les professionnels des politiques sociales, et de l'intervention sociale, qui voient ainsi les personnes à l'aune de leurs capacités et de leurs droits plutôt que de leur difficulté définitive ou passagère.

Aujourd'hui, dans un cadre institutionnel désormais stabilisé, cette évolution est à portée de main. » (Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, p.4)

Par cette participation, l'Etat voit une possibilité d'émancipation et d'autonomisation des individus ainsi mobilisés. Cela va dans la continuité de l'inscription de la mission de l'action sociale vers une recherche d'autonomisation des bénéficiaires, exprimée dès 2002.

« La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médicosociale¹ en établit définitivement le principe : la mission de l'intervention sociale est de contribuer à la restauration de l'autonomie de l'utilisateur dans son environnement. » (Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, p.3)

« Confortant le département comme chef de file de l'action sociale, la loi NOTRe du 7 août 2015 consacre les notions d'accès aux droits et aux services et de développement social. Il faut y voir l'inscription de l'action sociale et du travail social dans un projet politique désormais élargi au développement social défini comme une stratégie visant à agir sur l'environnement économique et social des personnes afin d'optimiser leurs ressources et leurs potentialités. » (Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, p.4)

« Les stratégies de développement social portées par les départements se formalisent. Michel Dinet⁶, qui fut en Meurthe et Moselle un pionnier du développement social en résume ainsi la substance : « une logique de projet global de solidarité traversant l'ensemble des politiques publiques, une démarche de territoire constituant à la fois l'espace de connaissance des besoins, l'espace de coordination et l'espace de

création de projets, une dynamique de participation où personne ne peut et ne doit s'affranchir de prendre part à la création à la consolidation du lien social.» (Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, p.4)

Au travers de la stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, l'Etat affirme l'un de ses principaux enjeux : viser un accompagnement « tout emploi », qui s'applique à l'ensemble de la population et notamment aux personnes considérées comme étant les plus fragiles.

« l'obligation de formation jusqu'à 18 ans pour tous les jeunes et l'instauration d'un véritable service public de l'insertion visent à ne plus laisser personne sans accompagnement vers l'emploi.» Olivier Noblecourt, délégué interministériel à la prévention et à la lutte contre la pauvreté » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.2)

« Parmi les engagements fondateurs de la stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, le ministère du Travail conduit deux ambitions majeures d'investissement social : la formation pour les jeunes les plus en difficulté et l'accompagnement de tous vers l'emploi. » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.2)

« Investir pour l'accompagnement de tous les allocataires du RSA vers l'emploi » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.6)

« La nouvelle stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté porte une ambition de transformation de notre modèle social, dans l'éducation et la formation d'une part, et dans l'accompagnement et l'émancipation sociale par l'activité et l'emploi d'autre part. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.4)

Au niveau local de la Meurthe-et-Moselle et du Val de Lorraine, l'accompagnement vers l'emploi pour toutes les personnes prises en charge est également une finalité affirmée.

« L'accès à l'emploi reste l'horizon pour toutes les personnes accompagnées, même si la situation et les besoins déterminent une progression et un rythme propre à chacun, en s'appuyant sur les différents outils existants (IAE, clauses d'insertion, offres de services des maisons de l'emploi, accès à la formation, etc.). » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.3)

« Fruit d'un travail de concertation entre acteurs associatifs, entreprises, collectivités locales, usagers, le PTI de Val de Lorraine a l'ambition, au-delà de la mise en oeuvre de la compétence insertion, de placer l'insertion des publics éloignés de l'emploi comme un enjeu territorial pour lequel nous devons construire un plan d'action cohérent aussi diversifié et innovant qu'il puisse l'être. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.1)

L'une des principales volontés du département de Meurthe-et-Moselle est de laisser une autonomie aux territoires afin qu'ils puissent agir selon leurs spécificités, mais toujours dans le cadre fixé par le PDI-PTI. Les acteurs du territoire sont considérés comme des partenaires et intégrés dans l'évaluation du PTI.

« Le PDI et le PTI fixeront un cadre d'intervention départemental destiné à garantir l'équité des services rendus aux publics et à affirmer la politique départementale en matière d'insertion. Ils accorderont néanmoins une large place aux territoires et à leurs spécificités, à travers des feuilles de route territoriales destinées à faire vivre le dispositif en proximité. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.5)

« Sur le territoire de Val de Lorraine, les partenaires auront à poursuivre leur collaboration pour s'inscrire en cohérence avec les orientations et les projets portés au titre du PTI au niveau départemental et de l'accord-cadre départemental signé avec les intercommunalités et les maisons de l'emploi concernant la mobilisation du FSE.

Ils accompagneront notamment la mise en oeuvre locale du référentiel départemental d'accompagnement des bénéficiaires du RSA, en structurant une offre d'accompagnement et de services qui permette d'apporter à chacun l'appui le plus adapté à sa situation.

Ils participeront également à l'évaluation du PTI, sur la base des indicateurs retenus au niveau départemental. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.5)

La simplification et la clarification des parcours d'accompagnement proposés aux bénéficiaires, notamment les allocataires du RSA, est également un enjeu du territoire. Les objectifs étant une meilleure compréhension de la part des personnes accompagnées mais également d'améliorer la collaboration des acteurs par une meilleure connaissance des interventions mutuelles dans le domaine social.

« La stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté se concentrera sur la simplification du parcours d'insertion professionnelle des allocataires du RSA. » (Plaquette Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, p.6)

« Les stratégies de développement social doivent permettre de définir les modalités d'intervention et de collaboration des divers acteurs d'un territoire qu'il s'agisse des professionnels du travail social intervenant dans un cadre privé ou associatif, ou des autres intervenants sociaux, dont les bénévoles. » (Plan d'action en faveur du travail social et du développement social, p.5)

La diminution du nombre de bénéficiaires du RSA en Meurthe-et-Moselle est un objectif institutionnel auquel le département souhaite associer l'ensemble des acteurs, privés et publics.

« Faire baisser ces chiffres, se mobiliser pour que chacun conserve des conditions de vie dignes est un vrai défi que nous devons relever tous ensemble. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.1)

La démarche de référent de parcours, est présentée comme un accompagnement renforcé à destination des personnes rencontrant d'importantes difficultés sociales, souvent multifactorielles. Elle a également vocation à améliorer la coopération entre les acteurs professionnels amenés à intervenir au sein de cet accompagnement, tout en replaçant la personne accompagnée au centre des décisions et de la démarche.

Son enjeu est d'accompagner vers l'emploi les personnes qui en sont le plus éloignées, en levant les multiples « freins » qu'elle rencontre par la mutualisation des compétences et expertises des accompagnateurs sociaux. Un second enjeu est avancé, qui est celui de l'autonomisation et de l'émancipation des bénéficiaires par la co-construction de leurs parcours. Elle répond aux constats quant à la démobilité des personnes lors des interruptions d'accompagnement en l'absence de reprise d'emploi ou de formation et à la nécessité de s'appuyer sur les solidarités collectives pour mieux répondre aux besoins de personnes. Cette action collective vise également à redonner des repères professionnels aux accompagnateurs, en allégeant les contraintes administratives et la segmentation des actions de chacun.

« La démarche du référent de parcours est destinée à proposer un accompagnement renforcé aux personnes en grande difficulté sociale, et vise pour ce faire à améliorer la coopération entre les professionnels en charge du suivi d'une même personne, en associant activement cette dernière à la prise de décision. L'enjeu est d'assurer la continuité du parcours de la personne accompagnée, en résolvant les freins directs ou périphériques qu'elle rencontre, et en lui proposant des actions cohérentes correspondant à ses besoins. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Référent de parcours", p.4)

« La mise en réseau des partenaires sur un territoire et l'élaboration d'une vision partagée des enjeux de la coordination doivent permettre de mieux répondre aux besoins et aspirations des personnes accompagnées, dans le cadre d'une approche de co-construction des parcours. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Référent de parcours", p.8)

Dans le cadre de la généralisation de cette démarche au niveau des départements, l'Etat souhaite leur laisser une marge de manœuvre dans la mise en œuvre. L'objectif est que la démarche soit adaptée à chaque territoire, en terme de besoins et de moyens à dispositions.

« Il importe que chaque département puisse s'organiser, dans la mise en place de la démarche, en tenant compte de ses réalités sociales, de ses moyens d'organisation et des partenaires impliqués sur le territoire, associatifs et institutionnels, pour prioriser le cas échéant la prise en compte de certaines situations. » (Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du "Réfèrent de parcours", p.15)

Au niveau local du Val de Lorraine, la mise en œuvre de l'action expérimentale autour d'un référent de parcours à destination des demandeurs d'emplois du territoire rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi, bénéficiaires et non bénéficiaires du RSA, répond aux attentes nationales mais également locales. En effet, il existe au niveau local une demande des acteurs de travailler en coopération et d'améliorer leur coordination.

« Afin de renforcer leur intervention conjointe, les acteurs du territoire souhaitent engager ensemble plusieurs chantiers, afin de faciliter l'insertion sociale et professionnelle des publics qu'ils accompagnent. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.9)

De plus, cette démarche s'inscrit dans les axes de progrès identifiés par le département, sur la base d'une évaluation de sa politique d'insertion :

- analyse des besoins des bénéficiaires et mise en cohérence des services du territoire ;
- renforcement des accompagnements en lien avec le FSE ;
- renforcement et pérennisation des actions en faveur de l'accompagnement vers l'emploi ;
- amélioration de la coordination et de la gouvernance des acteurs sociaux, de l'emploi et de l'insertion pour rendre l'offre de services plus lisible

des professionnels et bénéficiaires et organiser l'action collective de manière cohérente.

« L'évaluation de la politique d'insertion réalisée par le département en 2014-2015 a permis d'identifier plusieurs axes de progrès, qui constituent autant de défis que le territoire doit relever. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.2)

« Analyser les besoins des publics (nouveaux allocataires comme ceux déjà accompagnés) pour mettre en place un accompagnement adapté. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.2)

« Analyser les offres de services existantes pour les faire évoluer et l'adapter aux besoins des publics. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.2)

« Renforcer l'accompagnement des publics, en mobilisant les moyens du FSE. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.2)

« Pérenniser et développer les actions qui permettent le maintien dans une dynamique de recherche d'emploi.

- Renforcer l'offre de services partenariale intégrant des liens avec les entreprises et les employeurs.

- Mieux articuler accompagnement social et accompagnement vers l'emploi pour les personnes proches de l'emploi, par la mise en place de parcours intégrés. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.2)

« Améliorer la coordination et la gouvernance des acteurs locaux de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'insertion, pour :

- Garantir une meilleure compréhension des dispositifs et des outils par les partenaires et par les usagers.

- Porter collectivement une action plus cohérente et efficace. » (PDI-PTI de Meurthe-et-Moselle, p.2)

3. Présentation des résultats issus des entretiens

a) *Les représentations de soi, des autres, du travail et de l'insertion partagées par les professionnels et bénéficiaires*

- ❖ Différentes présentations de parcours professionnels pour les professionnels et les bénéficiaires

L'analyse de la présentation des parcours des professionnels et des bénéficiaires montre différentes manières d'aborder le sujet. Aucun d'entre eux n'a eu un parcours linéaire et différents métiers, secteurs d'activité sont évoqués dans chacun des parcours.

Deux des professionnels interrogés vont commencer par évoquer leur expérience principale, qui est également leur poste actuel avant de revenir sur leurs précédentes expériences et métiers exercés.

« Alors en terme d'expérience ? Alors, bah mon expérience principale depuis 20 ans, c'est chargée de mission à l'association CAP ENTREPRISES. Auparavant, j'ai travaillé 3 ans dans le privé, dans le secteur bancaire. Et encore avant, une année en Allemagne. » (E1, 2-4)

« Donc chargée de mission CAP ENTREPRISES. Alors, au départ, j'ai été recrutée pour faire du... de l'accompagnement et du placement. (...) à l'époque les postes étaient un peu plus spécialisé, donc c'était chargé de relations entreprises. Vraiment faire le lien entre les entreprises et les publics demandeurs d'emploi en insertion à accompagner. (...) mon poste en fait ça a évolué et puis euh bah cette partie aujourd'hui, la gestion administration, a pris de plus en plus d'importance (...) mais toujours avec une partie accompagnement des publics en recherche d'emploi. » (E1, 5-9)

« Alors, ça fait 20 ans que je suis à CULTURES ET PARTAGES euh... 20 ans euh... à faire de l'accompagnement. (...) c'est aussi ...à piloter euh... l'association quand même, pendant longtemps. Euh... ce qui est plus vrai depuis l'arrivée de euh... F. R. Enfin, je suis adjointe de direction mais c'est lui qui... c'est lui qui porte quand même euh... la

structure, avec le conseil d'administration. Alors que, pendant des années, c'était pas le cas. Euh.... C'était, voila... euh alors avant CULTURES ET PARTAGES. Donc, il faut remonter à... il y a 20 ans en arrière. Euh... moi j'étais euh... plutôt sur des postes euh... d'assistante de direction, mais dans le privé. (...) Voilà, toujours sur des postes, soit d'assistante de direction, soit de coordinatrice. » (E2, 3-14)

Tandis que le troisième professionnel interrogé a fait le choix de détailler son parcours, de l'obtention de son diplôme jusqu'à son poste actuel. Cette personne a fait plusieurs « emplois alimentaires » et CDD dans d'autres domaines avant de réussir à intégrer un poste dans le domaine souhaité, l'accompagnement psycho-social.

« en septembre 2012, j'ai eu mon ... mon master de psychologie (...) j'étais déjà en stage ...Euh à l'usine St Gobain où j'avais le rôle Euh... psychologue du travail, coordinateur (...) Donc comme j'étais déjà... déjà stagiaire, Euh ils m'ont embauchée par la suite, donc en septembre 2012. C'est là que j'ai commencé Euh à travailler. (...) Après Euh... mon contrat s'est terminé... en mai 2013 (...) je fais le concours pour rentrer en ... en master 2 à l'IAE en RH... (...) j'ai tenu 2 semaines et puis, ça s'est arrêté là...

Donc j'ai cherché un emploi comme ..Euh.. dans le milieu de la psychologie du travail, j'ai pas trouvé (...) donc j'ai fait vendeuse (...) le contrat s'arrête donc en... février mars 2014 et Euh Donc là, je me retrouve au chômage (...) je suis chargée de communication dans une association à Nancy (...) le contrat s'arrête ... et Euh ... je cherche toujours donc dans la psychologie, je... je ne trouve... on dit que j'ai pas suffisamment d'expérience et puis que je me suis un petit peu éloignée Euh de cette voie (...) Ensuite Euh ..comme je trouve toujours pas Euh... je fais ... Euh caissière ... Euh... dans des ALDI en intérim... (...) j'ai fait aussi Euh vendeuse dans une chocolaterie (...) Là où j'ai commencé à... à travailler dans le domaine qui me plaisait, psychologie sociale c'est en ... alors en 200... 2017, en 2017 Euh je commence à travailler à l'ARS et Euh... je suis Euh... dans le service pour les demandes d'asiles justement (...) Ensuite Euh... en février 2018... C'est là que....Euh...ça commence à ... que j'ai trouvé l'emploi que j'ai actuellement donc à... à Sens&Vie (...) ça va faire ... Euh... ça fait 2 ans, 2ans

que je fais Euh.... le travail d'accompagnatrice psycho-sociale chez ARELIA.» (E3, 1-67)

L'un des professionnels qualifie son parcours d'atypique et fait la distinction entre « travailler dans l'insertion » et « travailler dans le privé » alors que sa structure actuelle est d'ordre privé. Mais la forte influence institutionnelle, en raison des financements publics de fonctionnement, est certainement à l'origine de cette représentation.

« en fait moi j'ai un parcours assez atypique euh... dans dans l'insertion parce que euh... j'ai travaillé dans le privé » (E2, 2)

Les bénéficiaires interrogés ont plus de mal à évoquer de leur parcours et sont souvent moins loquaces à ce sujet. Cela se traduit soit par des hésitations, soit pas une brièveté. Dans l'ensemble, les parcours évoqués sont confus et ne les mettent pas en valeur.

On peut remarquer pour deux d'entre eux que retracer le parcours passe par évoquer les différents postes et employeurs mais que cela leur demande un effort pour se les remémorer. Les différentes expériences évoquées le sont sous forme d'énumération, sans chronologie ou cohérence.

L'un car il a eu peu d'emplois, des missions d'intérim de courte durée, et cumulé plusieurs stages. Il lui apparaît important de les énumérer en détaillant le nom de l'entreprise et le poste mais la chronologie lui importe peu.

« Alors, le parcours...

Les stages comptent aussi

Oui, c'est sûr...Car j'étais en train de me dire... Alors, oui, déjà, il y a eu des stages, déjà, oui... Stages en électricité, st...heu... en employé libre-service...heu, ça...SNI...il y avait des petites missions intérimaires d'une journée, aussi. Et...c'était où, déjà? Chez

ASSAINISSEMENT SCARPONNAIS, à Dieulouard, y'avait heu...STEF à Atton...Y'avait quoi d'autre aussi? Y'avait manutentionnaire sur l'ancien parking de la...de la SUP, au niveau là...où il y a le Lycée Marquette. Et puis, je crois que c'est bon...J'crois. » (E4, 2-8)

L'autre bénéficiaire rencontre également des difficultés à se remémorer car les expériences sont diverses et lointaines, la dernière remontant à une dizaine d'années. Malgré une volonté de « résumer en deux mots », cette personne exprime rapidement le besoin de détailler les postes, missions et durée.

« Ouh alors là parcours personnel, professionnel... alors heu... alors écoutez, en deux mots j'étais, avant les journaux j'étais euh à RC MODELES. Dont j'ai travaillé un an là. » (E5, 2-3)

« Oui, c'était pour faire des soufflets pour les machines à laver, l'électroménager. Après il y a eu le CULTURES ET PARTAGES, les journaux euh.... Les journaux, bon l'AFPA de LAXOU bon ça a été 5 mois... euh j'étais à la mairie pendant un an, un an et demi, je crois, en tant que femme d'entretien, vous savez entretenir la mairie » (E5, 5-8)

C'est une personne qui a cumulé plusieurs contrats de courte durée différents mais également une expérience plus longue comme distributrice de journaux. Cette dernière expérience, qu'elle a exercé avec un statut libéral, a été à l'origine d'une période de chômage non indemnisée qui a débouché sur le RSA, faute d'avoir retrouvé un travail durable ces dix dernières années.

« Oui, beaucoup de contrats. (...) J'ai fait 20 ans, 20 ans de journaux... (...) comme j'étais libérale, donc j'ai rien touché une fois que j'ai quitté les journaux. » (E5, 10-19)

« Parce que vous savez, moi, le travail, j'ai jamais dit "Ah ben tiens, je me poserai là-dessus, je vais faire électricienne, mécanicienne, femme de ménage". Mais je ne me suis jamais fixé un boulot. J'ai dit "Jamais je ferai un métier" J'ai jamais choisi un métier

que je voulais faire. J'ai jamais fait de métier comme ça. Ca a toujours été "un coup c'est ça, un coup c'est ça". » (E5, 103-107)

Tandis que la troisième personne fait le choix de résumer brièvement en coupant court au sujet du parcours professionnel. On ressent une certaine révolte dans ses propos et une envie de ne pas s'attarder sur le sujet.

« Bah...parcours professionnel? 10 ans en boulangerie. Point barre. Voilà! Pas besoin de tergiverser, voilà. En vente, en vente, hein. » (E6, 2-3)

- ❖ Des professionnels qui s'identifient fortement à leur emploi, qui leur tient à cœur et où ils trouvent du sens

Les professionnels interrogés démontrent dans leur propos une forte implication et identification à leur emploi. Ils vont en parler avec des termes forts autour du sens et de l'intérêt qu'ils y trouvent.

« je pourrais dire que je suis arrivée dans l'insertion par hasard, je pourrais le dire parce que dans... dans mon cursus effectivement quand j'ai voulu quitter le secteur bancaire, j'avais fait une formation ressources humaines. Donc, à priori, ça ne m'amenait pas forcément à travailler dans le secteur associatif. Le lien que j'avais fait, ce pourquoi j'avais postulé, c'est parce que dans ressources humaines il y a recrutement et que là on était bien sûr la mise en relation, de la médiation à l'emploi, entre l'offre et la demande d'emploi. Donc je pourrais dire que je suis arrivée par hasard. Par contre, ce serait faux de dire que j'y suis restée par hasard. » (E1, 145-151)

« ça fait 3-4 ans que je me pose des questions, pas sur le sens et pas sur l'intérêt du travail. (...) je réfléchis à ma mobilité professionnelle, (...) plus développer cette partie contribution à l'élaboration de politiques publiques, et laisser cette partie accompagnement qui m'intéresse moins aujourd'hui. Mais bon, voilà, (...) j'y trouve

encore du sens, c'est... pour c'est pour cette raison que je ne vais pas claquer la porte si rapidement. » (E1, 156-162)

« j'ai mon regard aussi sur ce que ...que je fais et je me suis aussi approprié l'emploi, le poste que j'occupe.(...) c'est ...une mission particulière, puisque c'est ...c'est moi qui apporte mes outils. C'est pas la mon employeur (...) j'apporte aussi Euh.. pour chaque travail hein, ma personnalité (...) si demain, Euh... je je quitte ce poste, qu'on va embaucher une autre personne, peut-être que la personne pour gérer le stress utilisera d'autres techniques, ou..., après par rapport à la vision » (E3, 273-282)

L'un des professionnels interrogés voit son rôle et son action au-delà de la mission prescrite sur sa fiche de poste. Plus que de placer des personnes dans des entreprises, cette personne considère que la réelle réussite de son travail est lorsque les bénéficiaires de son action sont capables de rebondir et de puiser dans des ressources acquises tout au long de l'accompagnement dans le cas où une nouvelle situation de chômage se présenterait pour eux.

« Mais, en même temps, si la personne n'est pas en mesure de tenir son poste ou si l'entreprise se trouve en difficulté et, qu'à nouveau, la personne se retrouve dans les affres du chômage et qu'elle n'est pas en capacité de gérer la situation toute seule, euh... d'activer les ficelles qui font... au bon moment... et de, de rebondir... Ben, je considère que je n'ai pas servi à grand-chose, quoi... » (E2, 170-173)

L'une des personnes fait même la distinction entre l'intitulé de sa fiche de poste et le métier qu'elle considère exercer au quotidien et auquel elle tient beaucoup.

« mon intitulé de mon poste, sur ma fiche de paie, (...) ma fiche de poste, c'est adjointe de direction, en charge de l'accompagnement social et professionnel des salariés en insertion (...) mon métier, mon vrai métier à CULTURES ET PARTAGES, c'est l'accompagnement des personnes euh... qui sont euh... embauchées en contrat d'insertion. Voilà, ça, c'est mon cœur de métier. J'y tiens beaucoup ! » (E2, 21-25)

On remarque qu'un des professionnels s'identifie également beaucoup à sa structure. Cela se traduit par l'utilisation du « on » ou le fait de revenir souvent sur les activités et missions de la structure plutôt que celles propres à son poste.

« chaque année, on demande des subventions » (E1, 24-25)

« il faut savoir qu'on accompagne à peu près 300-350 personnes par an » (E1, 54)

« on doit réfléchir » (E1, 88)

« Comme nous » (E1, 184)

Il ressort également d'un entretien une distinction qui est faite entre différents métiers de l'insertion, que ce soit en terme de mission ou d'objectif. Dans ce cas, la personne exerce sa mission, selon ce qui est prescrit, et renvoie vers d'autres professionnels pour d'autres problématiques.

« Moi, je suis sur la partie mobilisation sociale, je n'ai pas de d'objectif emploi. C'est le référent unique Euh... qui, en général, va ... avoir les, les objectifs Euh..emploi mais on travaille... travaille ensemble. » (E3, 240-242)

« je ne vais pas faire avec eux certains dossiers, comme une assistante sociale pourrait le faire (...) quand on a la personne à accompagner c'est exclusivement Euh... des entretiens sur Euh... où on échange sur leur leurs émotions, leurs problématiques du moment .» (E3, 94-98)

Même si cette personne a accepté durant la durée du confinement de « prendre une autre casquette » lorsque ses missions habituelles ne pouvaient pas être poursuivies en télétravail.

« Donc là, forcément, c'est le confinement, donc j'ai d'autres missions. J'ai plus une mission Euh... casquette assistante sociale. » (E3, 177-179)

❖ Les métiers de l'insertion, des métiers entre relations humaines et contraintes institutionnelles

Les professionnels s'expriment sur l'importance de la dimension humaine et relationnelle de leur métier. Les entretiens avec les bénéficiaires font partie intégrante des missions dont ils sont investis.

« Donc, 80% de mon travail consiste à faire des entretiens avec les personnes, puisque je suis..., je fais toutes la journée des entretiens...Je... je... je ne fais presque que ça et je n'ai pas de contrainte » (E3, 93-94)

Cependant, s'il semble y avoir une certaine liberté d'intervention, le cadre de celle-ci est fortement institutionnalisé.

Cela va de l'intitulé et la visée de l'action dans laquelle s'inscrit leur mission

« Alors le... le travail au ... ben, au niveau des missions, en fait, mon... dans mon travail, c'est un un accompagnement Euh... support... pour les personnes Euh... qui bénéficient du RSA. Ma mission.. en...c'est de... les accompagner vers le mieux-être, C'est l'intitulé exact Euh... de la convention Euh.. qui est signée Euh... entre Euh...ARELIA et le Conseil Départemental. Les mobiliser vers Euh... les accompagner vers une mobilisation sociale...Euh...réduire Euh... le stress et les angoisses des personnes que j'accompagne et lever les freins Euh... qui pourraient les amener Euh... vers l'emploi voilà... » (E3, 69-76)

Jusqu'au suivi administratif destiné à rendre compte de l'activité auprès des financeurs. Il en va du renouvellement des conventions de financement, sur la base de ces compte-rendu et des bilans d'activité, qui permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés en terme de résultats obtenus.

« si il y a des financeurs, il y a des attentes et il faut justifier, ce que je comprends très bien hein, il faut justifier de... de son travail.. mais » (E3, 216-217)

« si ce n'était pas un plus, le département Euh... ne financerait pas » (E3, 237-237)

« mon travail est évalué tous les ans par le Conseil Départemental, la DIRRECCTE, en dialogue de gestion, où là, mon accompagnement étudié à la loupe. Hein, la manière dont je m'y prends... les résultats... le nombre... (...). Et tout ça, c'est évalué aussi par le FSE » (E2, 400-403)

Cette dimension institutionnelle à laquelle les structures doivent se conformer nécessite à la fois de savoir répondre aux attentes des financeurs lors de l'élaboration de projets et d'être en mesure de les traduire en résultats opérationnels à la fin de l'action. C'est l'une des missions du professionnel en charge de la gestion et du suivi des conventions et financements de sa structure. Cela lui demande d'intervenir autant au niveau d'interlocuteurs institutionnels qu'auprès des autres salariés de la structure afin d'organiser et suivre l'activité.

« à assurer le lien avec les interlocuteurs, donc de ces institutions, à définir, à contribuer, à élaborer les projets (...) à les décliner de manière opérationnelle puis à les faire aussi évoluer en fonction des demandes et des attentes des financeurs. (...) favoriser la déclinaison opérationnelle donc avec les collègues qui sont sur le terrain. » (E1, 28-32)

Les structures sont également soumises au cadre institutionnel quant à la définition des bénéficiaires de leurs actions du fait des conventions de financement.

« il faut savoir qu'on accompagne à peu près 300-350 personnes par an et que les publics dits prioritaires (...) c'est quand même une large majorité. Au départ, CAP ENTREPRISES était un dispositif d'insertion et il n'accompagnait que ces publics dits prioritaires. Et c'est après que cette convention avec la Communauté de Communes est arrivée et a pu permettre d'élargir la typologie de publics. » (E1, 54-59)

Les bénéficiaires sont orientés par d'autres structures partenaires mais également par Pôle Emploi et le Conseil Départemental. Dans ce cadre plus institutionnel, ces personnes sont plus contraintes de répondre à une injonction d'accompagnement que lors d'une réorientation qui a été amenée et expliquée par un autre professionnel.

« elle arrive comme ça sur le dispositif parce qu'on lui a dit d'y aller. (...) ils sont très contents hein, on arrive à gagner leur confiance. Mais il faut être clair que, quand c'est Pôle Emploi ou le Conseil Départemental qui leur dit "Bah voilà, vous allez être accompagné par un organisme" Ouais, bah ok, elle arrive et il faut pas dire qu'elle arrive complètement librement. » (E1, 295-299)

- ❖ Une définition des bénéficiaires des actions d'insertion selon des critères institutionnels

L'ensemble des professionnels interrogés reconnaît travailler avec des publics définis par un cadre institutionnel. Ils ne peuvent choisir librement les personnes accompagnées et doivent vérifier leur éligibilité en matière de statut (demandeur d'emploi, bénéficiaire du RSA), d'âge ou de lieu de résidence.

« Alors heu... public demandeur d'emploi qui heu... dans le jargon du secteur d'activité relève des politiques publiques de l'emploi. C'est-à-dire majoritairement un public qui a eu des périodes d'inactivité, qui est considéré donc heu... en situation de précarité ou en tout cas publics prioritaires. » (E1, 42-44)

« Ben, c'est le public qui sont éligibles à un contrat euh... d'insertion euh... c'est à dire ceux qui sont définis par par la DIRRECTE, par POLE EMPLOI et par euh... le... le FSE, fond social européen. (...) des publics dit fragiles euh... au regard euh... de l'inclusion sociale et ou professionnelle. » (E2, 36-40)

L'un des professionnels justifie ce cadre d'intervention par la vocation des politiques publiques sociales, dont dépend sa structure à aider les personnes « éloignées » du marché de l'emploi.

« C'est-à-dire que les politiques publiques sont mises en œuvre pour justement les aider parce que eux heu... ils sont éloignés pour x raisons du marché de l'emploi donc voilà ça va être principalement des personnes bénéficiaires de minima sociaux, type RSA, allocation spécifique de solidarité, des demandeurs d'emploi heu...longue durée . » (E1, 44-48)

Mais cette personne nuance également les possibilités d'accueil de sa structure pour un public plus élargi grâce à une convention locale, basée sur un critère de résidence plus que des critères sociaux.

« Alors le critère est un peu..., un peu souple... En général c'est plus d'un an mais bon ça peut être plus, ça peut être moins, et donc... public adulte. (...) du fait d'une convention spécifique avec la communauté de communes, là on peut retirer ce critère de publics dits prioritaires, pour accompagner selon uniquement un critère géographique (...) des personnes demandeurs d'emploi qui, pour X raisons, ont besoin de soutien, un accompagnement renforcé donc dans leurs démarches de recherche d'emploi. » (E1, 48-53)

La personne interrogée qui est en charge d'un accompagnement psycho-social explique cependant qu'il peut lui arriver d'intervenir auprès de personnes non bénéficiaires des minima sociaux dans le cas où le Conseil Départemental accorde une dérogation. Ce choix semble, selon elle, basée sur le besoin de soutien psychologique de certains demandeurs d'emploi indemnisés, généralement en lien avec un burn-out.

« Parfois, il ya des exceptions et c'est le Conseil Départemental qui juge si l'accompagnement serait pertinent ou non, pour les personnes qui bénéficient d'indemnités Pôle Emploi ou de l'ASS. (...) je peux pas te dire ce qui motive leurs choix

d'accepter ou non, c'est... (...) on va me les envoyer quand ils ont fait Euh... un burn out, par exemple. » (E3, 81-87)

- ❖ Des représentations de soi et du travail déconnectées de la réalité de la part des bénéficiaires

Les bénéficiaires interrogés, tous en recherche d'emploi, n'ont pas les mêmes représentations concernant leur âge ou leur situation.

Tandis qu'une des personnes se dit jeune à 56 ans et s'imagine devoir encore travailler une vingtaine d'années :

« Et à l'âge là, maintenant... Je suis pas âgée, je suis encore jeune, ça je le reconnaît. Mais, à mon âge, bientôt 57 ans, je ne peux pas me dire "Ah ben oui, je vais faire des stages pour en arriver là." Puis après, il va falloir que je travaille encore peut être 15 ans, facilement. Facilement, 15 à 20 ans. C'est sûr. » (E5, 128-130)

Une autre personne considère, de son expérience, que les personnes de 45 ans sont « trop vieilles pour travailler » ou sont cantonnées à des postes d'agent d'entretien. Cette vision s'applique notamment aux personnes à partir de cet âge qui sont en recherche d'emploi et peu diplômées. Ce constat crée une certaine révolte chez elle, notamment concernant l'injonction qu'elle perçoit de Pôle Emploi de retrouver un travail ou de faire une formation pour se réinsérer.

« Mais, de toute manière, je me leurre pas, moi, vu mon âge, j'en connais plein qui...pareil...qui s'ont 45-46 ans heu...voilà...ils sont trop vieux pour travailler maintenant, hein. Ou alors il faut... » (E6, 12-14)

« Et puis, vu mon âge, vous croyez que quelqu'un va m'embaucher, vu mon âge? Quand on regarde maintenant dans la plupart des magasins, c'est que des jeunes. Faut dire ce qui est, hein! Ou alors, quand on embauche des gens de mon âge, c'est pour faire le

ménage. Moi, j'me leurre pas, hein! Si je fais ça, c'est pour que l'ANPE me foute la paix, quoi. C'est tout. Voilà . » (E6, 44-48)

Concernant la mobilité, l'un des bénéficiaires, non titulaire du permis, se pose la question d'un déménagement pour une éventuelle prise de poste à 200km de son domicile actuel et pense privilégier le fait de faire les déplacements.

« c'est que je me suis dit que si des fois...vu que...comment dire? heu...que si, admettons, je dois travailler pas...pas en Lorraine mais dans une autre région, moi j'pense que ça serait plus...heu...comment je pourrais dire? Un déménagement pour me faciliter heu...le fait des trajets, quoi. (...) si je dois travailler, admettons, à...à...un truc...heu...on va dire 200km...Bon après, limite pour 200km,... limite...heu...ça serait peut-être pas un déménagement ou quoi mais ça serait plus...aussi bien de...après de...aussi bien avec les frais et tout. Mais de...comment dire? Bon après, vu que j'me dis qu'il y a aussi le samedi que là, oui, ça sera plus...oui... » (E4, 21-30)

Un autre bénéficiaire, qui déclare être limité géographiquement dans ses recherches en l'absence de permis et également par son âge, exprime en parallèle, avec une certaine révolte, que « rien ne l'arrêtera ou ne l'empêchera ».

« Non, non, moi, rien de m'arrête, rien ne m'empêchera, rien de m'arrêtera, moi. Même pour un mec. Et si on prend ma situation actuelle, c'est de me casser le plus loin possible, quoi. » (E6, 9-10)

Déjà titulaire d'un CAP, hors du domaine de la vente, et ayant travaillé quelques années en boulangerie, elle ne comprend pas la demande qui lui est faite par Pôle Emploi pour se former dans ce domaine afin d'accéder à des postes d'employé libre-service ou employé de vente en magasin. D'autant qu'elle considère n'avoir plus l'âge d'aller en formation.

« Ouais! Ben moi, si j'fais la formation, c'est pour que l'ANPE me foute la paix, hein! Sinon, j'en ai rien à foutre, hein. Vous croyez qu'à 46 ans, faire une formation en vente,

alors que j'ai l'expérience et tout? Pff...Franchement, j'm'en tape, quoi! J'm'en tape, j'vous dis franchement: j'm'en tape, hein!

Vous pourriez travailler directement dans la vente, sans formation, selon vous?

Bah, bien sûr!! J'ai 46 ans! Franchement...46 ans! Faire une formation pour avoir quoi? Un bac ou un CAP vente, alors que je les ai largement! » (E6, 38-44)

Cette même personne déplore avoir du mal à retrouver à court terme un emploi, ou tout du moins qui lui convienne, puisqu'elle a quitté un CDI qui ne lui plaisait pas durant la période d'essai.

« En quatre mois, on va pas retrouver du boulot...la preuve, hein! Moi, j'ai eu des entretiens, tout ça, (...) malheureusement, le BUFFALO BILL, ben moi, ça m'a pas plu. Hein, ça, c'est clair et net. (...) C'est pas en 15 jours que les situations se débloquent en ayant rendez-vous tous les 15 jours, je veux dire. » (E6, 98-102)

Cela fait écho avec les propos du professionnel de l'accompagnement en chantier d'insertion interrogé qui souligne l'importance de travailler avec les bénéficiaires sur le champ des représentations avec lesquelles ils arrivent. Les conséquences sont généralement une limitation des possibilités envisagées par les demandeurs d'emploi ou le risque de se retrouver confrontés à leurs valeurs face à un emploi qui ne leur convient finalement pas.

« Les gens nous disent « Ah ben moi, je cherche n'importe quoi, n'importe quel emploi » Mais euh... en réalité euh... la personne a des valeurs ou des aspirations qui lui permettent pas de... de... de travailler dans n'importe quel secteur d'activité euh... ou des limites aussi. Et donc, travailler sur le champ des... des représentations, de ce qui fait sens pour elle dans... dans... dans... une vie de travail » (E2, 72-76)

« C'est-à-dire, parfois, pas toujours... je fais pas une généralité mais c'est quand même régulier, la personne quand elle arrive sur le chantier, on sent qu'elle subit les choses, elle subit la crise, elle subit sa situation... comme si elle n'avait pas le choix, comme si elle était..., c'est le cas, écrasée par les problèmes qu'elle rencontre. » (E2, 143-146)

❖ Des représentations mitigées des accompagnements socio-professionnels pouvant être proposées

Certains bénéficiaires sont demandeurs d'accompagnement et estiment qu'il qu'ils en ont besoin pour préparer leur retour à l'emploi. Les accompagnateurs alors sont vus comme des personnes ressources, sur lesquelles ils peuvent s'appuyer et qui sont là pour les écouter afin de répondre à leurs attentes.

« Je pense que c'est mieux pour moi d'avoir un accompagnement... » (E5, 458)

« Parce que, vous savez, quand on a une personne devant soi, que ce soit l'ANPE, que ce soit quelqu'un, un conseiller, (...) ils sont pas là pour punir quoique ce soit, ils sont là pour nous écouter. » (E5, 229-232)

« Parce que... c'était...Madame G. qui avait fait en sorte de...de me dire "Bah là, il y a tel...SNI qui cherche" » (E4, 53-54)

« J'avais un accompagnement aussi. Qui pouvait...qui pouvait me dire...ce que je pouvais faire pour m'aider ou quoi donc... » (E4, 75-76)

« je sais que quand y'a eu plein de personnes qui arrêtent au bout de tant de temps...je me dis, ils sont complètement idiots! Parce que nous, on a de la chance d'habiter dans une grande ville où là, on a des possibilités d'avoir des accompagnateurs et accompagnatrices qui peuvent se déplacer jusqu'à nous. » (E4, 173-176)

Le troisième bénéficiaire interrogé reconnaît l'intérêt d'être accompagné pour les personnes qui ont des difficultés à réaliser seules les démarches de la recherche d'emploi (CV, lettre de motivation...). Se considérant comme « débrouillarde », elle estime ne pas en avoir besoin :

« Bah, pour certaines personnes qui sont pas comme moi, oui, ça les aide. Mais, moi, qui suis quelqu'un de débrouillarde...je sais faire mes courriers, mes curriculums, tout ça, machin...heu...pour moi, heu...c'est pas nécessaire, pour moi! Mais, pour les gens qui savent pas faire tout ça, les démarches, ça aide. » (E6, 90-93)

Certaines actions sont vues comme très bénéfiques et les bénéficiaires interrogés expriment leur satisfaction d'avoir pu en bénéficier :

« Bah...je me souviendrai toujours du fait qu'après trois séances, que j'ai eu l'emploi direct! C'est que, sur le coup, moi j'me suis dit...déjà, j'me suis dit "ah ouais, d'accord! c'est une solution miracle!, machin et tout" Ca a été efficace! » (E4, 134-135)

« C'est qu'avec eux, on peut vraiment voir...justement ...quand y'a un entretien qui arrive (...) la personne a un papier avec tout ce qu'elle doit dire et avec une séance de relaxation en plus, comme ça on peut, le jour de l'entretien, on peut bien...faire...faire comme si on était avec l'accompagnatrice et après...c'est...C'est vraiment, comment je peux dire ça? C'est vraiment complet! » (E4, 168-172)

« SNI, ça a changé la vie...parce que j'ai eu pas mal de...fin, comment je pourrais dire? Parce que là, c'était assez compliqué et tout...Et pis bon, j'avais aussi, comment dire? Parce que... c'était...Madame G. qui avait fait en sorte de...de me dire "Bah là, il y a tel...SNI qui cherche" et tout. Donc... » (E4, 52-54)

« quand j'étais à CULTURES ET PARTAGES, y a des moments (...) elle nous apprenait à.. à... attendez à... se présenter. (...) se présenter dans un travail. » (E5, 369-370)

« Mais avec Madame C. on faisait des démarches toutes les deux. Et elle me disait "Est-ce que ça te va ? est-ce que ça va ? on va essayer de trouver là, essayer là" Y a plein de choses qu'on avait. » (E5, 262-264)

« Je sais qu'ils font des trucs sur Nancy, ailleurs...et moi, après je dis après...je sais que quand y'a eu plein de personnes qui arrêtent au bout de tant de temps...je me dis, ils

sont complètement idiots! Parce que nous, on a de la chance d'habiter dans une grande ville où là, on a des possibilités d'avoir des accompagnateurs et accompagnatrices qui peuvent se déplacer jusqu'à nous pour...pour justement... pour que nous, on se déplace pas. » (E4, 172-177)

Tandis que d'autres expériences d'accompagnement ne permettent pas aux bénéficiaires interrogés d'en retirer un réel bénéfice. Dans certain cas, c'est un sentiment d'avoir perdu du temps face à des propositions qui ne répondent pas à leurs attentes.

« C'est ça! Le pire, c'est qu'à la Mission Locale... c'est que eux,... dans les propositions qu'ils peuvent faire... Ben... c'est des trucs heu... limite...que ça sert strictement à rien, quoi. (...) Donc moi j'me dis que je préfère être chez moi pis heu... de bosser dehors. Je perdrais moins mon temps! (...) il faudrait plus qu'ils améliorent le fait de...comment je pourrais dire? de...de...proposer de meilleures chose que ce que j'ai pu avoir, de leur proposer plus de choses...plus intéressantes... de façon à ce qu'ils puissent vraiment trouver quelque chose de...dans les domaines qu'ils cherchent, quoi. » (E4, 146-158)

« c'est eux qui viennent me faire chier, voilà. Moi, j'ai besoin de personne pour faire mes recherches, vous le savez très bien, hein! Je sais faire mes recherches toute seule, hein! Bon... à part p't'être pour avoir des feuilles de stage, oui...ça, voilà heu... (...) Ouais, avoir p't'être un peu plus d'informations, oui. Ouais. » (E6, 76-82)

« Alors, l'ANPE c'est toujours moi qui... qui a... faisait les démarches. » (E5, 262)

Dans d'autre cas, c'est la relation avec l'accompagnateur qui est mise en cause. Une des personnes interrogées garde le souvenir d'avoir changé d'interlocuteur dans une même structure et d'avoir dû reprendre du début à chaque fois pour sa recherche d'emploi. Mais le plus gênant pour elle était lorsqu'elle ne se sentait pas à l'aise avec ses interlocuteurs et, pour elle, ça influe directement sur le fait de pouvoir envisager que l'accompagnement débouche sur un emploi ou une piste professionnelle pour elle. Elle

relate notamment une conseillère qu'elle avait l'impression de gêner lorsqu'elle lui exprimait ses craintes de ne pas retrouver d'emploi.

« La personne qui est en face de moi, oui, parce qu'il y en a des fois, quand je leur dis, y en a qui sont assez brefs, hein. (...) Ils regardent tout ce que j'ai fait (...) Les CV... Ils me disent "Vous avez fait que ça?" Ben, je dis "Ecoutez, ben oui hein, et faire quoi d'autre?" (...) Et tandis, que le monsieur que j'avais montré mon CV, il était pas le même. Il était pas le même, il était plus compréhensif. J'aurais mieux arrivé à trouver un travail avec lui, c'était déjà décontracté avec lui. Il me mettait à l'aise. Tandis que les autres personnes, là, elles étaient comme ça. (...) Je la comprends hein... y a plein de monde partout. (...) Mais y en a heu... j'étais plus à l'aise... et je suis sûre, j'aurais continué avec lui, peut-être que j'aurais trouvé... dans ma branche. Surtout que j'aurais trouvé, plus facilement. Et parler avec lui, plus à l'aise. Et j'y arrivais avec lui. Je lui disais tout avec lui. Et après, ça a plus été lui. C'était une autre dame, fallait que je recommence,... au fur et à mesure, je recommence tout ce que j'ai dit,... Alors, attendez, des fois euh... ça me gave car on a pas les mêmes conseillers, hein. C'est Madame telle, c'est Monsieur tant... Ca n'est pas les mêmes. (...) Mais lui, il est... il a pas resté longtemps. Et qu'après, quand je suis retournée avec une autre dame, ça n'allait pas, j'étais pas à l'aise, je lui disais "Est-ce que je vais trouver?" Euh... on a l'impression que je la gênais. J'ai rien dit, j'ai terminé de faire avec elle. Et, dans moi-même, ouh! je ne sais pas si je la reverrai.» (E5, 397-414)

Toutefois, dans d'autres structures, son besoin de se sentir à l'aise et écoutée est plus comblé :

« Mais, par contre, comme je suis... quand je suis chez CAP ENTREPRISES, et ben, vous savez, je suis plus à l'aise » (E5, 415)

« avec Mme euh... l'assistante sociale... C., ça s'est bien passé mais on a mis du temps. Je vous assure que elle était patiente avec moi parce qu'on a mis du temps. » (E5, 205-206)

Une des personnes interrogées souligne également que le niveau d'information sur le déroulement de l'action qui est donné en début d'accompagnement n'est pas équivalent d'une structure à l'autre.

« je sais qu'à la Mission Locale, ils m'ont pas trop expliqué, j'ai eu des sous-entendus de ce qu'ils pouvaient faire. Après, je sais qu'au niveau de CAP ENTREPRISES...je sais que chaque personne que j'ai eu, bah...j'ai eu une explication de la personne qui m'a dit "nous on fait ça, on fait ça, on fait ça..." Heu...Après, au niveau de SENS&VIE, je sais qu'eux, ils m'ont dit plus...heu...ils m'ont expliqué par téléphone heu...ce qu'il allait se faire. » (E4, 125-130)

- ❖ L'importance de la posture professionnelle pour mener un accompagnement de qualité et les risques d'un accompagnement mal mené

Les professionnels interrogés ont des missions différentes, ce qui explique des différences de postures mais tous se rejoignent sur le fait qu'une posture est nécessaire pour mener un accompagnement.

« il y a un discours très professionnel et une attitude, une posture professionnelle » (E1, 152-153)

« je dois faire en sorte d'être Euh... toujours à l'écoute et d'être toujours disposée pour les personnes. » (E3, 306)

« ce qui constitue à mon, à mon..., à mon avis hein, ce qui constitue la base essentielle, primordiale d'un accompagnement, c'est-à-dire l'empathie, l'empathie, la capacité à... à... à se mettre à la place de l'autre. » (E2, 289-290)

Cette dernière personne nuance cependant son propos sur l'empathie. L'expérience lui a permis de se préserver par la distanciation, ce qui lui permet, selon

elle, d'être plus juste dans ses échanges professionnels avec les personnes accompagnées :

« Et ce qui a fait que, là où ça a changé, c'est-à-dire que au lieu d'être dans l'empathie et d'être une éponge, d'absorber, de faire à la place de, au fur et à mesure que les années ont passé, au fur et à mesure des formations, au fur et à mesure de l'évolution de ma personnalité et ma maturité, je suis toujours dans l'empathie mais je suis aussi dans la distanciation. Que je n'avais pas forcément les premières années de travail. C'est à dire que j'ai une capacité à mettre à distance la personne, tout en étant en empathie avec elle. »

Le professionnel en charge d'un accompagnement psycho-social évoque également cette importance de se préserver :

« ça arrive aussi que Euh... je sois pas toujours bien ... bien disposée ...ou que je sois un petit peu contrariée (...) je m'occupe d'une action...qui est pour le bien être, et il faut Euh... il faut être bien dans ses baskets pour le faire, il faut soi-même prendre soin de soi, il arrive parfois que Euh... selon ce que tu vis, quelque chose qu'on t'amène, (...) tu l'aborderas peut être pas de la même manière qu'un jour avant, qu'un mois après... (...) faut que je sois bien, pour... pour faire ce travail. (...) Le jour où je sens que... je... je ne suis plus disposée pour Euh pour écouter Euh... il faut s'arrêter tout de suite hein, faut aller voir son responsable. » (E3, 298-309)

La compréhension des relations interpersonnelles est également évoquée comme l'une des bases de la posture d'accompagnement.

« Et, quand on n'a pas cerné un certain nombre de choses dans la relation interpersonnelle, du coup, on peut être déconnant en tant qu'accompagnant. On peut être à côté de la plaque et ne pas aider la personne. Et vraiment faire des... faire des bêtises, quoi. (...) pour l'estime de la personne, préjudiciables parce que ça a impacté considérablement l'envie de... pour la personne, son envie de se remettre en mouvement. (...) Ca, c'est quelque chose qu'on apprend très vite, si on est on est fait pour le métier.

Là, on apprend très, très vite qu'on a parfois des... des attitudes, des paroles qui sont terriblement jugeantes, cassantes et on se rend pas compte parce que c'est pas ce qu'on cherche. Mais, en réalité, c'est ce qui se produit. (...) Et, si on n'est pas au clair avec ça, il ne faut pas être dans l'accompagnement. Fin, voilà, je pense qu'il faut pas l'être. Parce qu'on peut être déconnant. Au pire, être déconnant. Au mieux, inefficace.» (E2, 331-349)

L'un des professionnels, avec une longue expérience de l'accompagnement au quotidien de personnes sur des problématiques socio-professionnelle, exprime un avis tranché sur les responsabilités engagées. Cette personne reconnaît que le risque est grand et courant de « faire des conneries » malgré la bonne volonté de l'accompagnateur. C'est pourquoi elle évoque l'importance d'être correctement formé et de se conformer à une déontologie mais également d'être psychologiquement prêt à le faire au risque de faire « plus de mal que de bien » aux personnes accompagnées.

« c'est, à mon avis, indispensable pour être un professionnel qui... qui tient un peu la route, quoi. (...) on fait pas mal de conneries quand on accompagne les gens. (...), par inexpérience, par insuffisance, par défaut de personnalité, de formation... (...) C'est vraiment une très, très grande responsabilité. C'est... Et les structures sont inconscientes voir euh... euh... à mon avis, c'est presque heu..... enfin, c'est, c'est tellement préjudiciable, elles sont inconscientes de confier les accompagnements de personnes fragiles ou fragilisées à des personnes qui sont mal construites. Je ne dis pas des personnes qui vont bien. Je parle de... des personnes qui ne sont pas en capacité de faire le point sur leur propre existence, sur leur propre être, en fait, tu vois. Parce qu'en fait, en croyant, bien faire... » (E2, 317-326)

Sa longue expérience de l'accompagnement et sa démarche personnelle de développement lui permettent également de s'exprimer sur ce que peut-être la construction professionnelle, sans cesse en mouvement, d'un accompagnateur dans le domaine socio-professionnel :

« quand t'es jeune professionnel et que tu fais de l'accompagnement alors, au début, (...) tu vois ta mission avec un certain nombre de filtres qui sont liés à ta personnalité, qui sont liés aussi à ta propre histoire (...) avec donc cette cette forme de maturité, t'as une capacité... déjà, t'as bien pris conscience de tes filtres. Le fait d'avoir travaillé aussi avec des personnes qui sont très différentes, (...) en fait tu as énormément appris, (...) de la relation humaine, (...) sur les relations interpersonnelles, (...) sur toi, tu t'es nourri de tout ça. Et, la formation professionnelle là-dessus, -...) ben t'amènent inévitablement à... à modifier ta posture, à prendre conscience, vraiment après, il y a aussi un travail de développement personnel. C'est-à-dire que tu prends conscience de ce qui te fait... euh... mouvoir (...) tu prends conscience de tes propres filtres, de tes propres représentations, de tes limites, (...) de tes valeurs, aussi. (...) tu mets des mots. Des mots, sur des choses (...) que tu percevais, de manière intuitive. (...) ça devient des concepts. Et tu tries. Surtout, tu fais beaucoup de tri. Et c'est ça, le parcours professionnel. A mon avis, il est lié à une prise de conscience et à du tri. Et à du développement (...) tu réalises un certain nombre de choses sur toi, sur les autres, et tu fais le choix de développer ou de t'en débarrasser. Et ça, c'est un travail permanent. C'est un travail que que tout un chacun est en capacité de faire, à priori en capacité de faire. Et c'était très, très aidant. » (E2, 296-317)

b) Les problématiques identifiées par les professionnels de l'insertion et les bénéficiaires

- ❖ Les difficultés créées par un manque de coordination et d'échanges entre les professionnels sur des situations de personnes accompagnées

Une problématique d'échange sur les situations des personnes orientée vers une nouvelle action est soulevée par l'une des personnes interrogées, qui est investie d'une mission d'ordre psycho-sociale. Dans son cas, il est arrivé que face à une problématique délicate à aborder et bloquante pour l'insertion professionnelle, le bénéficiaire ne soit pas clairement informé de la raison de son orientation vers l'action proposée et qu'une absence d'échanges avec son référent unique d'insertion ne facilite pas cette nouvelle intervention.

« Alors... Euh... une problématique Euh... que j'ai rencontrée l'année dernière... (...) Le référent unique, hein, m'envoie une personne (...) validé par le département Euh... il faut qu'il y ai un réel échange avec ce référent... (...) ensemble on puisse parler Euh... de la situation de la personne. On voit un peu Euh... les objectifs et que le fait de m'envoyer quelqu'un que ça ait véritablement du sens. (...) sur un territoire, on m'envoyait les personnes ... quand on savait plus trop ce qu'on pouvait faire pour eux (...) notamment pour des problèmes Euh... d'addiction (...) les référents m'envoyaient les personnes en disant que j'allais les emmener vers le soin etc .. sans trop non plus avoir informé Euh... la personne qui allait être accompagnée. C'était un petit peu flou, c'était un petit peu tabou et... et ça c'est une réelle problématique quand il n'y a pas d'objectif défini, clair, précis. Ca, c'est très embêtant, parce que la personne qui... qui vient.. Euh qui vient à mes rdv, elle ne sait même pas pourquoi elle est là. Donc elle perd son temps, je perd mon temps (...) le lien ne se fait pas du tout, je vais avoir beaucoup du coup Euh... d'absence aux rdv, je vais perdre du temps pour relancer les personnes , pour les faire adhérer à l'action et les ... la mayonnaise ne prend pas du tout, quoi. Donc ça, c'est embêtant . » (E3, 108-125)

L'absence ou le manque d'échanges peut également produire des incompréhensions et quiproquos entre professionnels, sur la base de ce qui est relaté par des bénéficiaires accompagnés, tel que c'est partagé lors d'un entretien :

« bon là, la difficulté là que j'ai eue, illustre bien des fois les quiproquo qu'il peut y avoir ou les ... en en tout cas, j'aime pas du tout, je ne suis pas du tout à l'aise, quand je me retrouve dans des situations, ou j'ai de... plusieurs Euh... sons de cloches contradictoire voilà. Et ça arrive des fois. » (E3, 216-219)

L'un des professionnels nuance le qualificatif de « territoire organisé où tout le monde travaille ensemble » qui est souvent utilisé pour parler du Val de Lorraine en expliquant qu'il se résume le plus souvent à des échanges ponctuels lors de réunions et une connaissance parfois superficielle des autres acteurs. Cela mène à des sollicitations

ponctuelles, faisant souvent suite à ces rencontres mais pas forcément renouvelées dans le temps.

« quand on dit qu'on est sur un territoire organisé, tout le monde travaille ensemble. Oui, enfin, c'est surtout se croiser à des réunions et savoir que l'autre existe et de les solliciter de manière très ponctuelle. » (E1, 305-307)

- ❖ Les contraintes institutionnelles et territoriales auxquelles les structures doivent s'adapter pour préserver leur activité

Les différentes structures d'accompagnement et d'insertion où travaillent les professionnels interrogés ont des contraintes institutionnelles, notamment du fait des conventions de financement (Europe, Etat, Région, Département, DIRRECTE, Communauté de Communes...) mais également de l'organisation territoriale et de la légalité qui évoluent.

« CAP ENTREPRISES est une structure associative qui heu... bénéficie uniquement de financements publics pour heu... accompagner des personnes heu... en recherche d'emploi donc qui résident sur le territoire du Val de Lorraine. Donc la structure est rattachée à ce territoire. Et donc de fait chaque année, on demande des subventions à des institutions telles que le conseil départemental, la région, l'Europe via le FSE, heu... l'Etat via la DIRECCTE et la politique de la ville et la Communauté de Communes du territoire du bassin de Pompey. » (E1, 21-27)

Cela a des incidences sur les structures qui doivent s'adapter et se réorganiser pour continuer leur activité.

Cela peut concerner la zone géographique d'intervention :

« l'émergence de nouvelles réglementations, de nouvelles lois, qui... qui peut nous contraindre à redéfinir une action, ou voir à la supprimer. Ou, en tout cas, réfléchir à une autre manière de travailler. Alors, ce n'est pas forcément un mal, en tout cas c'est ça s'impose à nous. Par exemple redéfinition, loi NOTRe loi MAPTAM... c'est imposé,

en tout cas c'est un cadre réglementaire nouveaux dans lequel on doit inscrire nos actions et, ben par exemple, que ça veut dire que notre territoire s'est étendu. » (E1, 83-88)

Avec des conséquences sur l'organisation des bureaux et les moyens qui y sont alloués.

« Donc on doit réfléchir à mettre en place des sites extérieurs, ou en tout cas les multiplier. (...) historiquement la structure a toujours travaillé que sur 2 sites, là maintenant on est sur 3,4 5. (...) c'est pas toujours simple à organiser. » (E1, 88-90)

Mais également sur la nécessité d'embaucher et de réorganiser les services d'une structure, qui peuvent avoir des incidences sur le modèle managérial d'origine.

« au départ on était 3. Donc toute petite structure, donc 3 salariés, deux chargés de mission et une secrétaire. (...) Donc petite structure, une articulation, des missions qui fonctionnent à peu près. Là, le développement c'est que aujourd'hui on est passé à 7 salariés et donc c'est plus difficile en termes de coordination de d'articulation et que ce fonctionnement un petit peu sans hiérarchie, (...) Donc ce modèle d'ajustement mutuel, aujourd'hui, est quand même un peu plus compliqué à faire vivre, on est dans un entre-deux. (...) je pense que c'est une difficulté plutôt de de ressources, enfin d'organisation, de structuration des ressources humaines. (...) c'est toujours compliqué, je vois bien autour de moi les structures à peu près de la même taille ou plus petites euh n'ont pas direction à temps plein. (...) il faut déjà des structures de plus d'une vingtaine de salariés pour avoir direction quoi.. » (E1, 171-186)

«Euh la loi aussi de fusion des régions font que au lieu de traiter avec un interlocuteur plutôt local et, bah, on se retrouve avec des interlocuteurs beaucoup plus lointains, la région Grand Est. Un outil qui était atypique sur un territoire, mais tout cas atypique en Lorraine et ben il devient atypique dans le Grand Est et là on est vraiment une petite goutte d'eau et c'est beaucoup plus difficile de se... de trouver des réponses, en tout cas est de s'inscrire dans des cadres beaucoup plus généraux. Après, principalement les

évolutions, des évolutions législatives, en tout cas des collectivités, que... par rebond qu'on subit, c'est principalement ça. » (E1, 91-97)

« des législations qui changent, peut effectivement contribuer (...) à fragiliser la structure et peut être des postes. Donc dernière difficulté, c'est un gros dossier qu'on a failli perdre avec nos financeurs depuis plusieurs années. Donc concrètement c'était quand même le risque de, de... d'un poste qui disparaissait donc, voilà, c'est... on sent que c'est un équilibre fragile. C'est pas parce que on fait les mêmes choses depuis des années, que des fois les subventions reviennent de manière un peu automatique. Ben, il suffit qu'il en ai une qui grippe et ça peut menacer, en tout cas fragiliser l'équilibre.» (E1, 164-170)

Habitué à monter les dossiers de subventions et à effectuer le suivi ainsi que le renouvellement des conventions, l'un des professionnels interrogés remarque, du fait de son expérience, que la logique de financement ne porte pas uniquement sur les compétences défendues mais également sur les orientations souhaitées par l'institution concernée :

« Une institution, une collectivité le remet en question mais (...) c'est pas la manière de travailler qu'elle remet en question. C'est le fait que ce soit pas son champ de compétences. (...) on n'est pas dans le jugement de "c'est bien ou c'est pas bien ce que vous faites" c'est "non, c'est très très bien ce que vous faites, on est convaincus, par vos résultats mais nous, en tant qu'institution, c'est... c'est pas là dessus, c'est... c'est pas ce type de projet aujourd'hui qu'on finance" » (E1, 315-320)

D'où une obligation à intégrer du collectif à ses propositions à laquelle cette personne a dû faire face pour pouvoir renouveler un conventionnement de longue date, sous peine de ne pouvoir obtenir l'accord.

« Alors, je remets pas en cause le collectif, parce que je ne le connais pas. Mais bon, l'entretien individuel, ça y est, c'est à la mode ou pas. Les financeurs vont vous dire "Non, là c'est du collectif, non là il faut de l'individuel" Mais voilà, on sait, que c'est

plus cher l'individuel, que c'est le plus coûteux et que ce le plus long. Mais que c'est aussi ce qui marche le mieux. Enfin, on le sait. Il faudrait regarder les dernières études sur l'insertion mais, en tout cas, c'est ce qu'il en ressortait. » (E1, 365-370)

« on avait une sorte de label avec un organisme de formation donc la convention a été dénoncée. Donc on a repris un petit peu le projet à 0. » (E1, 11-12)

Enfin, cette personne souligne également l'importance de mettre en avant les résultats obtenus, sans se reposer sur les bonnes relations institutionnelles de longues dates qui peuvent évoluer lors d'un changement d'interlocuteur. Ces propos relatent l'introduction de plus en plus forte de contraintes institutionnelles dans les relations humaines entre les représentants de structures d'insertion et ceux de l'institution.

« on subit entre guillemets, les changements de personnes, de cadres avec lesquels on travaille. Donc c'est pour ça qu'il y a une grande vigilance de toujours à rendre compte de notre action, à la rendre visible, à la rendre claire et compréhensible. On peut très bien travailler avec le cadre d'un service qui va savoir faire remonter les éléments au sein de son institution puis après bah... ça peut changer. On peut se retrouver, à l'inverse, avec quelqu'un qui dit « mais non, ce que fait cet organisme, c'est à Pôle Emploi de le faire ». On l'a entendu, hein, ça c'est vraiment le danger... Effectivement, c'est de dire « mais non, l'accompagnement emploi, c'est Pôle Emploi, c'est le service public de l'emploi. Je ne vois pas pourquoi on payerait des prestataires (parce qu'on est considéré comme ça) pour le faire ». Donc mettre en avant les résultats obtenus. » (E1, 106-114)

Les bénéficiaires sont également impactés à leur niveau par ces contraintes institutionnelles. L'un n'a pu candidater à une offre d'emploi du CCAS où il s'est rendu car il habitait la ville voisine. L'autre a été informé par plusieurs professionnels de durées maximales d'accompagnement du fait de conventions.

« Parce que le CCAS eux c'est...avec eux, c'est...un peu tendu, quoi. Voilà, avec la mauvaise histoire que j'ai eu avec eux...(...) Comme j'habitais Montauville et pas Pont-à-Mousson, c'était pas la bonne ville pour ce qu'ils m'avaient proposé... » (E4, 104-108)

« Madame C., je l'ai eue 2 ans. Hein, parce que normalement, elle m'a dit... Elle, elle avait.. vous savez c'est comme CAP ENTREPRISES, y a des taux à pas dépasser. » (E5, 282-284)

- ❖ La difficulté d'exercer une mission d'insertion professionnelle face aux manquements éducatifs et difficultés sociales rencontrés chez les bénéficiaires

Les professionnels de l'insertion ont des missions qui ont vocation à emmener les personnes vers l'emploi, ou tout du moins résoudre des problématiques y faisant obstacle.

Le témoignage du professionnel exerçant en chantier d'insertion exprime un constat qui a été fait quant à des manquements éducatifs régulièrement rencontrés et leurs incidences sur les orientations et comportements des personnes concernées.

« Quand les jeunes sont issus d'un milieu qui.. qui...comment dire sans stigmatiser... un milieu qui n'a pas été cadrant, qui n'a pas été éducatif. Dans le sens où... qui n'a pas accompagné l'enfant à grandir, avec des règles, des codes... qui a dysfonctionné pour beaucoup. Hein... pour les jeunes, les jeunes sont sous main de justice, on en a quand même quelques-uns, la plupart du temps, on constate que les choix pourris pour eux, pourris qu'ils font pour leur vie, sont liés dysfonctionnement familial. Ce sont des jeunes qui n'ont pas qui n'ont pas grandi dans un cadre sécurisé et pour lesquels les valeurs, certaines valeurs qui font société aujourd'hui, sont complètement absentes, complètement absente. Et donc, ils à leur tour. » (E2, 91-98)

Les professionnels interrogés sont confrontés à des problématiques d'addiction mais également de manquements et « dysfonctionnement » de personnes qui leur sont orientés. Lorsque celles-ci sont trop importantes, leur travail est fortement impacté.

« Mais quand on... quand on t'envoie les personnes parce qu'on sait ...c'est malheureux ce que je dis hein... ça me fait... même ...quand on me les envoie parce qu'on sait plus trop quoi en faire, hein, là, c'est ...là, c'est vraiment problématique. Et ça, c'est une problématique que je rencontre. » (E3, 128-131)

« c'est, un petit peu compliqué. Parfois, de, de faire bouger la personne. Notamment les jeunes, les très jeunes, qui... qui arrivent sur un chantier d'insertion parce qu'ils n'ont aucune qualification mais surtout parce qu'ils sont en grande difficulté sur le plan social. C'est-à-dire de... d'intégration sociale. » (E2, 88-90)

« Or, ils ne sont pas prêts, ils sont pas prêts à se plier aux règlements, aux codes qui sont en vigueur dans le monde du travail général et ça... ça c'est... vraiment, ça, c'est compliqué. C'est, c'est vraiment compliqué. » (E2, 106-108)

Dans le cadre du chantier d'insertion, les dysfonctionnements et manquements éducatifs de certains salariés en insertion ne permettent pas à la structure et à l'accompagnateur de mener à bien leur mission d'insertion. Bien que les conséquences d'une rupture de contrat peuvent être considérables pour des personnes en difficulté sociale, le professionnel interrogé explique la nécessité qui s'impose à lui de faire respecter le cadre de travail fixé à l'ensemble des salariés en insertion. Et cela même si ça heurte sa sensibilité.

« une décision que je suis amenée à prendre pour un jeune qui est complètement euh... transgressif, qui dysfonctionne, qui... qui... n'est pas... qui est absent...(...) la difficulté, c'est une difficulté plutôt de conscience... (...) il a une mesure judiciaire sur le dos et, s'il n'a pas de travail...il remonte. (...) le fait de pas renouveler son contrat, ça le met vraiment en grand danger d'être à nouveau incarcéré. Voilà, donc ça c'est très difficile. Mais, je peux... je refuse, c'est pas du tout éducatif, (...) je renvoie un message qui est

complètement contraire à ce qui est fait à Cultures et Partages. C'est-à-dire qu'on a posé un cadre, on a posé un cadre qui permet à tout à chacun, puisque tout le monde rencontre des difficultés, tout le monde a besoin d'un cadre sécurisé, pour pouvoir travailler sereinement tous les jours. Et, si on commence à être complètement permissif, faible... et ne pas tenir ce que nous avons annoncé là, en entretien disciplinaire avec lui. (...)Mais voilà, chacun fait ses choix, il assume, il le sait. Il le sait. Je lui ai écrit en lui disant que si euh... s'il respectait pas ses engagements que, de fait, il prenait la décision d'arrêter son contrat, voilà. Donc c'est... c'est sa liberté, ça lui appartient. Mais bon, en même temps, c'est difficile pour moi. » (E2, 180-193)

Ces difficultés sociales rencontrées ont également une incidence sur le travail de mobilisation vers l'emploi dont sont investis ces professionnels. Ils sont confrontés à un empêchement d'exercer leur fonction d'accompagnement socio-professionnel. L'une des personnes interrogées l'exprime par le fait qu'elle se trouverait obligée de combler les manquements qui n'ont pas été pris en charge au préalable par la famille, la société ou l'institution en faisant tout le travail préalable à son action. Ce qui lui est impossible.

« Ca, c'est compliqué. Parce que on nous demande...on nous demande... non, il nous faut, il nous faudrait, à nous, accompagnants socio-pros, chargés d'insertion, peu importe le référent, limite, il... il nous faudrait à la fois euh... reprendre avec une casquette d'éducateur euh... faire de la réhabilitation psycho-sociale euh pour remettre ou mettre en place les... ah... comment dire... tout ce qui fait... tout ce qui est lié à l'éducation. aux codes... à tout ce qui a été abandonné, voir une existant dans le cadre familial. Donc ça, c'est quasiment...Enfin, c'est pas vraiment possible. Parce que, déjà, on n'a pas les personnes tout le temps. On ne les coupe pas de leur famille, de leur... de leur cadre dysfonctionnant et heu..... voilà... Donc, il faudrait... il faudrait faire un gros travail de... éducatif tout en les considérant comme des adultes, en leur laissant le libre choix à leurs décisions, leurs... voilà... tout en étant dans la recherche d'emploi. » (E2, 98-106)

« Sachant que le... la... le fait de poser un cadre au travail, c'est... c'est aussi avoir cette casquette de... d'autorité, qui est parfois très forte. Voilà, donc, ça, c'est une des difficultés. » (E2, 108-110)

- ❖ Le sentiment d'impuissance des professionnels qui arrivent à la fin de leur action d'accompagnement sans solution pour leurs bénéficiaires

Deux des professionnels interrogés se rejoignent sur la problématique de la fin d'accompagnement « sans solution ». Par ce terme, ils entendent un accompagnement qui n'a pas abouti à une reprise d'emploi ou une entrée en formation à l'issue de la durée allouée par la convention, ce qui est pour leur structure un « résultat positif » selon les critères des financeurs, ou à l'issue duquel la personne n'est pas « employable » au vu de difficultés persistantes.

« Après, concernant les personnes en chantier qui quittent sans solution, elles ne sont pas toutes euh... positionnables sur CAP. Parce que CAP (..) c'est l'accompagnement vers l'emploi. A moins que ça ai beaucoup changé dans les missions mais, quand on est sur des problématiques sociales, un peu délicates et qui sont qui représentent des freins sérieux à l'emploi, je ne positionne pas sur CAP parce que je sais très bien que le ou la chargée de mission va se retrouver en difficulté d'accompagnement parce qu'il y a un certain nombre de problématiques qui sont pas levées quoi... qui sont pas qui sont pas résolues, voilà. (...) Qui fait que la personne, elle est pas encore adaptable à l'emploi ordinaire. (...) cette année j'ai pas fait encore de positionnement alors que j'aurais pu en faire alors que c'était pour moi la suite logique mais les personnes ne sont pas... n'adhèrent pas. Donc c'est compliqué. » (E2, 256-268)

Les professionnels interrogés se retrouvant dans cette situation expriment un sentiment d'inachevé ou de culpabilisation à annoncer la fin d'un accompagnement à une personne qui n'a pas atteint l'objectif fixé dans le temps alloué par le financeur.

« on parlait des difficultés tout à l'heure. Et bah, jusque là, celle qui arrêtait une action, les remettait sur une nouvelle action. Bah sauf que la nouvelle action à la région, on ne

l'a pas encore. Donc, bah, on est obligés de dire à la personne "Bah, je suis désolé, pour une raison de temps on n'a pas réussi, on doit... on doit arrêter" Donc, c'est un peu difficile à avaler. » (E1, 350-354)

« alors bon, quand c'est elle qui disparaît, bah, à la limite, on va moins culpabiliser mais quand... c'est encore arrivé dans cette période de bilan, et c'est encore pire avec cette période de confinement, de dire " Non, bah, on arrête parce que, ça y est, l'action est finie" Et pourtant, on est sur des actions d'année civile, donc on a le temps. » (E1, 345-348)

D'autant que l'accompagnateur ne sait pas forcément ce que devient le bénéficiaire lorsqu'il clôture son action.

« Mais, fondamentalement, moi, ce qu'il manque, que je vois vraiment et qui est là, c'est le 60% restants. C'est ceux avec qui on arrête parce qu'on n'a pas réussi. Qu'est-ce qu'ils deviennent? (...) bien sûr, on a des réponses. "Bon bah, il est pas prêt à l'emploi X raisons" "il est pas si pour ça" "il est pas..." En tout cas, c'est nos réponses, ce n'est pas forcément celles de la personne. Même s'il les a verbalisés à un moment donné, on n'a pas été plus loin. Donc c'est 50-60%, ça dépend en fonction des années. Que deviennent-ils? Hé ben, j'ai une impression de pas fini. (...) on est vraiment dans un organisme qui prend en charge une étape et c'est c'est fractionné quoi... c'est vraiment cloisonné. Et après, "au suivant!" et ça me... ça... ça nous regarde moins. En tout cas, c'est pas forcément nous qui seront prescripteurs d'une autre action. » (E1, 328-337)

« Parce que, quand on est, par exemple, avec le Conseil Départemental, le lien est fait. Parce que ils sont garants effectivement de donner un accompagnement à toute personne bénéficiaire du RSA. Par contre, quand on est sur d'autres actions beaucoup plus lointaines, bah on arrête l'accompagnement et après, souvent, on sait pas que ce la personne devient dans la nature. Donc, c'est pas satisfaisant. » (E1, 269-272)

- ❖ Un marché du travail difficile et des démarches fastidieuses pour les personnes peu qualifiées et expérimentées

La difficulté à trouver un emploi lorsque l'on est peu qualifié et en situation de chômage de longue durée est observée par les demandeurs d'emploi interrogés mais également par les professionnels de l'accompagnement. Alors qu'il y a une vingtaine d'années certains secteurs embauchaient encore sans qualification, ça n'est plus le cas aujourd'hui. C'est d'ailleurs une des principales difficultés rencontrées par l'accompagnateur socio-professionnel en chantier d'insertion que nous avons interrogé :

« Après, une des difficultés majeures dans... dans mon travail c'est... c'est carrément la carence en termes de postes disponibles pour des personnes qui sont de faibles qualifications. (...) Après, moi, je veux bien travailler avec les personnes pour faciliter leur accès à l'emploi mais, si derrière, il n'y a pas de poste, il n'y a pas d'emploi... C'est la réponse, c'est la réponse, c'est... c'est la réponse collective... c'est la réponse nationale, en tout cas au niveau du territoire euh... qui est, qui est absente. Pour moi, il n'y a pas d'emplois, il n'y a pas de postes suffisants pour permettre aux personnes qu'on accompagne d'y avoir accès. Parce que, si on n'est pas super qualifié, ou alors avec un métier bien particulier dans les mains, c'est très, très compliqué. Mais, pour toutes les personnes qu'on accompagnait, qui trouvait de l'emploi il y a encore 20-25 ans, sur des... des secteurs qui demandaient pas beaucoup, ou pas du tout, de qualification... ces secteurs n'existent plus. (...) Et, dans l'industrie, on se rend compte que, il faut de plus en plus des... sur des postes d'opérateurs, de premier niveau de qualification, il faut quand même des qualifications. (...) nous, on a quand même à... je dirais presque à 70% notre public, c'est un public qui n'a aucune qualification. Pour autant, qui n'est pas du tout incapable de travailler et qui n'a pas de grande capacité à travailler, c'est pas ce que je dis! Mais, en tout cas, qui sont... qui sont invisibles pour les entreprises et qui, même lorsqu'on les accompagne à l'intérieur d'une entreprise, ne font pas... ne font pas envie. (...) il y a un rejet monde économique pour les personnes qui sont... qui sont pas du tout qualifiées. Alors, je parle d'emplois durables (...) de ce qui permet à une personne de vivre et de sécuriser économiquement son...son foyer, sa personne, quoi. »
(E2, 112- 133)

Ce constat professionnel est en lien avec les retours qui sont exprimés aux bénéficiaires interrogés, quant aux raisons des refus qu'ils rencontrent lorsqu'ils obtiennent un entretien d'embauche.

« En général, ils me disent plus heu...bah...pas...pas assez d'expérience. » (E4, 35)

« Oui c'est ça, c'est beaucoup l'expérience et les diplômes. Alors, je leur avais dit... je leur ai montré euh, vous savez euh je leur ai montré tout. Et ils ont regardé et ils m'ont dit "En effet, vous avez bien travaillé quand même" et il m'a dit "On a pas assez de diplômes". Eux, ce qu'ils demandaient, et moi je l'avais pas sur... ma feuille. Je l'avais pas. Et c'est... c'est beaucoup ça, c'est beaucoup ça qui m'a mis beaucoup dedans.... » (E5, 110-114)

Pour certains, la démarche de recherche a dû se faire sans aucune aide pendant une longue période et cela malgré des difficultés à effectuer ces démarches seul :

« Bah oui, ils m'ont jamais rappelée, alors moi je faisais mes démarches, j'ai un neveu qui habitait au dessus, (...) avec lui, je faisais sur internet, donc je cherchais ce que je voulais, à chaque fois c'était avec le VL, le VL ou avoir des diplômes. Mais je faisais tout le temps là. Je leur disais quand j'allais à... à Gentilly, à Pôle Emploi. Il m'a dit si vous avez un ordinateur... comme ça c'est bien, comme ça, vous êtes quitte de vous déranger à chaque fois. D'un côté, ça m'arrangeait et ça leur arrangeait eux. (...)

** pendant 9 ans vous avez cherché de votre côté ? **

Oui, de mon côté, comme je l'avais fait, quand j'ai cherché et cherché et alors... j'y suis euh... j'ai jamais arrivé. » (E5, 37-51)

L'un des bénéficiaires interrogés reconnaît également être confronté à des problèmes de compréhension lors des entretiens d'embauche malgré ses efforts pour répondre au mieux.

« Admettons qu'un jour employeur....Vous savez, moi, je parle comme je parle. Y a des mots où...y en a qui prononce des mots euh... que... que je connais pas. Moi, je parle comme j'ai l'habitude de parler. Bah, des fois, c'est vrai... eux, ils parlent que moi, y a des choses que je ne comprends pas ce qu'ils veulent me dire. Alors, des fois, je dis oui où des fois il faut dire non, ou non où je disais oui. Vous savez, alors, des fois je leur fais répéter la question pour que je comprenne bien et que je puisse répondre à ce que la question m'est donnée. Vous comprenez ? Je ne comprends pas, alors je leur fais répéter. Ils me demandent de répéter.. ils me répètent. Et là, j'essaies de réfléchir c'est... qu'est-ce que ça veut dire ce qu'ils m'ont demandé. Vous voyez ce que je veux dire? Donc, je fais attention à bien répondre, à pas répondre à coté ou de... de répondre euh... voilà, je fais attention quand même. Vous voyez, là-dessus heu... c'est difficile » (E5, 147-156)

Et même dans le cas où un des bénéficiaires interrogés a suivi une formation pour monter en qualification, celle-ci n'a pas débouché sur un emploi.

« Bah, la dernière formation, c'est la formation cuisine que j'avais faite il y a quatre ans maintenant. Ouais, ça ne m'a pas été bénéfique du tout hein! puisque j'en suis toujours au même point... Vous pouvez le marquer ça! C'est bien beau d'avoir des diplômes mais...voilà...quand on n'arrive pas à trouver après...ça sert à rien! » (E6, 33-36)

Face à ce marché du travail qui leur parait peu accessible, l'un des bénéficiaires interrogés s'exprime quant à l'impossibilité de pouvoir espérer décrocher un CDI qui s'impose à lui. Cette personne préfère ne pas l'espérer pour ne pas être déçue et ne pas se focaliser sur cette recherche, au risque de passer à côté d'un éventuel CDD.

« Un CDI, ça je sais que je l'aurai jamais. Vous savez, j'ai pensé à me le mettre dans la tête que j'aurai jamais de CDI. Comme ça, si un jour j'ai la chance... ben ça sera bien. Je ne reste pas sur l'idée d'un CDI, ça sera un CDD ou des contrats déterminés. Mais je ne verrai pas un CDI, hein, ça, c'est sûr... Il vaut mieux que je me mette dans la tête que je l'aurai jamais et que j'en aurai peut-être un. » (E5, 501-505)

Les personnes interrogées expriment le fait que les entreprises ne répondent pas à leurs candidatures malgré leurs démarches. Cette absence de réponse crée du découragement et le sentiment de faire les démarches pour rien.

« Mais, à chaque fois que je faisais un courrier, jamais j'avais de réponse... jamais. C'est quand j'allais au Pôle Emploi... on travaillait ensemble et... je prenais la feuille, je faisais des CV, mais j'avais jamais de réponse. » (E5, 178-180)

« Faut pas se leurrer, les entreprises ne répondent pas aux candidatures. » (E6, 15)

Les entretiens d'embauche sont également redoutés, comme l'exprime l'un des bénéficiaires, sans emploi depuis plusieurs années. Sa principale crainte est de ne pas savoir répondre et que cela l'empêche d'accéder à un emploi, quel qu'il soit.

« Mais moi, ce qui me retiens c'est de... c'est-à-dire de... comment dire donc... C'est de dire "je vais là", je vais voir la personne, essayer de parler avec la personne, me présenter. Et y a des moments quand je me présentais quelque part, eh ben, j'y vais quand même, je franchis la porte hein, pas de souci. Mais c'est la peur de pas arriver à répondre à la personne et ne pas réussir à être pris à quelque part, vous comprenez ? » (E5, 192-197)

L'une des personnes interrogées évoque également l'incertitude du marché du travail du côté des contrats qui se précarisent. De plus en plus d'entreprises passent par l'intérim et font des contrats à la semaine ou au mois pour s'adapter à l'activité en flux tendu. Il en résulte des salariés qui ne savent pas si ils seront renouvelés et combien de temps ils sont susceptibles de rester dans l'entreprise.

« Mais maintenant, vous savez, avec les choses qui se passent on peut jamais dire "j'ai trouvé un travail" et puis y rester... c'est ça. On sait quand ça commence..., on sait pas quand c'est que ça se termine. C'est vrai! » (E5, 97-98)

- ❖ La crainte de précariser un peu plus sa situation face à des emplois peu rémunérateurs et qui ne s'inscrivent pas dans la durée

Même si, comme relate l'une des personnes interrogées, certains bénéficiaires des minima sociaux affichent clairement un désintérêt pour le travail qui n'est pas considéré comme rémunérateur, la seule volonté de vouloir travailler n'entre pas en ligne de compte.

« J'en ai déjà vu des cas, je vous assure quand j'allais dans le... partout où j'allais... faut voir ce que j'entendais... « Moi, j'veux pas... » « moi j'préfère être dans le RSA, ça me plaît beaucoup » « Moi, j'ai des sous qui rentrent, pourquoi aller travailler? » Y en a qui le disent, hein! J'en ai entendu un peu, ça... Moi j'lui dis "Bah, t'as raison... mais le jour où tu vas arriver à la retraite, c'est là que tu vas pleurer, parce que le RSA, y a un moment ou un autre, tu l'auras plus et tu vas vivre comment ?" Et là, ils disent "Pfff, je chercherai!" Bah oui, c'est là qu'il cherchera, quand... c'est ça qu'il m'a dit, "je chercherai quand je voudrai!" ah bah j'dis "Ben, t'as raison hein..." » (E5, 476-483)

Cette personne a été échaudée par un emploi qui ne lui a pas permis d'ouvrir de droits au chômage et qu'elle n'a pas souhaité reprendre au vu des difficultés rencontrées lorsque le contrat s'était arrêté une première fois.

« J'ai fait 20 ans, 20 ans de journaux... (...) Donc c'est là que le syndicat était venu entretemps me voir comme quoi qu'on changeait de dépositaire, donc c'est un nouveau qui reprenait la tournée mais il ne prenait pas. Il voulait le faire tout seul, au début. Et puis après, il a voulu me revoir...il a voulu que je revienne mais là, j'ai pas... j'ai refusé parce quand j'ai quitté, j'ai eu tellement de mal après pour retourner à l'ANPE, refaire des démarches pas pour toucher les ASSEDICS parce que je ne pouvais pas comme j'étais libérale, donc j'ai rien touché une fois que j'ai quitté les journaux. On me redirait de le refaire là, je crois que j'y retournerais plus. » (E5, 12-20)

Face aux reprises d'emploi qui ne s'inscrivent pas dans la durée, cette personne a le sentiment de « tourner en rond » et craint de se retrouver à nouveau au RSA en ne retrouvant pas d'emploi à long terme.

« Si c'est pour revenir retoucher le chômage, comme j'ai fait. Retoucher le chômage pendant deux ans. Et puis après deux ans, c'est fini. J'ai pas trouvé quelque chose, je me retrouve au RSA. Et ça... C'est ça que je me suis toujours retrouvée... Vous voyez ce que je veux dire? (...)Et quand j'ai fait heu... j'ai quitté CULTURES ET PARTAGES... elle m'a tout donné pour que je touche le chômage, je l'ai touché pendant deux ans. (...) Et si c'est pour faire deux mois, deux ans d'ASSEDICS pour toucher le... le salaire normal, pour revenir au RSA alors là... (...) moi je veux démarrer sur quelque chose qui a une longue durée. » (E5, 332-341)

« parce que j'ai euh... où j'ai... où je détesterais... se faire tourner en rond. Comme moi, je leur fais pas... je fais pas tourner en rond. Moi, je vais pas aller dans un truc pour plus euh... pour plus euh... pour plus me retrouver euh... dans le cas là ,quoi. Pôle Emploi, revenir au point de départ, revenir dans le RSA, refaire après... parce que le RSA il est... j'ai 57 ans, j'ai pas duré 10 ans, hein » (E5, 343-347)

Cela aboutit à refuser les emplois le plus couramment proposés face à la précarité supplémentaire qu'ils induisent :

« Ces moments là, c'était même euh... les maraîchers pour les mirabelles, les moments là. Mais c'était euh... un contrat de deux semaines, trois semaines. Alors ça j'ai dit à F., Madame C., ça, je peux pas le prendre. Pas au bout de 3 semaines, ça sert à rien. Vaut mieux un contrat déterminé. » (E5, 264-267)

L'un des professionnels interrogés évoque également ces emplois de courte durée qui ne permettent pas de sécuriser économiquement ces travailleurs.

« Je parle pas de missions intérimaires, de CDD bouche-trou dans l'agriculture, dans... pour faire les vendanges, ou faire j'sais pas quoi... les récoltes des fruits en saison. Je

parle pas de ça, je parle de l'emploi durable, de ce qui permet à une personne de vivre et de sécuriser économiquement son...son foyer, sa personne, quoi. » (E2, 130-133)

- ❖ Des expériences décourageantes pour les bénéficiaires en matière d'accompagnement vers l'emploi et d'actions pour aider l'insertion

Les bénéficiaires interrogés ont tous relatés des expériences en matière d'accompagnement qui n'ont pas répondu à leurs attentes, voire qui ont créé du découragement dans leurs démarches.

La première raison évoquée, partagée par deux personnes interrogées, est la multiplicité des accompagnateurs au sein de la même structure. Chaque nouvelle rencontre oblige à reprendre du début (présentation, ré-expliquer son projet, refaire le CV, les lettres de motivation...) et s'en suit un sentiment de ne pas avancer.

« J'étais accompagné par pas mal de personnes et tout. Et heu... et, pour le coup, les 2-3 premières, c'était heu...voir CV, lettres de motivations...les trucs habituels, quoi. Sinon, c'est que dès qu'on avait des documents heu...bien formulés (...) je cherchais plus heu...avec...comment dire...les agences d'intérim ou de mon côté, dans d'autres régions pour trouver quelque chose. Hé ben...hormis ça, eux, ils me trouvaient jamais rien du tout, quoi. Y'avait pas de... Limite, j'me disais "Je perds mon temps", quoi. » (E4, 83-88)

« Parce que, un coup, c'est un homme, un coup c'est une dame,... Vous voyez, c'est pas les mêmes personnes que j'avais. » (E5, 392-393)

« Alors, je lui ai dit "Voilà, je fais ça, ça". Et après, à force que je vais là-haut et puis qu'on revient toujours au point de départ, bah au fond de moi y des moments où je dis "J'y vais plus, je baisse les bras". Oui, c'est des moments où je me dis "Oui, je baisse les bras" Parce que ça... ça va pas. » (E5, 183-186)

Il arrive également de ne pas avoir le même discours d'un conseiller à l'autre, ce qui crée de la confusion :

« Voyez, je parlais plus avec un homme (...) qu'avec une dame, parce que la dame que j'avais euh... lui, il m'expliquait mieux. Il voyait bien de quoi que je voulais euh me diriger, lui. Et quand j'avais une autre conseillère, je lui expliquais ce que lui il me disait, elle voyait pas la même chose. Elle m'a dit, c'était pas possible pour telle chose, telle chose. Et quand j'avais revu l'autre personne, il m'a dit "Ben si, pourquoi pas? je vais faire des démarches comme ça,ci" Sur les conseillers que j'avais (...) et ben, avec lui, je pense que j'aurais trouvé ma voie, avec lui. » (E5, 384-391)

Le sentiment de ne pas être écouté dans ses besoins est également évoqué. L'un car il ressentait le besoin de résoudre certaines problématiques avant de rechercher un emploi (manque de confiance en soi, inexpérience, absence de qualification dans le domaine souhaité) :

« bon après, avec lui y'avait pas grand chose de concret parce qu'il était plus basé sur...comment je pourrais dire...parce qu'il était plus basé emploi qu'autre chose. » (E4, 91-92)

L'autre personne car elle a été envoyée en formation par Pôle Emploi, qui lui a forcé la main à pour qu'elle intègre un cursus qui ne répondait pas à ses attentes. Manquant d'informations et sous le coup de l'injonction de cet organisme, cette personne s'est rendue sur le lieu de formation pour finalement abandonner dès que le contenu et la visée ont été présentés par les formateurs.

« Hé ben, comme le coup qu'elle m'a fait l'autre! Qu'elle m'avait inscrite à une formation que j'ai été et j'avais pas du tout envie de la faire. Voilà. » (E6, 136-137)

Une des personnes interrogées évoque également de la rancœur envers Pôle Emploi qui n'a pas tenu les engagements demandés quant à un suivi suite à un contrat de courte durée qui lui a été proposé et a débouché sur une longue période sans nouvelles de leur part. Cela a créé chez elle un sentiment d'abandon qu'elle leur reproche fortement.

« Pôle Emploi qui m'ont envoyé à... au GRETA à Nancy, c'est eux qui m'ont envoyé. Je leur ai dit... quand je suis allée là haut, je leur ai dit "Moi je veux bien, mais à une condition que j'ai un suivi derrière"... "oui, oui" qu'ils m'ont dit. J'ai dû y aller en 2013, je crois... j'ai été 3 mois.. (...) Et après 2013, jusque là, j'ai jamais été appelée. Alors, la prochaine fois qu'un jour si, entre guillemets, j'ai la chance de les avoir, je vous assure que... je répondrai, parce que j'ai pas le choix, mais ça serait mon choix à moi, je vous garantie que je me ferais radier parce que là, ils m'ont fait trop attendre. J'ai attendu, j'ai attendu...et alors comme... pour ne pas attendre, parce que... j'ai fait mes démarches de mon côté. J'ai fait... j'ai été sur internet avec un de neveu (...). Voilà, je faisais des recherches avec lui. Comme lui il a internet et il a vous savez comme,... admettons que je trouve un emploi, il sait hop! lui il a le truc pour faire sortir la feuille. Voilà, il faisait des CV. Et les CV, jusque là, j'ai jamais eu de réponse. Et c'est même que, si CAP ENTREPRISES ne n'aurait pas appelé, je vous assure que je baissais les bras. Ça sert à rien que j'ai un CV au début et qu'après ils n'appellent plus. Je sais qu'ils ont du boulot mais ça, c'est pas du travail de laisser les personnes sans appeler. S'il faut qu'on appelle nous, il faut qu'on se dérange, alors là où on va..» (E5, 242-256)

Cette même personne a tout de même tenté d'être pro-active, en se rendant elle-même à l'agence Pôle Emploi dont elle dépendait pour y trouver de l'aide. N'ayant pas de rendez-vous, elle a été refoulée à l'accueil et n'a jamais retenté. Le jour où elle a enfin été recontactée, ça a été pour une réorientation vers une autre structure, occasion dont elle s'est immédiatement saisie.

« Pôle Emploi, j'ai l'impression que je les dérangeais. Je vous assure que oui. Hein, après je sais pas,... j'sais pas ce qui s'est passé heu,... 2013 jusqu'à...200 euh... 200... 2019 (...)j'ai eu plus d'appels, il fallait que je me débrouille toute seule... Ah, j'ai dit "Bah dites donc, l'ANPE c'est ça, hein!" Et puis après, c'était à eux, parce que moi j'attendais toujours le rendez-vous. Parce qu'il faut appeler sur euh.... Ou, alors, dès fois il faut se dérange. Alors, quand j'ai voulu me glisser, il m'a dit "Non, euh, on vous a pas.... vous avez pas de rendez-vous". J'ai dit non. "Alors, non, on peut pas vous prendre" Une fois, il l'a fait. Je vous assure, j'y suis pas retournée une deuxième fois.

J'ai dit en moi-même "en espérant qu'on va m'appeler autrement". Pôle Emploi, ils m'ont envoyé CAP ENTREPRISES, je vous assure que j'y suis allée... et je suis pas allée ailleurs... » (E5, 427-436)

Face à ces déconvenues, les actions d'accompagnement peuvent être ressenties plus comme des contraintes qu'un soutien dans leurs démarches engagées vers la recherche d'emploi.

« A l'ANPE j'étais obligée, mais c'était une obligation. Parce que euh, c'est eux qui m'ont fait... » (E5, 241)

« Autrement, je sais que j'avais fait...j'avais des gens qui travaillaient dans une auto-école et qui venaient justement pour qu'on puisse voir un peu les questions qu'on pouvait avoir et tout...Et après, au fur et à mesure, y'avait de moins en moins de personnes qui venaient, quoi! Et j'me rappelle qu'au bout d'un moment, j'étais tout seul! J'étais tout seul. Et, au bout d'un moment, y'avait l'accompagnateur qui venait et qui me dit "Ecoute, là, si il y a personne...y'a pas de séance, machin" et puis, fait et dit, y'avait pas de séance. Et puis, ça fait que je me suis déplacé pour rien! Et y'a un autre coup, pareil, parce que c'était soit un homme, soit une femme. La semaine suivante, pareil, elle n'avait fait qu'une heure au lieu de deux. » (E4, 177-183)

- ❖ Le poids important du suivi administratif pour les professionnels face au temps dédié à l'accompagnement

Même si la base des métiers de l'accompagnement et de l'insertion est la réalisation d'entretiens avec les bénéficiaires, le suivi administratif des accompagnements réalisés, les rapports d'activité et bilans pour les financeurs a un poids de plus importants dans l'activité de ces professionnels et de leur structure.

Pour le professionnel dont c'est devenu l'une des missions principales, la gestion administrative de l'activité de la structure va de la demande de subvention au

compte-rendu final aux financeurs en passant par le suivi d'activité en cours d'action et l'élaboration des budgets pour monter les dossiers de subvention. Cette part de gestion administrative est donc prenante et la continuité de l'activité de la structure repose sur sa bonne réalisation.

« mes missions consistent à rédiger les demandes de subventions. (...) mettant en place des indicateurs de suivi d'activité pour pouvoir s'assurer que celui-ci est mis en place et répond aux attendus. (...) rendre compte de l'activité à tous les financeurs donc en rédigeant les bilans. Avec également heu... l'aspect financier donc l'élaboration... la contribution à l'élaboration du budget. Donc ça, c'est aujourd'hui devenu ma mission principale. » (E1, 28-38)

Cette part administrative est vue comme une contrainte par les personnes interrogées dont l'accompagnement des bénéficiaires est la mission principale.

« La part de gestion administrative, j'aimerais bien, c'est sûr, j'aimerais bien en avoir moins. Ça vient parasiter mon temps, euh... de relations, de... de... de... mise...enfin de recherche d'action. C'est...je suis un peu... je suis contrainte. Voilà, je suis contrainte. J'aimerais mettre en place des tas de choses pour... dans mon accompagnement, hein. Des visites d'entreprises, des actions culturelles... et je manque cruellement de temps. » (E2, 410-414)

« Après, ce qui bouffe du temps aussi, c'est tous les rapports d'activité euh... pour les partenaires. Les fiches de suivi individuel, euh... ça va être heu..... le suivi temps... le suivi de temps pour le FSE. Tous les jours, tu racontes ta vie dans un tableur, quoi. C'est, c'est quand même... ça alors... ça, par contre, si tu pouvais heu..... si ça pouvait disparaître, oui, ça serait bien! ça serait bien...Mais bon...(rires) » (E2, 423-426)

L'une d'elle partage même que ce ne l'intéresse pas, voire qu'elle déteste cette part administrative de son travail.

« Ce que je déteste le plus, c'est tout ce qui est Euh...Euh... administratif, tous les tableaux que je dois remplir Euh... Euh... pour envoyer au département. Par exemple, le nombre de fois où j'ai vu la personne, enfin tu... tu vois ... tout ça... ça... ça m'intéresse pas du tout. » (E3, 103-105)

Faute de moyens financiers, il n'est pas toujours possible d'avoir une personne entièrement dédiée à ces tâches administratives.

« comme la structure était en...avait quelques fragilités financières à l'époque hein, c'était en 2002, le conseil d'administration avait dit « bon bah on ne va pas recruter de direction, on va s'organiser avec les ressources internes et il serait peut-être souhaitable qu'un des chargés de mission présents s'occupe aussi de la relation partenaires, institutions, rédaction de projets etc... ». Donc c'est comme ça mon poste en fait ça a évolué (...) la gestion administration, a pris de plus en plus d'importance au fur à mesure des années et aujourd'hui elle est majoritaire. C'est à peu près 60 pour 100 de mon poste mais toujours avec une partie accompagnement des publics en recherche d'emploi. » (E1, 13-19)

De plus, certaines de ces tâches ne sont pas déléguables, notamment celles concernant le suivi des personnes accompagnées.

« Mais, en même temps, euh... cette contrainte administrative qui...qui pèse, hein, sur l'emploi du temps... ça pèse beaucoup, elle est pas délocalisable. Je peux pas la donner à quelqu'un. (...) je peux pas là confier parce que c'est complètement heu..... inhérent à mon travail, voilà. Donc c'est heu..... C'est la saisie, c'est une saisie énorme des fiches de suivis individuels, c'est aussi beaucoup de démarches administratives pour les personnes, (...) Voilà, ça fait partie du boulot, ça fait partie... il n'y a aucun problème, j'ai... j'ai pas de souci avec ça... ça fait partie du job. Pour autant, c'est... » (E2, 414-422)

- ❖ La résistance au changement des structures et des professionnels face à l'évolution des pratiques en matière d'accompagnement L'évolution

des pratiques, entre résistance au changement et recherche d'amélioration continue des pratiques

L'amélioration des pratiques est revenue plusieurs fois dans les discours des professionnels.

Soit par volonté personnelle, comme l'évoquent deux des personnes interrogées qui sont dans une démarche volontaire et continue d'amélioration de leurs pratiques, par le biais de formations régulières :

« ce que je souhaiterais Euh... que je souhaite améliorer, c'est bien évidemment les... toutes les techniques : les techniques Euh... de gestion du stress, les techniques de bien être, et ...(...) c'est une recherche constante Euh... de nouveaux outils Euh... de nouveaux paradigmes, de... et ça, c'est une veille que je dois faire Euh... en tout cas que je fais de mon côté personnellement, parce que bon ça me plait. » (E3, 310-317)

« Donc ça fait longtemps que je suis là dessus donc, pour moi, il y a eu beaucoup... c'était du rafraîchissement. C'était des rappels. (...) Quant à la formation MAPPI, oui, c'est, c'est quelque chose d'assez basique, malgré tout. Alors, c'était intéressant, franchement, c'était intéressant mais je pense que ça a certainement davantage apporté à des plus jeunes professionnels, voilà. » (E2, 226-231)

Soit sur injonction institutionnelle. Dans le cas du territoire du Val de Lorraine, une formation-action à destination des acteurs partenaires a été initiée par le Département et un de ses partenaires, la MTEF, pour répondre à la demande du FSE de sécuriser les parcours d'insertion. A l'issue, le service territorial d'insertion du Val de Lorraine a souhaité aller plus loin, avec la mise en œuvre opérationnelle de la réflexion ainsi menée. Projet auquel CAP ENTREPRISES a été associé en étant sollicité pour réfléchir à la proposition d'une action expérimentale sur la base d'un cahier des charges établi par ce service départemental d'insertion.

« il y avait deux acteurs qui avaient initié cette formation-action. C'était une Maison de l'emploi et conseil départemental. (...) Et donc le Conseil Départemental, qui était aussi dans l'animation de ce projet a vraiment souhaité euh bah poursuivre l'expérimentation en disant "Bon, bah OK, voilà, maintenant on en est arrivé là. On a fait des constats, il faut qu'on aille plus loin, il faut qu'on le décline de manière opérationnelle" » (E1, 234-239)

« Et donc, on a été sollicités et bah c'est pas simple parce que la réflexion était pas encore complètement aboutie. On en était encore un peu restés au niveau du constat et donc, de fait, on a dû travailler, réfléchir à la mise en œuvre de ce projet en essayant de partager, alors quand je dis "on", c'est CAP ENTREPRISES et le Conseil Départemental. En tout cas, la personne qui était chargée de réfléchir à ce projet. Donc oui, on a on a tenté de de...de... de trouver une réponse, en tout cas opérationnelle. » (E1, 245-249)

Les échanges ont été riches lors de la formation-action mais ont eu du mal à dépasser ce stade pour aller vers un réel changement des pratiques sur le terrain.

« Après, on est très vite confrontés aussi à...au côté opérationnel et à la difficulté de... de... de faire changer les pratiques, en fait. On peut dire "ok, il faut le faire", trouver des pistes d'action. Et puis, après... on est quand même très résistants au changement. » (E1, 214-218)

L'un des professionnels interrogés qui y a participé, accompagné de deux collègues de sa structure, fait le constat qu'il est difficile pour des personnes qui ont l'habitude d'être dans l'action, sur le terrain, de penser la manière dont peut être amené ce changement. Non qu'ils soient réticents à changer mais il leur est plus facile de le faire avec des outils tout prêts à tester plutôt que de devoir les créer.

« Donc, effectivement, ces instances...alors...j'y étais avec certains de mes collègues et je vois bien qu'on n'a pas la même approche. » (E1, 200-201)

« c'est vrai que ça a pris du temps. C'est beaucoup ce qui a été critiqué mais je... je ne vois pas comment ça pouvait être fait autrement. Peut-être, voilà, qu'on devait être en même temps dans le... dans l'analyse et l'opérationnel avec le fait de tester tout de suite ? (...) je sais que les collègues qui ont participé, qui eux sont beaucoup plus dans l'opérationnel que moi, heu... pour eux, voilà, il faut... il faut boîte à outils. Ils sont moins dans la... dans la constitution, dans l'élaboration de cette boîte à outils. Donc c'est pas simple, c'est vraiment pas simple. » (E1, 222-227)

Se pose également la question de ce qui motive le changement de pratiques professionnelles, notamment quand elles sont installées de longue date et semblent fonctionner.

« on sait que c'est plus facile de continuer à faire ce qu'on sait faire. Surtout quand ça marche et que personne ne remet fondamentalement en question » (E1, 314-315)

« fondamentalement, on est reconnu heu... pour nos missions depuis des années. Après, on nous demande de les faire évoluer, forcément. Hein... légèrement... mais je crois que, fondamentalement, la manière de travailler avec les personnes n'a pas changé depuis des années. Après, peut-être qu'elle ne doit pas trop changer, j'en sais rien. (...) tant qu'il y a des résultats en termes de placement, et tant que nos financeurs...suivent... (...) moi je... forcément, en faisant les bilans d'activité... et les collègues, je pense qu'inconsciemment le voient aussi, parce qu'ils sont toujours très contents de dire "Oui, bah voilà, on a un objectif de 30%, 40%, on les a atteints" » (E1, 321-328)

L'un des professionnels interrogés partage que la confrontation à une manière différente de travailler l'a interpellé dans ses pratiques et l'a poussé à se questionner dessus.

« Je reste convaincue quand même que CAP ENTREPRISES demeure un bel outil. Qu'il ne faut pas qu'il s'endorme sur des pratiques. (...) On manque, sans doute,

d'analyse de pratiques. Pour le coup, moi, j'ai été confronté avec cette action référent de parcours où là, c'est une manière différente de travailler et l'analyse de pratiques...En tout cas, la question est posée. (...) Elle est posée justement parce que c'était une nouvelle manière de travailler, une nouvelle approche. Et je trouve que c'est intéressant en tout cas de se poser la question de ces pratiques. » (E1, 407-413)

Ce questionnement sur ses propres pratiques l'a amené à un autre questionnement qui est comment mettre en œuvre ce changement au quotidien et amener les collègues dans ce sens pour amener un réel changement au sein de la structure :

« Mais après, c'est comment je fais différemment mais surtout comment je change moi-même mes pratiques au sein ma propre structure et comment tous mes collègues le font. Parce que voilà, ça a un intérêt limité si... si on le fait tout seul au sein de sa structure quoi. » (E1, 219-227)

« on revient à l'évaluation des pratiques et du changement. C'est quand même compliqué. (...) dans nos pratiques habituelles j'ai plus l'impression qu'on entraîne plutôt qu'avancer avec. Bien sûr, on pose des questions bien sûr, on lui laisse le choix mais des choix qui sont quand même contraints. » (E1, 279-283)

Et cela même si même si la volonté de changement semble partagée.

« Alors, on a essayé de l'introduire en réunion d'équipe mais je pense qu'il faut quand même quelqu'un... Qu'il faut que ce soit coaché, dirigé par quelqu'un. D'ailleurs, c'est intéressant on a "échange de pratiques", c'est un point qui est systématiquement abordé en réunion d'équipe mais, en fait, personne ne s'en empare. En tout cas alors que ça avait été proposé. » (E1, 413-416)

Les professionnels interrogés attendent également que leurs structures employeuses leur donnent les moyens de se former et de mettre en place de nouvelles pratiques au quotidien :

« Et puis, ce qui a été mis en avant aussi, c'est la question du temps. Ceux qui étaient là, on dit "mais moi, je comprends l'intérêt de ce que vous proposez, mais comment je fais ? hein, j'ai pas le temps de le mettre en œuvre au sein de la structure, sans moyens supplémentaires. Ma direction n'aura jamais..." On en est toujours aussi... voilà, aux ressources internes. » (E1, 28-231)

« il faut aussi que Euh... l'employeur, voilà propose (...) des formations, Euh... ça c'est... c'est indispensable, hein. » (E3, 318-319)

Cette recherche d'amélioration des pratiques se fait avec la visée d'apporter un meilleur service aux bénéficiaires. L'un des bénéficiaires a toutefois soulevé que, parfois, à vouloir bien faire et apporter de nouvelles pratiques et des changements, l'accompagnement peut s'en trouver complexifié sans qu'il y ait un apport réel pour la personne accompagnée.

« Y'en a qui veulent faire trop compliqué et total... » (E4, 197)

❖ La santé et la mobilité, des contraintes importantes pour l'emploi

Si le manque de qualification et d'expérience est régulièrement évoqué comme motif de refus de candidature, la santé et la mobilité des demandeurs d'emploi sont également des facteurs peuvent faire obstacle à l'accès à un emploi.

L'ensemble des bénéficiaires interrogés ne possède pas le permis et habitent dans des villes de taille moyenne entre Nancy et Metz.

« Et, quand je leur disais là haut, il m'a dit "Vous savez avec l'expérience que vous avez, et tout ça, forcément, c'est ça qui va vous jouer... c'est ça qui va vous jouer parce que vous n'avez pas assez d'expérience et pas le permis", il m'a dit "Votre handicap, ça sera ça." » (E5, 180-183)

« Quand il me manque quelque chose, c'est beaucoup le permis. Parce que, quand on me demande le permis, je dis "écoutez, à l'âge que j'ai, je peux le passer. Mais c'est pas la peine, c'est pour euh... dépenser de l'argent et puis ne pas l'avoir, heu...ça sert à rien" Alors, le permis je leur avais déjà dit depuis euh... longtemps. C'est vrai, je regrette vraiment. Où je le regrette, c'est de ne pas l'avoir passé plus tôt. Et quand j'avais 18 ans, j'étais prête à le passer. » (E5, 86-90)

Deux des personnes interrogées expliquent qu'elles choisissent de postuler à des offres selon un périmètre défini, proche de chez elles et accessible en transports en commun ou à pieds.

« la ville, surtout! Faut pas que ça soit non plus à...La ville, c'est surtout ça ! » (E6, 19)

« Mais il fallait partir d'ici. Et moi, comme j'avais jamais l'habitude de partir euh... de partir dans le 54, donc je lui disais la vérité. » (E5, 208-209)

Dans une des situations évoquées, la raison est plus complexe. Sa difficulté d'aller jusqu'à Nancy, la métropole voisine, n'est pas uniquement liée au transport mais surtout à une violente agression subie là-bas qui la paralyse.

« Imaginons qu'aujourd'hui, on trouve un emploi, admettons une formation, parce que je pense que je vais démarrer dans une formation. Je pense que je démarrerai dans ça, mais où que je ne voudrais pas aller, (...) c'est à Nancy. A Nancy, c'est, ça ira pas c'est pas la peine, c'est pour que j'y aille après que ça aille pas... Non, c'est vraiment, vraiment à Nancy où je veux pas aller, hein, vraiment c'est là, c'est à Nancy où je veux pas aller. Parce que je pense à des formations tout ça là haut, je pense que ce serait là bas, mais ça,... Nancy, il n'en est pas question. C'est un pas refus, hein! » (E5, 72-80)

« Alors dès fois, j'ai demandé à mon... à mon médecin. Il m'a dit... il m'a dit parce que euh... vous savez où vous êtes..., il m'a dit comme j'ai une hantise, ils vont vous comprendre... Ils vont pas me mettre dans un endroit que j'aimais pas. "Il faut que vous

vous sentiez bien dans vos baskets et bien dans votre tête, quand vous allez trouver un travail" » (E5, 436-440)

Les problèmes de santé sont également évoqués par les bénéficiaires interrogés. Ils partagent notamment la crainte de ne pas tenir le coup physiquement ou que l'emploi trouvé ne soit pas compatible avec leur pathologie.

« Un p'tit emploi à mi-temps. Parce que déjà, quand je sors...je tourne de la tête, tout ça, j'me sens pas bien avec mes angoisses et tout ça...alors...heu...c'est vrai que là, ça va être dur, hein! Reprendre une activité, comme ça, du matin jusqu'au soir, j'sais même pas si je tiendrai le coup, hein! Ben, c'est vrai que ma santé en prend un coup en ce moment, hein. Et c'est vrai que le médecin m'a dit "Bah, oui, vous stressiez pour rien, pourtant il faut beau, tout ça, machin..." Bah oui, mais...c'est pas d'ma faute, hein! Hein... » (E6, 67-72)

« Mais, dans l'état de santé... C'est la santé qui me... qui me bloque hein. Bien sûr que c'est ça qui me bloque... J'ai tellement peur de... d'aller... admettons, de travailler et puis de me trouver avec une crise d'asthme ou euh... quelque chose qui va me contrarier la journée... bah, c'est ça,... de l'asthme. Moi, mes crises d'asthme peuvent se déclencher dans tout. Une contrariété, un énervement » (E5, 299-304)

« si je vais dans un endroit où y a trop de poussière, ça ira pas. Alors, vous voyez ce que veux dire, c'est dès que je verrai mon pneumologue je lui pose toutes les questions (...) "J'ai essayé de retrouver un travail, est-ce que où vous voudrez que j'y aille? Le mieux que ça sera pour... mon état de santé, où ce serait? " » (E5, 56-61)

L'un des bénéficiaires confie avoir peur de devoir s'absenter trop souvent pour raisons de santé et n'ose pas candidater si ce risque est trop important. Cette personne espère beaucoup d'un avis médical pour se lancer.

« mais y a beaucoup de choses à faire, y a des démarches, y a.... Et si, admettons, que je trouve quelque chose... Ce que moi je veux, c'est d'y arriver et tenir. Parce que c'est

pas... vous savez, un fois qu'on a fini le contrat euh... moi quand j'ai signé, j'ai signé. Dès fois ça peut arriver d'être malade, mais quand on signe le contrat, on le signe jusqu'au bout. Bon, ça peut arriver euh... hein des problèmes de santé oui... Voilà, c'est ça, c'est que si je trouve quelque chose, en espérant que je... je garderai aussi longtemps possible » (E5, 350-355)

« comme dirait le pneumologue "Ben voilà, vous avez ça, vous pouvez aller là, y a pas de souci, vous avez le traitement, vous y allez". S'il me dit ça euh.. moi, j'y vais, y a pas de souci. » (E5, 313-315)

Une perte d'audition est également évoquée comme crainte de ne pas comprendre ce qui est attendu lors des entretiens d'embauche ou lors d'une prise de poste.

« et puis comme je suis sourde, je commence à être sourde d'une oreille. Alors, vous savez il faut mieux que la personne soit bien devant moi pour entendre ce qu'elle dit. » (E5, 147-160)

c) Ce qui attire l'engagement des professionnels de l'insertion et des bénéficiaires, en lien avec leurs finalités, objectifs et horizons souhaités

- ❖ La recherche par les bénéficiaires d'un accompagnement qui prenne en compte leurs besoins et attentes et crée un espace d'échange

Les entretiens avec les bénéficiaires font ressortir des besoins et attentes différents d'une personne à l'autre.

L'un souhaiterait être épaulé pour connaître ses points d'amélioration, travailler sur ce qui peut bloquer lors des entretiens d'embauche et être guidé sur les offres d'emploi correspondant à son profil.

« C'est plus...heu...pour si des fois...si...euh...l'un des stages que je pouvais faire ben...voir...les problèmes qu'il y avait pour trouver des solutions adéquates. Pour pouvoir améliorer les choses. Heu...pis, comment je pourrais dire ? (...) Quand je peux trouver une offre d'emploi, voir avec la personne...de me dire "ça, c'est pas bon, ils vont demander autre chose que vous n'avez pas forcément..."

**Donc échanger, avoir un avis? **

C'est ça! » (E4, 115-122)

« Parce que là, j'avais un accompagnement aussi. Qui pouvait...qui pouvait me dire...ce que je pouvais faire pour m'aider ou quoi donc... » (E4, 76)

« Elle cherchait vraiment..ce qui....comment dire? ce qui... bloquait. Pour faire en sorte... qu'après, pour les débloquer... ben...comme elle avait fait pour SENS&VIE et tout. Et là, ça m'a vraiment bien avancé! » (E4, 94-95)

Tandis qu'une autre personne met en priorité le fait d'être à l'aise et d'être aidée dans la définition de son projet, ne sachant pas vers quel métier se diriger.

« Mais je préfère aller chez CAP ENTREPRISES, je crois que euh... CAP ENTREPRISES je crois que c'est là où je me sens le mieux, c'est ici » (E5, 256-258)

« Voila, parler avec la personne et puis euh... essayer de euh... de... on va dire... d'essayer de me comprendre et puis de trouver la chose que je veux, trouver un travail. » (E5, 505-506)

« je pense que c'est CAP ENTREPRISES avec eux, avec CAP ENTREPRISE qui vont, avec moi et eux, qu'on va avancer à trouver la branche que je veux, le travail que je veux. Et ça va pas... ça va pas être facile, c'est sûr. Parce que je me suis jamais fixé un métier. » (E5,123-126)

« la personne la... c'est à elle que je me confie, c'est à elle que je lui dis donc quoi... on fait les démarches, comment on peut faire les démarches toutes les deux. Ou c'est un

homme ou une femme hein, c'est pas euh... bon ben, c'est nous, c'est nous. (...) bon ben voilà on essaye de faire les démarches et puis que je me sente bien... comment trouver que je me sente bien là et puis que voilà... que j'arrive à y rester... » (E5, 463-470)

« Mais vous voyez, une personne comme ça, qui me met à l'aise... bah ça ira tout seul. Une personne qui est assez euh brève ou je sais pas quoi... Alors là, euh... je lui dis rien, hein. Je réponds mais... c'est le contact qui passera pas.... Vous savez, il faut que... que je sois bien dans ma tête, que je sois bien avec la personne qui m'oriente. Vous voyez ce que je veux dire? » (E5, 291-294)

« on devrait être contents d'avoir quelqu'un qui nous accompagne pour trouver un travail. Parce que en étant, vous voyez, tout seul, en faisant les démarches, vous savez on a du mal à en trouver quand on est tout seul à faire les démarches. Tandis quand on a quelqu'un qui vous pousse, on a plus de chance à trouver... à trouver quelque chose que d'être tout seul... vous comprenez ce que je veux dire ? » (E5, 501-505)

La troisième personne interrogée attend, quant à elle, que l'accompagnateur intervienne le moins possible et la laisse prendre en charge les points où elle se sent autonome, en respectant ce vers quoi elle souhaite se diriger. Mais qu'il lui fournisse des informations et documents pouvant faciliter ses démarches. Le lien social est également évoqué comme l'une des choses qu'elle peut apprécier et rechercher lors d'un accompagnement.

« Mais si on prend mon cas à moi...une fois tous les 15 jours...voilà...une fois toutes les trois semaines, ça serait mieux.» (E6, 104-105)

« C'est ce que je ressens, hein...Vous savez, je suis quelqu'un de très débrouillarde, donc... c'est sûr que...on doit se dire "pourquoi on l'a inscrite celle-là, si elle a besoin de personne?" J'dis pas, ça m'a aidé quand même un p'tit peu, j'dis pas hein... On m'a fourni certaines informations, donc ça m'a... ça m'a boosté, oui, j'dis pas, y'a quand même du positif. Faut marquer ça, quand même. Il y a quand même du positif, hein. Il y a quand même du positif...Moi, ça me faisait quand même du bien de venir aux rendez-

vous, quand même. J'suis quelqu'un de très sociable, ça m'faisait du bien quand même (rires)(...) je viens faire un p'tit coucou de temps en temps à mes anciens conseillers. » (E6, 111-120)

« Oui, c'est vrai, que ça m'est déjà arrivé de dire "mais ça, j'ai déjà fait, ça, j'ai déjà fait!" (rires) Voilà, quoi (rires)

Et de dire "Non, ce n'est pas une solution pour moi" ?

Oui, moi je pars du principe que quand on est suivi comme ça...Pour la formation, je voulais celle-là et aucune autre, hein. Alors qu'il y a des autres personnes qui diraient "Ah, bah..." Voilà, et qui sont faibles, hein, entre parenthèses, qui diront "ben oui, si vous croyez que ça peut m'aider, je vais faire celle-là" Alors que ça peut pas leur convenir des fois. Il y en a beaucoup comme ça, que je connais. Moi, finalement, j'dis que la formation, si j'la fais c'est pour pas que le Pôle Emploi m'fasse chier et tout ça. Mais je fais quand même ce que j'aime, voilà. » (E6, 121-123)

« déjà une fois tous les 15 jours... c'est déjà un gros effort! Heureusement que c'est pas une fois par semaine aussi! Donc...(rires) Ben, chais pas, c'est ma vision des choses! » (E6, 94-96)

En point secondaires, sont également évoqués le fait de sortir de son cadre familial et de se réapproprié un vocabulaire plus adapté au cadre professionnel

« quand je suis CAP ENTREPRISES c'est pour euh... arriver mieux... déjà, à parler, parce que vous savez euh... quand y a pas quelqu'un en dehors de la famille, admettons, dans ma famille on parle comme ça, je parle. Mais quand y a une autre personne, et ben, heu... on parle autrement... on parle de euh... je sais pas moi, admettons, que ça soit du travail bon on essaye de parler euh... sur le travail euh euh... » (E5, 491-494)

Ainsi que d'avoir un cadre facilitant pour les démarches à réaliser, même si il s'agit de quitter une action en cours.

« Moi je sais que moi, dès que j'avais un stage ou quoi, c'est que, en principe, dans les formations, ils laissent pas partir les gens pour aller à l'entreprise même. Ils ont tendance à dire "Vous ferez ça ce soir, quand ça sera fini" Hé ben, moi, j'avais la formatrice, j'avais demandé "j'ai la possibilité d'aller au MATCH pour faire remplir ma convention", hé ben, elle m'a dit "pas de problème!" Et, ça a fait que c'était bien, comme ça, au lieu d'y aller le lendemain, d'oublier... Hé ben, comme ça, c'était fait tout de suite! » (E4, 184-191)

- ❖ La volonté de trouver un emploi qui améliore durablement leur situation et comble le vide social créé par l'inactivité professionnelle

L'inactivité professionnelle crée un vide social qui est évoqué par l'une des personnes interrogées. Elle emploie d'ailleurs le qualificatif « heureuse » pour évoquer une situation de reprise d'emploi. L'emploi est investi de grandes attentes personnelles et sociales, notamment la sortie du RSA.

« mais je serais plus heureuse dans ma tête moi, et je me sentirai mieux, si j'avais un emploi. Et peut être que je verrai un peu plus de monde, vous voyez ce que je veux dire... » (E5, 452-454)

« Mais, vous savez, moi, je suis sûre et certaine, moi, dans ma tête à moi... si euh... je me dis, des fois, quand je suis au lit, j'me dis si j'arriverai un jour à trouver un emploi et à trouver le... le travail qui me conviendrait. Je serais heureuse de trouver un emploi » (E5, 347-350)

« ... Et c'est ça qui me changera. Parce que, plus je reste sans emploi... moins je... moins je m'en sortirai. Vous comprenez ce que je veux dire? Parce que si je reste trop longtemps là... » (E5, 308-310)

« (rires) Alors, c'est vrai que quand je suis, quand j'ai... Admettons que j'ai retrouvé un emploi, je serai bien contente c'est vrai, d'enlever le RSA... c'est vrai... » (E5, 164-165)

Mais, malgré une situation professionnelle difficile, ce n'est pas pour autant que les personnes sont prêtes à « prendre n'importe quoi ».

« Il faut que je sois dans un travail qui va me plaire. Que je vais être à l'aise, que je vais être bien avec. Mais quel métier? Je ne peux pas vous dire? C'est ça qui est embêtant. C'est ça, le handicap. » (E5, 211-213)

« c'était le maire, que je connaissais bien, qui m'a dit "Ca serait possible, vous, de reprendre la responsabilité de la conciergerie temps que la concierge revienne ?" J'ai pas hésité, j'ai pas hésité, j'ai dit oui tout de suite. C'était un bon truc, c'était pour euh l'entretien de la mairie » (E5, 93-96)

Un emploi de très courte de durée ou sans projection possible est source de refus pour cette personne.

« Mais soit c'était un jour ou c'était saisonnier. » (E5, 207-208)

« Un emploi qui me correspond et que je vais me sentir bien. Un emploi que... en une durée, qui... qui... que ça aille déjà loin. Pas euh 4 mois, 5 mois puis après j'arrête un an. Ca fait rien que je travaille, admettons, un contrat de deux ans. On va dire ça comme ça. Déjà, un contrat de deux ans, un CDD. La... la CAF, j'en ai plus.... Une fois que tout est fini, ou je me dirigerai, si j'avais un contrat de deux ans et tout est fini? Qu'est ce que je fais après, je rentre sur... le même même schéma que j'ai fait au début?... Vous voyez ce que je veux dire ? » (E5, 322-327)

- ❖ La satisfaction des professionnels de répondre aux attentes institutionnelles en accompagnant les bénéficiaires vers l'emploi mais également de les voir évoluer vers un mieux-être et plus d'autonomie

Les professionnels interrogés sont toujours satisfaits de répondre aux attentes institutionnelles, ce qui est gage de continuité de leur activité.

« Après, c'est toujours très agréable quand on entend des financeurs parler en bien de cette structure qui marche très bien, il faut le reconnaître. Ca veut dire en tout cas qu'il y a des résultats. C'est toujours agréable. Alors, on ne va pas le rechercher mais on va l'entendre des fois, bah lors d'une assemblée générale, il y a un élu qui va dire « Ah bah tiens, moi j'avais envoyé quelqu'un, il était vachement content de ce que vous faites, vous l'avez bien aidé » » (E1, 128-132)

« Mais, bon, voilà, au détour d'une conversation c'est toujours agréable d'entendre de dire que ce dispositif fonctionne bien et que le territoire et les élus ont envie de continuer à nous soutenir. Voilà. » (E1, 139-141)

« Effectivement, quand on réussit alors du point de vue de la gestion administrative quand on réussit à faire aboutir un projet, en tout cas, qu'on est au clair sur... sur ce qui est attendu et que donc ça va effectivement profiter aux publics qu'on accompagne. » (E1, 116-118)

« Moi, je vois quand même sur le Euh... sur l'action, donc par rapport à... à Pont-à-Mousson, Euh... les personnes que j'ai pu accompagner, on... souvent, on..., je pourrais pas donner... de chiffres là, je les ai pas en tête sur le bilan de l'année dernière mais Euh..., les personnes se mobilisent, retrouvent une formation, Euh... il y a des freins qui ont été levés, ils sont beaucoup plus apaisés. Ils sont après outillés, c'est surtout ça qui est important. Puisque le but n'est pas que Euh... le but, c'est que j'accompagne les personnes 6 mois maximum, 1 an, des fois 1 an et demi mais... Euh... ils... ils ont les outils après pour gérer leurs stress, ils savent comment réagir quand ils vont postuler pour une formation, pour un job. Ils savent maintenant... comment faire pour réduire le stress et mobiliser un maximum de .. de ... montrer leurs compétences, hein. » (E3, 258-267)

Mais ils sont également conscients que les attentes institutionnelles et les objectifs de placement, notamment en CDI, sont difficiles à atteindre. L'obtention d'un CDI est une grande satisfaction mais ils savent également se satisfaire d'un résultat moindre pour l'institution mais qui est déjà une grande avancée pour les bénéficiaires.

« Parce que, accompagner une personne vers l'emploi. Alors, c'est bien, c'est un voeu pieux. Et puis, c'est un voeu qui est partagé par tout le monde, ça, c'est clair, hein. On est tous très, très content d'amener quelqu'un sur un CDD de plus de 6 mois. Alors le graal du CDI bah, alors là, c'est le top. » (E2, 167-170)

« Hé ben, c'est de voir les choses bouger, déjà. Même s'il n'y a pas d'accès à l'emploi par exemple, pour tout le monde, ou à la formation qualifiante, c'est de voir que la situation de la personne évolue, qu'elle a pris... qu'elle en a pris la mesure, mais surtout de voir que l'accompagnement lui a permis de s'approprier ses propres choix. Ca, c'est... c'est absolument... c'est, c'est, juste merveilleux pour moi. » (E2, 139-142)

Ce qui fait sens pour ces professionnels, plus que ce qui est institutionnellement prescrit, c'est d'être utile et de voir les personnes accompagnées évoluer, que ce soit vers l'autonomie, un mieux-être ou dans les représentations de l'emploi ou de soi-même qui pouvaient les bloquer dans leur recherche d'emploi.

« Après, c'est aussi dans les relations inter enfin individuelles, interpersonnelles avec les publics accompagnés. C'est de... de voir que notre action en fait est utile pour aider les personnes à sortir quand même de leur situation, qui est souvent très compliquée et très... très précaire. Alors, après, on n'attend pas d'être remercié. Nous, on est dans des postes quand même où on est dans un emploi sécurisé et on est... d'un point de vue professionnel, c'est notre travail, donc c'est normal. Mais c'est quand même satisfaisant de voir que des personnes sont contentes d'être passées par cet organisme, en reconnaissant que ça les a aidé (...). » (E1, 119-127)

« Voilà, c'est quand Euh... quand les gens vont bien, en fait, quand les gens sont heureux, ben... jsuis... jsuis contente, voilà. » (E3, 154-156)

« faire en sorte Euh... d'être Euh... d'être dans l'aide Euh... pour la personne, que la personne puisse Euh... mobiliser Euh... de nouveau, reprendre confiance en elle, Euh... changer son regard qu'elle ... qu'elle a sur elle, qui est parfois très négatif et c'est juste

ça mon mon but. Et c'est comme ça que Euh.. que je l'ai vu quand j'ai postulé Euh... à ce... à ce job. » (E3, 285-289)

« Ah, bah moi, c'est être euh... près des personnes, euh... les accompagner dans leurs démarches. Soit leur démarche d'inclusion sociale, soit d'accès à l'emploi. (...) c'est là que je trouve du sens dans mon travail. (...) leur permettre aussi euh... de... de... d'évoluer sur un certain nombre de euh... de... de difficultés (...) Et donc c'est vraiment quelque chose que j'apprécie, c'est... c'est travailler avec la personne euh... pour qu'elle puisse euh... prendre connaissance, conscience, que euh... l'accès à l'emploi est pas forcément toujours aussi difficile qu'elle le croit et que elle a besoin de faire le point sur ce qu'elle croit savoir. Et ça, c'est vraiment, c'est vraiment intéressant. » (E2, 60-70)

« Vraiment, ce qui fait sens pour moi, c'est d'accompagner la personne vers une autonomie de pensée et d'action. C'est ça qui fait sens pour moi. » (E2, 174-175)

« C'est-à-dire que l'idéal, pour moi, l'idéal de l'accompagnement... puisqu'on nous a confié des personnes qui étaient pas en capacité immédiate de répondre, 'fin de s'assumer entre guillemets, (...) qui avaient besoin d'accompagnement euh... l'idéal, pour moi, à l'issue d'un accompagnement, c'est... c'est que la personne se sente autonome et se dirige elle-même, sans pour autant ne pas avoir à demander de l'aide, dans tout cas d'être en capacité d'analyser suffisamment finement sa situation, pour aller chercher la ressource là où est est. » (E2, 153-160)

L'un des autres critères de satisfaction personnelle cité est l'atteinte de l'objectif que s'était fixé la personne accompagnée ou la réalisation d'un projet.

« Alors, au niveau de la ..la ...la satisfaction, Euh... quand on a rempli les, les objectifs Euh... avec la personne, ben jsuis jsuis très heureuse parce que Euh... Euh... Enfin, voilà, on a rempli la mission. Donc ça, ça me... j... j'suis heureuse que la personne ait pu.... ait pu mener à bien Euh... son projet ou... parfois ses... ses projets. » (E3, 137-140)

« Pour anecdote, j'ai une dame Euh.. ça faisait Euh.. une dizaine d'années qu'elle arrivait plus à retirer de l'argent au distributeur. On a fait une séance de relaxation pour ce problème là. Elle y est allée l'après-midi même et elle m'a envoyé un message. Elle m'a dit « Ah ben Mylène, j'ai pu Euh... retirer de l'argent » Ben, je me suis dis « Ben voilà, c'est... là, c'est vraiment... utile ça ... » (E3, 165-169)

Voire le passage d'étapes intermédiaires, qui sont pour elle des preuves d'un cheminement qui s'effectue :

« certaines, certains pourraient penser que c'est anodin mais... mais il y a de vraies petites victoires et quand Euh... quand, c'est atteint c'est ... c'est, super. Je suis contente pour les...les personnes et puis ça ...ça me le renvoie bien aussi puisque, d'une certaine manière, ça veut dire qu'on a bien collaboré et puis que le travail...Euh... s'est bien déroulé. Après Euh...ça, c'est au niveau du long terme. Euh...donc Euh...parce qu'on voit pas... pas tout de suite Euh... les effets » (E3, 140-145)

« dans la satisfaction quotidienne, (...) j'ai beaucoup de satisfaction et beaucoup de...de plaisir oui, à faire mes entretiens. (...) y a des entretiens où je sens vraiment que des choses se sont débloquées (...) la personne sort du bureau, est rassurée qu'il s'est passé des choses. Ca, ça me fait ... ça m... ça m'apporte beaucoup de satisfaction. Je me dis « Ah ben, je suis contente là ! »... » (E3, 146-154)

« Donc, c'est, comment dire... c'est une personne qui arrive et qui n'a pas confiance en même, qui ne s'autorise pas à faire des choix et qui ne s'autorise pas à assumer à certaines situations, dont elle est à l'origine, quand même. Et quand, au cours de l'accompagnement la personne a compris qu'elle pouvait s'autoriser à faire ses propres choix et a pu se laisser dicter, ou en tout cas écraser par une situation qu'elle ne maîtrise pas...de toute façon, personne ne maîtrise rien (...) mais en tout cas, que ces choix ont des conséquences positives ou négatives et qu'elle a absolument le droit d'assumer ses choix et de faire des choix ça, c'est... c'est juste réjouissant. » (E2, 146-153)

« c'est très intéressant. Alors, à la fois, parce que ça... moi j'y trouve du sens parce que ça me permet de d'accompagner la personne dans son avancement mais c'est aussi parce que pour moi c'est très riche, c'est très riche, parce que la.. la personne, elle renvoie bien choses, au- delà de simples... de constatations et qui me... tout ça, ça me nourrit quoi. » (E2, 76-80)

Pour autant la déclinaison des politiques publiques de manière opérationnelle, par la proposition d'actions sur le terrain, et les relations avec les autres acteurs, professionnels et institutionnels, attirent également l'intérêt de l'un des professionnels interrogés. Pour cette personne, c'est également une manière de contribuer à l'amélioration des accompagnements et à l'évolution des pratiques.

« Alors, heu...aujourd'hui, c'est plus la partie définition, élaboration de projets qui... qui m'intéresse. Heu...plutôt contribuer à... à réfléchir, à mettre en œuvre, à décliner des... des politiques publiques et des projets. Avec souvent des institutions, des collectivités territoriales, qui sont principalement nos interlocuteurs. Donc clairement, voilà, c'est cette partie de... de réfléchir, de mettre en œuvre heu...des projets, de réfléchir peut-être à des nouvelles actions. » (E1, 61-65)

« Et puis c'est la partie relation aussi avec les institutions et partenaires pour suivre l'action, voir si c'est conforme, y réfléchir, réfléchir à la manière dont on va faire évoluer... comme c'est la partie aujourd'hui qui m'intéresse le plus rapport à la partie accompagnement que j'ai pratiqué depuis longtemps. » (E1, 67-70)

« Les liens avec ses pairs, avec des institutions également tout à fait intéressant. Parce que ça permet de... d'avoir aussi un autre regard et de comprendre comment sont élaborées les politiques publiques au sein des institutions et de voir comment on peut s'y inscrire. » (E1, 76-78)

- ❖ La recherche des professionnels d'améliorer leurs pratiques par le biais de formations et d'échanges entre pairs dans le but d'offrir le meilleur service possible aux bénéficiaires

Un autre point sur lequel se rejoignent les professionnels interrogés est la volonté d'offrir le meilleur service possible à leurs bénéficiaires.

Pour certains, ça passe par la formation pour améliorer leurs pratiques et les outils mis à disposition des personnes.

« j'ai fait énormément de formations puisque je ne suis pas issue du... de formation au travail social. Donc, dès le début, j'ai fait... je fais régulièrement et ces 10 dernières années surtout, tous les ans, plusieurs formations. Pour améliorer mes pratiques, pour... Alors, depuis 15 ans, pour définir un cadre déontologique d'intervention. Ca, c'était, c'est vraiment très, très important. Et puis, pour mieux accompagner, pour mieux comprendre, pour mieux créer l'alliance relationnelle... Enfin tout ça. » (E2, 222-226)

« c'est vraiment l'outil que j'utilise Euh... qui, je trouve, fonctionne très bien, et le... l'utile... enfin ... choisir cet outil, voilà, ça fait sens Euh.. pour moi et pour... surtout pour la personne que j'accompagne. » (E3, 171-173)

« .. Donc, améliorer, voilà ça sera toujours Euh... améliorer les outils... » (E3, 319)

« je pense que les personnes qui participaient était vraiment dans cette posture de dire "j'analyse, je réfléchis, j'essaie de poser les choses, de voir ce qui marche ou ce qui ne marche pas..." » (E1, 217-218)

Pour d'autres, ce sera une évolution des pratiques par un changement de posture ou de manière de faire :

« Ca se fait à partir d'un diagnostic, normalement c'est la personne qui pose ce diagnostic. En tout cas, on avance avec elle... (...) Là, la personne retrouve vraiment sa place, essaie aussi de construire son propre parcours en faisant le pari que, en l'intégrant autant, bah, elle va être plus s'approprier les démarches qu'elle va faire . » (E1, 279-295)

« je trouve qu'on y... qu'on apporte une réponse. Elle est ce qu'elle est mais (...) on change de posture, on est moins dans l'action, dans l'opérationnel en disant "J'ai un objectif, je fonce, c'est comme ça et puis la personne elle me suit, elle me suit pas" Je caricature, hein. Mais bon, on en est quand même là. On a un objectif de placement d'emploi. Si la personne n'est pas sur cet objectif pour X raisons, souvent on décide d'une fin d'accompagnement (...) ce que devient la personne après... bien sûr, on s'en préoccupe... mais, en tout cas, c'est plutôt notre financeur qui fait le lien, quand cette chance existe (...) Et là, pour une fois, je me dis qu'on n'est pas centré que sur un seul objectif. On est centré sur cet objectif mais en prenant le temps et en travaillant les autres parallèlement. Et on ne le confie pas non plus à un travailleur social, dont on ne sait pas ce que devient la personne mais on essaie, à minima, de... de... prendre en charge en interne, de prendre en charge en interne euh... la globalité de la personne. Et donc d'assurer une cohérence entre ce qu'elle pourrait mettre en œuvre et en tout cas, voilà, soit de faire, soit de déléguer. Et donc ça, je pense que c'est quand même une manière différente de travailler et je trouve que c'est intéressant. » (E1261-278)

« Le fait d'être quand même toujours dans la réflexion et la mise en œuvre de projets, je trouve toujours, moi, intéressant à un moment donné de prendre du recul, de moins être dans l'opérationnel et dans l'action et de se poser des questions sur nos pratiques. (...) par rapport à des organismes de formation qui eux sont beaucoup dans l'analyse de pratiques, (...) on n'a pas de temps comme ça pour le... le faire donc moi j'ai... j'ai trouvé ça intéressant parce que ça permet vraiment de de faire un pas... enfin de prendre du recul en fait, de la hauteur en tout cas par rapport à une action et de s'interroger un peu. (...) Vraiment de s'interroger sur comment on améliore tout ça parce qu'une personne peut passer par plusieurs endroits, hein c'est un peu...(...) des

formations- actions. C'était un petit peu sur, justement, la gestion des parcours entre plusieurs structures. » (E1, 202-212)

Ou encore une réponse collective par l'échange de pratiques entre pairs et la possibilité de partager avec eux les difficultés rencontrées lors des accompagnements pour y trouver des pistes de réflexion et de solutions par l'expérience collective mise au service de tous.

« Donc je pense qu'il y a une réelle volonté de collègues, en disant "j'aimerais bien que régulièrement on puisse parler des situations qui nous posent des difficultés pour qu'on essaie de trouver des solutions ensemble, qu'on essaie..." (...), ça remet quand même aussi de la cohésion dans une équipe donc c'est voilà c'est ici si il y a quelque chose peut-être à creuser aujourd'hui... C'est pour ça que je me dis que le collectif peut aussi aider à partager une expérience des chargés de missions qui sont là. Qui ont tous des compétences mais qui les mettent en œuvre chacun dans leur coin, différemment, et des fois ça vaut le coup quand même de se reposer collectivement la question de ce qui marche, ce qui ne marche pas au bénéfice des publics.» (E1, 416-423)

La structure de l'une des personnes interrogées va justement faire le pari de tester un nouveau projet en travaillant en collectif, là où elle a toujours proposé uniquement des accompagnements individuels.

« On va tester avec un nouveau projet, si il passe en septembre, du collectif. (...) Je m'interroge réellement sur le fait d'alterner individuel et collectif, voilà. (...) pour l'avoir testé à la demande d'un financeur, (...) des binômes ou des trinômes pour faire des animations qui sont en lien avec l'emploi. (...) c'était simulation d'entretien d'embauche, donc on est vraiment au cœur de notre métier. (...) Je me dis que si on devait changer quelque chose, c'est peut-être à introduire ces temps un peu collectif, animés à plusieurs parce que là... (...) chacun travaillait dans son coin. Je pense que les interactions entre collègues favorisent aussi l'attitude à changer ces méthodes, et à les partager surtout. Donc, voilà, c'est peut-être un axe d'évolution à réfléchir. » (E1, 388-405)

Mais, comme le conclut un des professionnels, il n'est pas forcément nécessaire pour elle de réinventer la roue. Elle ne s'engage vers le changement de ce qu'elle a validé que si elle identifie un bénéfice pour les personnes à le faire.

« Bon, après, quand on a quelque chose qui fonctionne c'est pas la peine de tout démonter. Pour Euh... on va pas se perdre Euh... mais voilà, être toujours... en alerte sur ce qui... sur les choses qui peuvent être bénéfiques Euh... pour les personnes. » (E3, 319-322)

C'est notamment le cas lorsque cette personne évoque la continuité dans les accompagnements des bénéficiaires qui naît de la coopération entre les intervenants et favorise leur mobilisation des accompagnés. En leur proposant des actions en cohérence les unes par rapport aux autres, l'échange s'en trouve facilité et engage la personne accompagnée.

« C'est que Euh... tout le travail, chaque action va porter ses fruits si on travaille en coopération avec tous les intervenants qui travaillent avec la personne. Si on est dans l'échange Euh... la personne elle est... elle se mobilise Euh... elle se mobilise après, hein! c'est assez.... Euh... c'est assez motivant pour tout le monde, hein, du coup. » (E3, 253-257)

« l'échange (...) plus ça circule et plus les personnes savent pourquoi elles viennent, (...) Et, en gros, vous savez pourquoi vous êtes là, et aussi sur quoi vous allez. » (E3, 340-343)

« j'observe quand Euh... c'est défini avec le référent, Euh... que la personne sait pourquoi elle est venue que, le référent a bien expliqué l'action... ça va tout seul, c'est très fluide, tout se passe très bien. » (E3, 127-129)

- ❖ La volonté des professionnels de pouvoir réorienter et sécuriser les bénéficiaires à la fin de leur action d'accompagnement si des problématiques empêchent l'emploi direct ou l'entrée en formation

Les deux professionnels interrogés qui ont un objectif d'emploi pour leur mission ont évoqué l'importance pour eux de la sécurisation des parcours, et pas uniquement lors de la question portant plus spécifiquement sur l'action expérimentale de référent de parcours. A noter que ces deux personnes ont participé à la réflexion menée par le Conseil Départemental à différents niveaux.

« l'outil formidable qu'on a sur le Bassin de Pompey, c'est CAP ENTREPRISES. C'est la reprise de l'accompagnement. Enfin, c'est la poursuite de l'accompagnement par CAP ENTREPRISES. Pour permettre à la personne d'être toujours accompagnée, d'être toujours sécurisée parce que cet accompagnement là qui est, qui effectué par CAP, c'est vraiment... on est toujours dans la sécurisation du parcours. Et ça, c'est vrai, c'est essentiel. Pour moi, c'est essentiel. » (E2, 251-255)

Concernant l'action de référent de parcours, elle répond à un besoin du professionnel travaillant en chantier d'insertion de pouvoir proposer une suite d'accompagnement alors qu'elle n'avait pas d'action à proposer jusqu'à maintenant lorsque des problématiques importantes étaient encore présentes en fin de contrat d'insertion. Elle évoque notamment une « réponse d'urgence » qui était nécessaire pour le territoire, même si la forme de la démarche peut être encore travaillée et évoluer.

« Et, par contre pour revenir à ta question du référent de parcours, ce qui est très, très intéressant, c'est que pour le coup, je vais pouvoir positionner des personnes qui ne pourraient pas être accompagnées par CAP au moment... à ce moment-là de leur vie. On est sur un accompagnement renforcé là... renforcé dans le sens où il y a une prise en compte des difficultés, des freins qui sont pas liés à l'emploi. Voilà. Donc euh... c'est... Alors, je dis pas que la partie CAP ENTREPRISES ne prend pas en compte ça. Mais avant, normalement, c'est censé être résolu ça. C'est pas leur mission. (...) c'est pas,

c'est pas possible pour eux, c'est pas possible de travailler euh... correctement l'accès à l'emploi, quoi. » (E2, 268-277)

« déjà l'idée même d'un référent de parcours... Comment dire... moi, ça me paraît très intéressant. C'est vraiment quelque chose auquel je crois. Enfin, je crois dans son utilité, hein. Ca, c'est plutôt bien. Après, sur... sur la forme et la déclinaison euh... j'ai pas encore... j'ai pas encore une idée bien bien claire de ce qu'il faudrait réellement. Sachant que ce qui est mis en place actuellement (...) avec CAP ENTREPRISES (...) c'est déjà une réponse intéressante dans le sens où c'est une réponse d'urgence. heu..... une réponse immédiate pour les personnes qui sont vraiment... en... comment dire... c'est un palier... enfin, comment dire... c'est l'opportunité, pour des personnes qui ont absolument besoin d'un accompagnement global renforcé, c'est une réponse immédiate et sur le territoire. Et, en ça, c'est vraiment bien. C'est... ça manquait. Ça manquait, voilà. (...) Mais, ce que je veux dire, c'est que... une suite de parcours, quand on... quand la personne est sans solution, ni pour la formation ni pour l'emploi immédiat, même à un emploi à durée déterminée assez court euh... » (E2, 238-251)

Une réponse un peu similaire est apportée par la personne dont la mission est l'accompagnement vers l'emploi direct. Là où avant elle était amenée à réfléchir « de manière fragmentée », cette action lui permet de voir à plus long terme, sans durée fixée.

« Et là, on peut vous proposer autre chose. Après, la personne y va ou n'y va pas. En tout cas, on incite fortement à cette mise en relation, dire "On va essayer!" Je veux dire, "on va essayer, vous allez nous aider à réussir" C'est aussi ça qui est important. Oui, je pense que ça... ça change... ça change quand même les pratiques. J'ai pris le temps de réfléchir de manière fragmentée. De dire "Je la verrais bien aller sur cette action". Et puis, cette action, elle va durer 3 mois et puis après voilà... Ou "je la verrais bien aller sur cette action" mais on est à nouveau dans une action qui va s'arrêter et qui existe en tant que tel. Ben, voilà, on est sur quelque chose de plus... d'une réponse peut-être, en tout cas, plus riche. » (E1, 354-361)

« Là, ce qui a changé, c'est que CAP ENTREPRISES, quand elle rencontre des difficultés avec une personne... des difficultés en termes de l'atteinte de l'objectif. Et ben, elle a une solution en interne pour dire "Ok, peut-être qu'on a été trop vite, peut-être que voilà..." Ou alors "Votre situation a changé " Parce que, des fois, la personne toutes les conditions sont réunies pour réussir puis quatre mois après, il se passe quelque chose dans sa vie personnelle, ou dans la vie de sa famille, qui font que, bah non, c'est plus... Les conditions ne sont plus réunies. Donc, là, voilà, on a une opportunité, en tout cas en interne de dire "Bah, écoutez, c'est pas grave, on va pas vous laisser tomber" Parce que c'est un peu ça quand même chez... quand on arrête l'accompagnement avec une personne... » (E1, 338-345)

« C'est quelque chose de différent (...) on n'en n'est encore qu'au début mais je me dis, que pour une fois, on introduit aussi des nouveaux interlocuteurs, des... on crée de nouveaux partenariats. On travaille, vraiment en partenariat avec des organismes qu'on sollicitait peu avant. Qu'on connaissait, hein, quand on dit qu'on est sur un territoire organisé, tout le monde travaille ensemble. (...) Là, voilà, on crée vraiment des partenariats plus construits, différents euh... et donc on est vraiment dans une mission différente de celle d'orchestre, voilà. Alors que le conseiller CAP ENTREPRISES n'est pas chef d'orchestre, il est... il est médiateur à l'emploi. » (E1, 302-310)

L'approche qui est plébiscitée est celle de pouvoir replacer la personne comme acteur central de son accompagnement et « d'effacer » un peu la contrainte institutionnelle de la commande publique, ce qui permet de redonner du temps à l'accompagnement. Le temps alloué à un accompagnement a été effectivement cité comme une problématique puisqu'elle peut être source de fin d'accompagnement sans que l'objectif d'emploi ou de formation soit atteint. Le rôle de coordinateur de parcours inter-structures du territoire qui est celui du référent de parcours semble y apporter une réponse puisque cette notion de temps d'accompagnement disparaît.

« En tout cas, l'idée de départ (...) c'est de dire "Ok, territoire organisé, plusieurs structures qui ont des actions qui heu... qui s'articulent" (...) je veux dire que chaque acteur alors doit pouvoir trouver sa place avec des spécificités et ses commandes. Et

donc, l'idée de départ est de dire "OK, mais comment on améliore la situation de la personne ?" C'était "Comment... comment on réussit vraiment à mettre en œuvre un parcours ?" C'est vraiment cette notion de... de parcours d'insertion mais de parcours entre plusieurs structures. On parlait bien de la personne et heu...et heu... on a... Alors, on a tenté d'y répondre. » (E1, 252-261)

« Donc là... je pense que la personne retrouve quand plus de place, en tout cas est plus remise au centre et qu'on est moins, voilà, dans une réponse à nos objectifs et à une commande publique. On y est, hein, quand même, elle existe, enfin, il ne faut pas se leurrer. Mais bon, voilà, on y va avec la personne. » (E1, 300-302)

« On passe d'une mission où on accompagne la personne uniquement en contactant des entreprises, bon je schématise, on peut très bien contacter un CCAS pour une question, demander une aide...mais on passe d'une mission qui est, pour le coup, mono-tâche, en tout cas c'est "la personne vient, on travaille sur son projet" donc on va contacter des entreprises ou Pôle Emploi, si c'est une formation mais bon c'est quand même toujours dans les mêmes pratiques et là, on peut avoir cet objectif à l'esprit. (...) Mais, on va pas aller directement à ce but et on va peut-être laisser du temps au temps et c'est ce qu'il faut à la personne.» (E1, 286-295)

- ❖ L'importance pour les professionnels de préserver une qualité de travail et de service face aux évolutions des contraintes de travail

Chacun des professionnels interrogés tient à préserver les conditions de travail dans lesquelles il évolue actuellement.

Pour l'un, c'est sa liberté d'intervention, sans laquelle ce serait un motif de démission du poste.

« En fait, j'ai complètement... j'ai toute latitude euh... pour travailler avec ce que je suis moi, voilà. Et, si je veux... enfin, voilà. C'est...Ca, c'est vraiment quelque chose que je

tiens absolument à garder et si... si, ça ne devait plus être le cas, j'arrêtera. Voilà, je ferais autre chose. » (E2, 406-409)

En effet, selon cette personne, cette liberté d'intervention lui permet d'opérer des choix qui lui semblent pertinents au vu de ses objectifs et de la réalité de son travail au quotidien.

« Ce que je souhaite garder, c'est la liberté d'intervention que j'ai. C'est à dire que euh... depuis toujours, mais c'est... c'est... c'est... c'est toujours et c'est encore vrai aujourd'hui, je suis complètement libre euh.. d'opérer les choix que... mes propres choix, en fait. A la fois dans la méthodologie d'intervention mais aussi dans le choix de mes partenaires, dans le choix de mes actions... et aussi parce que (...) il y a rien, il y a personne... (...) mon employeur, c'est le conseil d'administration. Mais, même aujourd'hui où il y a une direction, personne n'a de droit de regard sur ce que je fais. » (E2, 394-400)

Elle estime d'ailleurs que, du moment que les financeurs valident son travail, sa structure n'a pas de droit de regard sur la manière dont elle le mène. Et reconnaît que c'est un réel confort de travail.

« tout ça, c'est évalué aussi par le FSE et, dans la mesure, où ce que je fais, ce que je produis, leur convient, je... personne d'autre n'a de droit de regard, en fait, sur... sur le temps que je passe, sur... et sur quel type d'accompagnement je mets en place, sur la manière dont je mène mes entretiens, quel euh... voilà. Et ça, c'est vraiment... c'est un confort extraordinaire pour travailler. » (E2, 403-406)

Pour la personne qui travaille dans une structure d'accompagnement dont la mission est sensiblement similaire à Pôle Emploi en matière de placement, ce qui est à préserver dans sa structure, c'est le temps qui peut être consacré à chaque bénéficiaire, par un nombre d'accompagnements alloué à chaque chargé de mission réduit par rapport à Pôle Emploi, de l'ordre de 5 fois moins. La durée d'intervention allouée par les financeurs, d'un an en moyenne, avec un système « d'entrées-sorties permanentes »

sont également vus comme un facteur de confort de travail et d'atteinte d'objectifs. Mais également ne pas faire disparaître l'accompagnement individuel au profit du collectif, même si les deux deviennent de plus en plus complémentaires. Cela est, selon elle, gage de qualité d'intervention mais également de qualité de conditions de travail pour les salariés de la structure.

« Et puis, de bonnes conditions de travail. Je pense que les chargés de mission ont, quand même, des portefeuilles annuels en moyenne, 60-75 personnes, pas en même temps hein. Vraiment ces objectifs d'accompagnement annuel, ça a pu monter jusqu'à 80-90, quand on a dû faire face à des projets. Mais bon, ça reste relativement exceptionnel. Et, quand j'entends parler des conditions de travail de POLE EMPLOI, qui sont des fois sur les 300-400 personnes dans un portefeuille... Si on doit éviter quelque chose, c'est courir à tout prix après du chiffre. Voilà, garder le qualitatif. » (E1, 382-387)

« Il me semble que ce qu'il faut conserver à tout prix, c'est notre qualité de travail. Quelle qualité de travail qu'on peut offrir aux personnes. » (E1, 364-365)

« j'estime qu'on travaille quand même très bonne conditions par rapport à des organismes qui ont des prestations de 3 mois renouvelable une fois. En général, c'est vraiment rare qu'on laisse les personnes sans solution. » (E1, 348-350)

« Et garder aussi cette souplesse qu'on arrive alors à introduire dans tous les projets. C'est à dire... on n'est pas sur des prestations datées, et on est sur une organisation "entrées- sorties permanentes", qui laisse quand même du temps au temps. C'est à dire que, c'est pas "Vite, vous rentrez le 21 mars et vous sortez le 21 juin, quoi qu'il se soit passé". Je trouve que c'est un peu dur quand même ce type de prestation. Après, c'est comme ça, ça répond à nos... Donc, cette souplesse qui permet quand même d'avancer, d'avoir du temps avec la personne pour la garder. » (E1, 376-381)

« Ce qu'il faut sans doute garder, c'est quand même cette part individuelle qui, à mon sens, permet d'avancer parce qu'on crée, (...) plus facilement, en tout cas, une relation

de confiance que quand il y a un groupe. (...) mais il me semble qu'il faut garder, pas exclusivement, mais en tout cas garder cette part de... d'accompagnement individuel qui favorise, quand même, l'atteinte de résultats. » (E1, 370-375)

Enfin, pour le professionnel interrogé en charge d'un accompagnement d'ordre psycho-social, il est important de préserver tout ce qui lui permet de proposer une relation de qualité de qualité avec les personnes accompagnées. Cela passe par se préserver soi-même, notamment via une analyse de pratique avec un psychologue extérieur mis en place par sa structure, mais également dans sa liberté d'intervention lors des entretiens. Si elle ne peut plus se sentir « confortable », être à l'écoute et disponible lors de ses entretiens, elle considère ne plus être en mesure de mener sa mission de soutien psycho-social de la manière attendues mais également souhaitée par elle-même.

« Euh... Et puis, de toute façon, on a des analyses de pratique pour pouvoir échanger Euh...si, parfois, ça été... trop rude. » (E3, 134-135)

« Et... et faut que tout... faut que je sois confortable pour faire ce... ce travail là. Et faut surtout que les personnes soient confortables. » (E3, 338-339)

« Ce que... ce que je souhaite préserver c'est bien sur Euh... lele contact que j'ai avec les personnes hein, que ce soit Euh... toujours de qualité. » (E3, 295-296)

« Donc... c'est ça qui me tient à cœur de toujours préserver cette qualité d'écoute et d'être toujours disponible pour les personnes. » (E3, 308-309)

« ce que j'aime le plus, au final, c'est ce que je fais le plus, c'est cette partie Euh...entretien. L'entretien, il peut se dérouler Euh... différemment en fonction de la situation, et moi ce que j'aime le plus dans les entretiens c'est... de faire de la relaxation... avec les personnes, c'est ce que je préfère, c'est mon activité préférée. » (E3, 98-102)

Cette première analyse des données, issues de l'étude documentaire et des entretiens menés auprès de professionnels de l'insertion et de bénéficiaires, nous amènent à une interprétation des éléments relevés.

5) INTERPRETATION DES RESULTATS

1. Retour sur le cadre théorique

L'analyse des données précédemment présentée apporte un éclairage sur les concepts développés dans le cadre théorique de cette recherche.

Elle révèle que les attentes institutionnelles et objectifs fixés aux professionnels des structures d'insertion contraignent leur activité dans une certaine mesure. Bénéficiaires et accompagnateurs s'accordent à dire que le marché du travail est de plus en plus difficile pour ces profils éloignés de l'emploi et peu qualifiés alors que l'institution vise l'accompagnement de tous vers l'emploi afin de lutter contre la pauvreté et la précarité.

a) Apports autour de la question de l'identité professionnelle, et plus particulièrement celle des professionnels de l'accompagnement socio-professionnel

L'analyse des données a mis en lumière une identité professionnelle forte de la part des personnes qui exercent un métier en lien avec l'accompagnement socio-professionnelle, et plus particulièrement dans l'insertion.

Le discours autour de la posture professionnelle tenu par l'une des personnes interrogées fait écho au travail d'intégration de la part de l'individu et à la notion d'indicateur de compétence développés par Starck (2016). On y voit également les quatre dimensions évoquées par Clot (2007) puisque ce professionnel évoque la posture comment étant une construction basée sur son développement personnel, ses rencontres et expériences professionnelles, les formations suivies et ce qui est prescrit.

On voit bien dans les discours des professionnels interrogés que la théorie de Clot (1999) sur la reconfiguration des tâches professionnelles est présente. Chacune de

ces personnes a investi son poste et a développé un rapport étroit avec son métier. Il semblerait que, dans ce secteur d'activité, la mise en suspend de la dimension professionnelle est difficilement envisageable. Lorsqu'elle survient, on observe selon eux une dissonance avec les valeurs du professionnel pouvant mener à un burn-out mais surtout une relation dégradée avec les bénéficiaires qui ne peuvent alors pas bénéficier de l'écoute, de la bienveillance et de l'empathie qui sont indispensables à une situation d'accompagnement, qui repose sur un cadre relationnel de qualité entre accompagnants et accompagnés.

Les parcours professionnels des uns et des autres, tels qu'ils nous ont été rapportés, semblent pouvoir amener l'idée qu'une relative stabilité dans la vie professionnelle, même si tous ont vécu à un moment ou à un autre des « changements de cap », a permis la construction d'une identité professionnelle. A l'inverse, comme c'est le cas pour les bénéficiaires interrogés, lorsque cette stabilité est moins présente, avec des périodes de chômage plus ou moins longues, cela empêche cette construction professionnelle. Il en résulte une plus grande difficulté à se projeter vers l'avenir et de nouveaux projets pour les bénéficiaires que pour les professionnels. Le travail de l'expérience définit par Pastré (2013) se fait plus difficilement pour les premiers car l'expérience est moindre par rapport à la construction identitaire ; d'autant qu'elle repose en partie sur les difficultés sociales rencontrées.

On peut également y voir un lien avec les quatre types de projets d'insertion professionnelle identifiés par Almudever, Le Blanc, Hajjar (2013). Dans le cas des personnes interrogées, c'est celui de l'insertion précaire ou du projet indéterminé qui ressortent.

b) Apports sur la question du pouvoir d'agir des professionnels et bénéficiaires

Les discours partagés par les professionnels et bénéficiaires font écho à Clot et Tomas (2016) sur le risque d'engager des actions. On observe que les professionnels interrogés expriment engager ce qu'ils ont de meilleur dans leur travail et qu'il est

important pour eux de ne pas en être dépossédé. Dans le cas du chantier d'insertion, le choix de ne pas renouveler le contrat d'une personne malgré les conséquences induites pour celle-ci est une illustration des conflits qui peuvent intervenir dans l'activité. Pour ce qui est des bénéficiaires, l'un des risques identifiés est celui de ne pas sortir de la précarité des minima sociaux ou de reproduire le parcours qui les y a mené en reprenant un emploi précaire, qui ne s'inscrit pas dans la durée.

L'idée de parcours est souhaitée par l'institution mais elle fait également sens pour les professionnels qui évoquent l'importance de la sécurisation des parcours ainsi que leur frustration de ne pas forcément savoir ce qu'il advient de la personne au terme de leur action. Il est également évoqué la difficulté à travailler avec les bénéficiaires dans les cas où l'échange et la coordination entre les différents intervenants ne se font pas.

Ces professionnels de l'insertion peuvent se trouver démunis face à ces personnes aux problématiques multiples. Si une évolution de ces personnes est malgré tout observée, la temporalité des accompagnements et leur visée d'insertion professionnelle ne leur permet pas « d'aller au bout » de leur accompagnement.

Le corps social institutionnel évoqué par Starck (2016) semble avoir dans le cadre de cette étude une influence à la fois sur les professionnels de l'accompagnement et leurs bénéficiaires. Pour les premiers, l'adoption d'une posture professionnelle apparaît indispensable, tant pour adopter une attitude distanciée et aidante pour les personnes accompagnées que pour répondre aux attentes institutionnelles des financeurs. Comme le souligne Paul (2010), le professionnel est facilement tenté d'ajuster sa posture en fonction des résultats attendus de son action.

Tandis que pour les bénéficiaires, il s'agit plutôt d'apparaître conforme aux attentes de la société et de l'institution, à savoir d'être un demandeur d'emploi en recherche active d'un travail ou d'une formation. Cela rejoint ce que montrent Almudever, Le Blanc et Hajjar (2013) concernant la pression exercée sur les

demandeurs d'emploi par la norme et l'institution qui les poussent à ajuster leurs attentes professionnelles à un marché du travail de plus en plus précaire.

Face à ces témoignages, et comme l'ont souligné Dmitrijeva, Fremigacci et L'Horty (2015), il est important de se poser la question de l'employabilité des personnes éloignées de l'emploi, souvent bénéficiaires du RSA, et de tenir compte des obstacles que ces personnes rencontrent pour l'accès à l'emploi. Ces problématiques sont souvent multiples, comment en témoignent les personnes interrogées (santé, mobilité, situation financière précaire, manque d'expérience et de qualifications...). L'un des professionnels y ajoutera également des problématiques sociales et familiales à l'origine de dysfonctionnement des personnes, rendant leur intégration professionnelle difficile au regard de leur difficulté à intégrer et accepter les codes et règlements en vigueur en entreprise.

c) Apports sur la question de la construction d'un sens partagé

Comme le précisent Clot et Tomas (2016), l'individu s'appuie sur ses valeurs pour mettre du sens dans les missions professionnelles dont il est investi et ouvrir un champ des possibles. Cela transparait dans l'engagement partagé par les professionnels interrogés qui portent tous des valeurs fortes et sensiblement similaires tournées vers la dimension humaine des métiers de l'insertion.

Ces valeurs orientent autant leur action que les contraintes institutionnelles et professionnelles auxquelles ils font face. C'est grâce à une liberté d'action qui leur est accordée au sein de leurs structures et qui leur permet d'agir selon leurs valeurs dans un cadre contraint que ces personnes s'engagent, tant dans leur travail quotidien que dans une démarche de recherche d'amélioration de leurs pratiques et outils. Sans cette liberté, certains envisageraient de quitter leur poste, ne se sentant pas en mesure de travailler uniquement dans un cadre contraint.

Ce qui est mis en lumière par ces éléments renvoie aux notions de discordance créatrice et destructrice de Clot (2011). En effet, on peut y voir dans la description des

missions et dans les discours des professionnels interrogés une distinction entre le travail à réaliser (l'occupation au travail) et ce qui les mobilisent (leurs préoccupations).

Cela peut être mis en miroir avec les bénéficiaires qui évoluent également dans un cadre contraint et partagent des préoccupations quant à la possibilité et à la faisabilité de reprendre un emploi tout en visant une amélioration tangible et durable de leur situation. L'institution décide pour eux de la nécessité d'un accompagnement vers l'emploi tandis que le marché du travail leur est hostile. Il est arrivé à des bénéficiaires interrogés d'être confronté au risque évoqué par Paul (2010) que l'accompagnement proposé ne tiennent pas compte de la réalité sociétale autour de la précarisation de l'emploi et la disqualification des personnes peu qualifiées et expérimentées.

Ainsi, malgré la volonté de l'Etat de réduire les effets de seuil avec la réforme du RSA, la reprise d'un emploi ne permet pas toujours de sortir de la précarité. En cas de reprise à temps partiel ou pour courte durée, s'en suit encore souvent une perte de revenus le trimestre suivant pour le bénéficiaire. L'une des autres craintes exprimée est celle de devoir refaire les démarches d'inscription à Pôle Emploi ou de se retrouver à nouveau au RSA à l'issue de cette période d'emploi.

De plus, la reprise d'un emploi peut également devenir une crainte dans le cas où le bénéficiaire estime qu'un risque de précarisation de sa situation peu en découler ou qu'il juge que son état de santé actuel ne lui permettra peut-être pas de « tenir le coup ». L'une des personnes interrogées justifie également le fait de ne pas se sentir en mesure de rendre sur le territoire de la ville de Nancy en disant que ce n'est pas refus de travailler ou de se déplacer pour un emploi mais que son histoire personnelle, en lien avec une agression, l'empêche de se rendre à cet endroit.

Tous les niveaux évoquent les ruptures dans l'accompagnement, même si ce n'est pas dans les mêmes termes. Quand l'institution et les professionnels abordent cette notion, il s'agit des situations de fin d'action d'accompagnement qui n'ont pas abouti à l'emploi ou la formation au terme de la durée impartie par la convention d'accompagnement. Pour les bénéficiaires, ce sont plutôt la multiplicité des

accompagnateurs au sein d'une même structure ou lorsqu'ils restent durant une longue période sans convocation à un entretien qui sont représentatifs d'une discontinuité. La problématique de la durée fixée par les financeurs qui peut aboutir à une fin d'accompagnement, bien qu'évoquée par une personne, n'apparaît pas significatif pour eux.

L'une des réponses de l'institution, qui s'inscrit dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, est la mise en œuvre d'une démarche de référent de parcours sur les territoires. La visée est à la fois de limiter les ruptures d'accompagnement, d'améliorer la coordination entre les acteurs, faire évoluer les pratiques et autonomiser les bénéficiaires. L'émancipation des personnes repose sur la levée des freins multiples pouvant être identifiés et la cohérence des actions proposées dans ce sens par le référent de parcours.

Or, là où l'institution voit une problématique de pilotage et de coordination pour améliorer l'insertion professionnelle des demandeurs d'emplois les plus éloignés du marché du travail, professionnels et bénéficiaires font le constat d'une inadéquation entre l'offre et la demande.

2. Retour sur les hypothèses de départ

Les données recueillies apportent un éclairage sur la pertinence des hypothèses précédemment énoncées :

- Les problématiques identifiées par les différents niveaux ne sont pas les mêmes en matière d'insertion ;
- Les attentes institutionnelles et les objectifs fixés sont souvent en tension avec les valeurs et ce qui fait sens pour les acteurs professionnels de l'insertion ;
- L'objectif est partagé autour de la question de la continuité nécessaire dans l'accompagnement des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi mais pas forcément le sens souhaité par l'institution autour de la notion de parcours.

Si les deux premières hypothèses ont recueilli des éléments qui les vont dans leur sens, cela est nuancé pour la dernière hypothèse.

En effet, si l'institution pointe principalement une problématique de pilotage et de coordination de l'action sur le terrain et la reproduction sociale de la pauvreté, les bénéficiaires et professionnels mettent le doigt sur un environnement qui n'est pas facilitant pour les personnes relevant de l'insertion en matière d'accueil dans les entreprises. En plus d'une problématique d'accompagnement, il s'agirait d'agir également sur l'accueil fait en entreprise aux personnes peu qualifiées et qui se sont éloignées du marché du travail du fait des difficultés rencontrées dans leur parcours professionnel et leur recherche d'emploi. Les professionnels vont également plus loin en relevant qu'ils sont amenés à prendre en charge de personnes qui arrivent avec des problématiques éducatives, sociales et familiales qui ne relèvent pas de l'insertion. Ainsi, au-delà d'un accompagnement vers l'emploi, certaines personnes auraient besoin d'être prises en charge plus tôt et sur des questions éducatives mais également d'intégration des normes sociales et sociétales qui entretiennent leur éloignement de l'emploi et une situation de pauvreté qui ne peut alors pas être résolue par l'emploi.

Les bénéficiaires interrogés s'expriment également sur la précarisation du marché du travail qu'ils observent ainsi que sur des pratiques qui les rendent mal à l'aise au vu de leur situation personnelle : l'embauche de personnes plus jeunes, le discrédit qu'ils risquent en cas d'absence due à un problème de santé chronique, le refus de candidature au motif de l'absence de permis sans tenir compte des autres moyens que ces personnes sont prêtes à mettre en œuvre pour se rendre au travail, la recherche de qualifications sans forcément tenir compte de leurs expériences passées... Sans oublier l'absence de réponse récurrente des entreprises aux candidatures qui leur sont adressées.

Les problèmes de santé et de mobilité ainsi que l'âge figurent également parmi les principales problématiques identifiées par les demandeurs d'emploi éloignés du marché du travail.

Ces personnes s'en trouvent perdues face au rejet qu'elles ressentent des entreprises malgré les démarches qu'elles réalisent et à des expériences professionnelles jugées comme négatives au vu des conditions de travail et pratiques managériales qui les ont heurtées. Cela ne leur permet pas de se projeter vers l'emploi même si la volonté de travailler est là.

Concernant la seconde hypothèse, les professionnels expriment en effet des tensions entre la manière dont ils souhaiteraient mener leur activité et la réalité, contrainte par des objectifs et attentes institutionnelles. S'ils les acceptent, reconnaissant malgré tout la nécessité de justifier les financements dont font l'objet les structures d'insertion et qui émanent de fonds publics, cela pèse beaucoup sur leur activité. Que ce soit le poids administratif, qui pèse sur le temps pouvant être accordé à l'accompagnement en tant que tel mais également à celui qui pourrait être dégagé pour penser et mettre en œuvre l'évolution et l'amélioration des pratiques.

Le cadre institutionnel dans lequel ils évoluent a également une incidence sur la manière de mener leurs entretiens, même si on remarque qu'ils ont à cœur d'agir dans le sens de l'accompagnement préconisé par Paul (2010), à savoir faire vivre au mieux les dispositifs à travers la posture et la qualité de relation qu'ils s'astreignent de développer et préserver.

L'autonomie recherchée par l'institution n'est pas la même que celle recherchée et défendue par les professionnels interrogés. Plus qu'une capacité à se prendre en charge financièrement par une reprise d'activité professionnelle, ils visent une autonomie de pensée, de réflexion et des bénéficiaires qui vont se sentir mieux, plus à l'aise dans leurs choix, et être en capacité de rebondir si la situation de chômage ou la problématique avec laquelle ils sont arrivés en accompagnement se reproduisait.

La dernière hypothèse, qui porte sur le partage du sens souhaité par l'institution autour de la notion de parcours apparaît plus nuancée. Les professionnels interrogés s'expriment en effet en faveur d'une gestion et d'une sécurisation des parcours d'insertion et leur définition est proche de celle de l'institution. Mais ils y adjoignent

également une dimension plus personnelle, en lien avec la relation de confiance tissée avec les bénéficiaires qui est mise à mal lorsqu'ils se trouvent obligés d'arrêter leur accompagnement, même s'il n'a pas abouti, notamment pour des raisons de durée. Ce qui heurte les valeurs et convictions qui font sens dans leur travail, dans sa dimension humaine, au service des autres.

Ainsi, les professionnels recherchent autant des réponses à apporter aux problématiques institutionnelles de lutte contre le chômage, l'exclusion et la pauvreté que de se sentir utile auprès des publics concernés, en leur apportant des réponses concrètes, du mieux-être et une possibilité d'évoluer tant au niveau personnel que professionnel.

Les bénéficiaires défendent, quant à eux, le besoin de se sentir à l'aise, écoutés et respectés dans leurs attentes en matière d'emploi et d'accompagnement. Ils souhaiteraient avoir une continuité, en changeant d'interlocuteur que lorsque la visée de l'action le justifie et non pas au sein d'une même structure, ou d'un même service. Nous pourrions peut-être même aller plus loin en interprétant pour l'un des bénéficiaires la notion de parcours comment étant le fait de laisser cheminer cette personne dans la direction qu'elle souhaite prendre, sans contraindre ses choix et orientations, et en s'adaptant, dans une certaine mesure, à son rythme et aux démarches qu'elle se sent en mesure de réaliser seule, de manière autonome.

6) CONCLUSION

La problématique amenée était celle de la construction d'un sens partagé autour de l'action expérimentale de référent de parcours sur le territoire du Val de Lorraine. Nous nous étions interrogés si, au-delà du consensus autour de la continuité dans les parcours d'insertion, la notion même de parcours faisait sens à tous les niveaux, de l'institutionnel aux bénéficiaires, en passant par les professionnels de terrain.

Ce travail de recherche nous a permis de mettre en lumière l'importance de tenir compte de l'inadéquation entre le marché du travail et les candidatures que proposent les demandeurs d'emploi qui s'en sont éloignés, souvent peu qualifiés et expérimentés et limités en terme de mobilité. Mais également le risque de précarisation accrue en cas de reprise d'un emploi non durable, sur des postes peu rémunérateurs.

Il a également permis de mettre en lumière l'engagement dont font preuve les professionnels de l'insertion dans l'accompagnement des bénéficiaires de leurs structures. Bien que contraints par un fort cadre institutionnel, leur action est également guidée par des valeurs fortes et une posture professionnelle tournée vers l'écoute, l'empathie et la bienveillance au service de l'évolution des personnes accompagnées.

Si l'emploi reste la ligne de mire, tel que prescrit par les politiques publiques, certaines situations et problématiques sont telles qu'une avancée en matière d'amélioration de la situation familiale, l'intégration de code sociaux, la prise en charge de problèmes de santé ou des changements dans les représentations de soi et du travail sont déjà vus comme des réussites.

Laisser les personnes « sans solution » lorsque leur accompagnement se termine, principalement pour des raisons institutionnelles (durée, changement de situation ou de lieu de résidence,...) est une réelle problématique pour ces professionnels de l'insertion. Cela est à l'origine des ruptures d'accompagnement que

les politiques publiques ont identifiées comme source de démobilitation des publics fragiles éloignés de l'emploi.

Les bénéficiaires, quant à eux, s'expriment pour un accompagnement où se développe une relation d'écoute et dans la continuité, afin de les emmener vers leur objectif d'emploi, adapté à leurs contraintes, et d'amélioration durable de leur situation actuelle précaire.

L'action de référent de parcours proposée dans ce cadre semble répondre aux attentes des différents niveaux mais il apparaît important que chacun puisse s'en emparer et y participer activement pour que le sens partagé puisse réellement se développer autour de ce que chacun entend par parcours d'insertion.

Cette recherche a été riche en matière de données produites par les entretiens réalisés auprès des bénéficiaires et professionnels de l'insertion. Les éléments théoriques ont également amené des pistes de réflexion autour des questions du sens, de la personnalisation du travail et du développement de la capacité d'agir qui demandent un réel approfondissement de notions abordées. Nous avons tenté d'apporter un éclairage global en les mettant en regard mais cette étude présente plusieurs limites :

- ❖ Le nombre réduit de personnes interrogées ;
- ❖ Sa temporalité, qui n'a pas permis l'approfondissement des notions théoriques soulevées et une étude plus poussée des discours, qui sont d'une grande richesse ;
- ❖ Une expérience de recherche réduite de notre part qui ne permet pas de saisir l'ensemble du potentiel de cette étude.

Ainsi, il nous semble que cette étude mériterait d'être prolongée par une analyse plus poussée des données recueillies et un nombre plus représentatif de discours et textes étudiés. La réponse apportée ici n'étant que les prémices d'une recherche plus complète et aboutie qui pourrait être menée par la suite.

7) PISTES D'ACTION

1. Apporter une réponse collective à l'inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail, qui associe acteurs économiques, politiques et de l'insertion

L'un des principaux points soulignés par les bénéficiaires et professionnels interrogés est la manque d'intérêt des entreprises pour les candidatures de personnes peu qualifiées, sans expérience dans leur domaine et qui présentent des périodes d'inactivité.

Cela peut se comprendre d'un point de vue économique. Les emplois sont de plus en plus professionnalisés et les entreprises se dotent d'outils demandant des qualifications pour répondre à leurs impératifs de production et d'innovation.

Cependant, sur certains métiers, même peu qualifiés, il leur est difficile d'embaucher car peu de candidats possèdent les qualifications attendues. Cela a notamment été observé lors des Moissons de l'Emploi organisées en 2019 sur le territoire du Bassin de Pompey. Il s'agissait pour des demandeurs d'emploi volontaires d'aller au-devant des entreprises du territoire pour mieux les connaître et recueillir leurs besoins en recrutement afin d'ouvrir leurs perspectives en matière d'emploi. Cependant, à l'issue, il s'est avéré qu'un certain nombre de postes sont restés vacants faute de candidatures répondant à leurs exigences.

Si cette démarche est à réitérer car, au-delà d'un emploi, elle apporte également une expérience humaine et collective aux personnes qui y participent ainsi qu'une meilleure connaissance du territoire. Comme cela a été évoqué dans le PTI du territoire, il est important d'intégrer un lien avec les entreprises et les employeurs afin d'établir un réel dialogue autour de leurs besoins précis en recrutement. En y associant également les professionnels de l'insertion, cela pourrait permettre d'aider à la professionnalisation des demandeurs d'emploi sur ces postes mais également à faire un travail sur les transferts de compétences possible.

2. Faire un travail pour relier le vécu et l'expérience pour valoriser le parcours des bénéficiaires, tant pour eux que pour le rendre plus lisible pour les entreprises

Comme nous l'avons remarqué lors de l'analyse des données recueillies dans le cadre de cette étude, les bénéficiaires interrogés présentent des difficultés lorsqu'il s'agit de présenter leur parcours. Cela se traduit par un discours qui ne valorise pas les différents postes occupés et l'expérience qu'ils ont pu acquérir malgré les difficultés rencontrées.

Il s'agirait d'accompagner les bénéficiaires dans une personnalisation de leur parcours en les aidant à donner du sens à leurs activités passées. Cette réflexion s'appuie sur la question soulevée par Malrieu (2003) sur la manière dont des événements nouveaux dans la vie et le parcours d'une personne peuvent ébranler sa personnalité et créer des angoisses.

Comme l'ont souligné Almudever, Le Blanc et Hajjar (2013), le transfert de compétences peut jouer un point important dans la réinsertion de personnes en recherche d'emploi. Cependant, cela demande un travail de « deuil » du passé même si il est important que la personne s'y reconnaisse toujours et également un autre travail pour que la personne puisse se développer sur cette base vers un nouveau métier.

En s'appuyant sur Pastré (2013), qui fait la distinction entre expérience et vécu, il est intéressant de regarder comme il serait possible d'accompagner les bénéficiaires dans une réflexion d'appropriation de leur vécu et de leur expérience, même courte et variée, comme faisant partie d'eux-mêmes.

Il semble en effet important de reconsidérer la personne dans son ensemble, sans dissocier le travail et les valeurs personnelles, ce qui peut les emmener vers un choix d'orientation qui ne leur correspond pas. De plus, une meilleure connaissance de soi et de ses valeurs personnelles permet d'ouvrir le champ des possibles et de relier tout ce qui peut être transférable sur le marché du travail, tant du point de vue personnel que professionnel.

3. Inciter les professionnels de l'insertion à renforcer leurs échanges et leur offrir un espace d'expression tout en acceptant de faire bouger les lignes institutionnelles

Le territoire du Val de Lorraine est déjà doté d'une instance partenariale qui travaille en coopération et le département associe de longue date les acteurs et partenaires de l'insertion dans la construction de la politique d'insertion et des actions à destination des bénéficiaires.

Cette démarche pose les bases d'un espace de discussion et de coopération qui permet au territoire de rester, autant que possible, ancré dans les réalités du terrain. Cependant pour que la démarche soit réellement bénéfique, il s'agit de s'assurer, comme le propose Etienne (2018) qu'une confrontation est également possible au sein de cet espace en laissant chacun s'exprimer sur ses enjeux. C'est, selon elle, le moyen de redonner de la capacité à agir dans des situations complexes et cadres contraints. Elle défend en effet l'idée le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif va participer à faire bouger les lignes institutionnelles, ou tout du moins permettre de retrouver des marges de manœuvre dans des cadres contraints. Enfin, c'est également, une manière pour les acteurs de se redire régulièrement ce dont ils sont collectivement responsables (Janvier, 2011).

4. Mettre en place un référent qui accompagne et coordonne les parcours d'insertion sans alourdir la charge administrative des intervenants et en facilitant leur action

L'action expérimentale de référent de parcours mise en œuvre sur le territoire du Val de Lorraine apparaît comme une réponse pertinente aux préoccupations et besoins identifiés par des acteurs professionnels du territoire. Pour reprendre les termes d'une des personnes interrogées, c'est selon elle « une réponse d'urgence ».

Etant amenée à évoluer, il apparaît important de tenir compte dans l'évaluation des professionnels et bénéficiaires qui y ont été associé afin de proposer un dispositif qui tienne compte de leurs besoins et attente.

Il apparait de prime abord que, si les professionnels sollicitent de la coordination et des échanges dans la gestion et la sécurisation des parcours, cela ne doit pas entraîner une surcharge administrative de leur côté. Ainsi, il semble important de penser le référent de parcours comme un acteur sur lequel bénéficiaires et professionnels amenés à intervenir auprès d'eux peuvent s'appuyer pour faciliter les échanges et apporter de la cohérence dans les actions de chacun mais qui réalise la partie administrative de la gestion de parcours (recensement des actions étapes réalisées par le bénéficiaire, compilation des bilans de chaque action, diagnostic et ré-évaluation du projet de la personne.

Enfin, comme cela a été pratiqué au sein de certains départements expérimentateurs au niveau national, il semble pertinent de réfléchir d'offrir la possibilité aux personnes accompagnées sur l'action référent de parcours de venir présenter leur situation devant une commission de partenaires intervenants. Cela permet d'amener une vision globale et des solutions à proposer à la personne sur la base d'une intelligence collective.

Dans la mise en œuvre de ce dispositif, il est intéressant de questionner les trois dimensions relevées par Albero (2010), à savoir l'idéal, le vécu et le fonctionnel. Sur le territoire du Val de Lorraine, le risque porte sur la mise en œuvre fonctionnelle de l'action si on ne s'assure pas régulièrement qu'elle est en adéquation avec le vécu des acteurs. Les valeurs et principes fondateurs étaient partagés autour de l'importance d'éviter les ruptures d'accompagnement et semblaient répondre aux attentes des différents niveaux au vu de l'accord de principe donné par chacun des niveaux de s'y engager :

- Une coordination des professionnels du territoire susceptibles d'intervenir pour répondre de manière cohérente aux besoins des bénéficiaires pour les emmener vers l'emploi ;
- Une solution pour les professionnels qu'ils peuvent proposer à leurs bénéficiaires lorsqu'ils arrivent en fin d'accompagnement et qui leur permet de valoriser leur travail sans avoir le sentiment

d'« abandonner » ces personnes mais plutôt de les sécuriser dans leurs parcours ;

- Une écoute offerte aux bénéficiaires, en basant cette démarche sur le diagnostic des besoins et priorités qu'ils identifient au regard de leur objectif.

Toutefois, il s'agit de s'assurer que, dans la mise en œuvre, la forme que prend cette action y répond effectivement et qu'elle ne se résume pas uniquement à un parcours d'insertion supplémentaire.

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages

Almudever B., Le Blanc A., Hajjar V. (2013) Construction du sens du travail et processus de personnalisation : l'étude du transfert d'acquis d'expériences et des dynamiques de projet. In A. Baubion-Broye. *Penser la socialisation en psychologie. Actualité de l'œuvre de Philippe Malrieu*. Toulouse : ERES. p.171-185

Clot, Y. (2011). 1. Théorie en clinique de l'activité. In B. Maggi, *Interpréter l'agir : un défi théorique*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France. p.17-39

Clot, Y. (2010) *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte, p. 145.

Négrier E. (2008) 6. Du local sans idée aux idées territoriales en action. In O. Giraud. *Politiques publiques et démocratie*. Paris : La Découverte. p. 163-177

Pastré, P. (2013). Le travail de l'expérience. In Albarello L. *Expérience, activité, apprentissage*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France. p.93-110

❖ Articles

Albero, B. (2010). De l'idéal au vécu : le dispositif confronté à ses pratiques. B. Albero, N. poteaux (direction partagée) *Enjeux et dilemmes de l'autonomie. Une expérience d'autoformation à l'université. Etude de cas*. Paris : Les éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, coll. praTICs, pp. 67-94.

Astier, P. (2009). Clot Y. (2008). Travail et pouvoir d'agir. *Recherche & formation*, n°60, 2009-1. Paris : PUF. p.151-153

Dmitrijeva, J., Fremigacci, F. & L'Horty, Y. (2015). Le paradoxe des nouvelles politiques d'insertion. *Revue d'économie politique*, vol. 125(4). p.475-498

Étienne, C. (2018). L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif dans le management d'équipes, *Vie sociale*, n 19(3), 165–179

Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel, *Savoirs*, 20(2), 11–63

Paul, M. (2010). L'accompagnement : un enjeu sociopolitique pour les territoires et les politiques éducatives ?. *Cahiers de l'action*, 30(4), 25-33

Starck, S. (2016). La posture professionnelle : entre corps propre et corps sociaux. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, Association internationale de pédagogie universitaire

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire à destination des professionnels de l'insertion du Val de lorraine

- 1) Quel est votre parcours professionnel ?
- 2) Aujourd'hui, quel est votre métier et quelles sont vos missions ?
- 3) Quel(s) public(s) recevez-vous au sein de votre structure ?
- 4) Quelles sont les activités auxquelles vous tenez le plus dans votre métier ?
- 5) De manière plus générale, quelles problématiques rencontrez-vous dans votre travail ?
- 6) Qu'est-ce qui vous apporte de la satisfaction dans votre travail ?
- 7) Parmi vos missions, quelles sont celles qui font le plus sens pour vous ?
- 8) Quelles sont les deux dernières difficultés auxquelles vous avez dû faire face dans l'exercice de vos fonctions ?
- 9) Avez-vous participé à l'animation d'amélioration des pratiques en lien avec la MTEF du Val de Lorraine et à la formation MAPPI ? Si oui, de quelle manière y avez-vous participé et qu'en avez-vous retiré ?
- 10) Avez-vous participé aux réunions avec le SESIT pour la mise en œuvre opérationnelle des réflexions issues de cette animation autour des pratiques professionnelles ?
- 11) Que pensez-vous que l'action référent de parcours apporte sur le territoire du Val de Lorraine ? Et pour votre travail ?
- 12) Au cours de vos expériences professionnelles, est-ce que votre conception du métier que vous exercez ou de vos missions a changé ?
- 13) Que souhaiteriez-vous voir amélioré dans le cadre de votre travail ?
- 14) Et que souhaiteriez-vous garder et préserver ?
- 15) Parole libre

Annexe 2 : Questionnaire à destination des bénéficiaires de l'action référent du parcours du val de lorraine

- 1) Quel est votre parcours professionnel ?
- 2) Aujourd'hui, dans quel(s) domaine(s) d'activité souhaiteriez-vous travailler et avez-vous des connaissances, une expérience dans ce(s) domaine(s) ?
- 3) Que souhaiteriez-vous garder, ne pas changer dans votre vie dans le cas où votre situation professionnelle changerait ?
- 4) De manière générale, quelle(s) problématique(s) rencontrez-vous dans votre recherche d'emploi ?
- 5) Sur quoi pouvez-vous vous appuyer dans votre recherche d'emploi ou projet professionnel (expérience, famille, amis, qualités, personnes extérieures, ...) ?
- 6) Quelles sont les deux dernières difficultés auxquelles vous avez dû faire face dans votre recherche d'emploi ou votre vie personnelle, en lien avec votre recherche d'emploi ? Les avez-vous résolues et si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- 7) Quelle expérience a été bénéfique pour vous dans votre parcours depuis que vous êtes bénéficiaire du RSA ou en recherche d'emploi ? Au contraire, de quelle expérience vous seriez-vous passé dans ce parcours ?
- 8) Avez-vous déjà fait la demande d'un accompagnement de vous-même ou avez-vous toujours été sollicité par le CCAS, CD54, Pôle Emploi, etc... ?
- 9) Avez-vous déjà bénéficié d'actions et/ou services proposés par le Val de Lorraine en matière d'insertion, d'accompagnement social et professionnel ? Des quels s'agissait-il ? En connaissez-vous d'autres, lesquels ?
- 10) Dans votre situation actuelle, que souhaiteriez-vous améliorer ?
- 11) Que recherchez-vous quand vous acceptez ou sollicitez un accompagnement ?
- 12) Au cours de vos accompagnements ou des actions auxquelles vous avez participé (bien-être, sport, aide à la recherche d'emploi, aide alimentaire...), est-ce que votre image ceux-ci a changé ? Si oui, comment et à quel niveau ?
- 13) Que souhaiteriez-vous voir amélioré dans les accompagnements (emploi, social, RSA, etc.) et actions proposés sur le territoire ? Et que souhaiteriez-vous garder, qui ne devrait pas changer selon vous ?
- 14) Parole libre

Annexe 3 : Entretiens 1 à 6

Annexe 4 : Tableau d'analyse des entretiens (extraits)

Annexe 5 : Tableau d'analyse des documents (extraits)

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| EPIGRAPHE..... | 3 |
| REMERCIEMENTS | 4 |
| SOMMAIRE | 5 |
| AVANT-PROPOS | 7 |
| INTRODUCTION..... | 8 |
| 1) LE CONTEXTE..... | 11 |
| 1. LE TERRITOIRE DU VAL DE LORRAINE..... | 11 |
| a) <i>L'activité professionnelle des habitants des bassins de Pompey et Pont-à-Mousson.....</i> | <i>12</i> |
| b) <i>Le niveau d'études des habitants des bassins de Pompey et Pont-à-Mousson</i> | <i>13</i> |
| c) <i>Chômage et précarité sur le Val de Lorraine, et plus particulièrement au sein des bassins de Pompey et Pont-à-Mousson.....</i> | <i>14</i> |
| 2. LA POLITIQUE TERRITORIALE EN TERMES D'INSERTION..... | 15 |
| a) <i>Le contexte national de la politique d'insertion.....</i> | <i>15</i> |
| b) <i>La politique territoriale d'insertion du département de Meurthe-et-Moselle.....</i> | <i>16</i> |
| c) <i>La politique territoriale d'insertion du Val de Lorraine.....</i> | <i>19</i> |
| 3. L'EXPERIMENTATION DE LA DEMARCHE DE REFERENT DE PARCOURS..... | 20 |
| a) <i>Le contexte politique national.....</i> | <i>20</i> |
| b) <i>L'expérimentation nationale de la démarche de référent de parcours avec quatre départements pilotes.....</i> | <i>21</i> |
| c) <i>L'action expérimentale mise en œuvre sur le territoire du Val de Lorraine.....</i> | <i>23</i> |
| d) <i>Présentation de Cap Entreprises, structure porteuse de l'action sur le Val de Lorraine.....</i> | <i>27</i> |
| 2) CADRE THEORIQUE : LES NOUVELLES POLITIQUES DE L'INSERTION – POSSIBILITE D'UN SENS COMMUN ET DEVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES PROFESSIONNELS DE L'ACCOMPAGNEMENT SOCIO-PROFESSIONNEL ET DES BENEFICIAIRES FACE AUX ENJEUX DES TERRITOIRES | 29 |
| 1. LES POLITIQUE PUBLIQUES ET DISPOSITIFS D'INSERTION | 29 |
| a) <i>Les nouvelles politiques autour de l'insertion.....</i> | <i>29</i> |
| b) <i>L'avènement de l'accompagnement et les enjeux socio-politiques pour les territoires.....</i> | <i>32</i> |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| c) | <i>Les dispositifs confrontés aux pratiques</i> | <i>34</i> |
| 2. | LA CONSTRUCTION DU SENS DANS LE TRAVAIL ET LE DEVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR..... | 36 |
| a) | <i>Sens et valeurs du travail à l'épreuve de l'organisation de l'activité</i> | <i>36</i> |
| b) | <i>Le processus de personnalisation au travail</i> | <i>38</i> |
| c) | <i>La création d'un espace d'échange et de confrontation pour accompagner le développement du pouvoir d'agir</i> | <i>40</i> |
| 3. | L'EXPERIENCE DU TRAVAIL ET L'IDENTITE PROFESSIONNELLE..... | 42 |
| a) | <i>La construction de la posture professionnelle, entre agir compétent et reconnaissance.....</i> | <i>42</i> |
| b) | <i>L'individu dans sa globalité, face à l'institution et l'enjeu des frontières entre identité et construction professionnelles</i> | <i>43</i> |
| c) | <i>L'identité professionnelle, entre vécu et expérience.....</i> | <i>45</i> |
| 3) | METHODOLOGIE..... | 46 |
| 1. | PRESENTATION DE LA DEMARCHE | 46 |
| a) | <i>Le recueil des données.....</i> | <i>46</i> |
| b) | <i>Le choix des personnes à interroger dans le cadre des entretiens.....</i> | <i>47</i> |
| c) | <i>La construction du guide pour mener les entretiens.....</i> | <i>48</i> |
| d) | <i>L'analyse de documents institutionnels</i> | <i>49</i> |
| e) | <i>L'observation des interactions dans le cadre de la mission confiée.....</i> | <i>49</i> |
| 2. | PRESENTATION DU CORPUS..... | 50 |
| a) | <i>Les entretiens semi-directifs.....</i> | <i>50</i> |
| b) | <i>L'étude des documents institutionnels.....</i> | <i>52</i> |
| 4) | ANALYSE DES DONNEES | 53 |
| 1. | LA DEMARCHE D'ANALYSE..... | 53 |
| a) | <i>Les données issues des entretiens semi-directifs</i> | <i>53</i> |
| b) | <i>Les données issues de l'étude des documents</i> | <i>54</i> |
| 2. | LES PREMIERS ELEMENTS D'ANALYSE ISSUS DE L'ETUDE DOCUMENTAIRE | 54 |
| a) | <i>Les représentations portées par le cadre institutionnel.....</i> | <i>54</i> |
| b) | <i>Les constats institutionnels en matière d'insertion et les problématiques qui en découlent.....</i> | <i>66</i> |
| c) | <i>L'orientation de l'action par l'institution</i> | <i>70</i> |
| 3. | PRESENTATION DES RESULTATS ISSUS DES ENTRETIENS..... | 79 |
| a) | <i>Les représentations de soi, des autres, du travail et de l'insertion partagées par les professionnels et bénéficiaires.....</i> | <i>79</i> |

| | | |
|-----------|--|------------|
| b) | <i>Les problématiques identifiées par les professionnels de l'insertion et les bénéficiaires</i> | <i>100</i> |
| c) | <i>Ce qui attire l'engagement des professionnels de l'insertion et des bénéficiaires, en lien avec leurs finalités, objectifs et horizons souhaités.....</i> | <i>130</i> |
| 5) | INTERPRETATION DES RESULTATS | 153 |
| 1. | RETOUR SUR LE CADRE THEORIQUE | 153 |
| a) | <i>Apports autour de la question de l'identité professionnelle, et plus particulièrement celle des professionnels de l'accompagnement socio-professionnel</i> | <i>153</i> |
| b) | <i>Apports sur la question du pouvoir d'agir des professionnels et bénéficiaires...</i> | <i>154</i> |
| c) | <i>Apports sur la question de la construction d'un sens partagé.....</i> | <i>156</i> |
| 2. | RETOUR SUR LES HYPOTHESES DE DEPART | 158 |
| 6) | CONCLUSION | 162 |
| 7) | PISTES D'ACTION | 164 |
| 1. | APPORTER UNE REPOSE COLLECTIVE A L'INADEQUATION ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE SUR LE MARCHE DU TRAVAIL, QUI ASSOCIE ACTEURS ECONOMIQUES, POLITIQUES ET DE L'INSERTION | 164 |
| 2. | FAIRE UN TRAVAIL POUR RELIER LE VECU ET L'EXPERIENCE POUR VALORISER LE PARCOURS DES BENEFICIAIRES, TANT POUR EUX QUE POUR LE RENDRE PLUS LISIBLE POUR LES ENTREPRISES | 165 |
| 3. | INCITER LES PROFESSIONNELS DE L'INSERTION A RENFORCER LEURS ECHANGES ET LEUR OFFRIR UN ESPACE D'EXPRESSION TOUT EN ACCEPTANT DE FAIRE BOUGER LES LIGNES INSTITUTIONNELLES..... | 166 |
| 4. | METTRE EN PLACE UN REFERENT QUI ACCOMPAGNE ET COORDONNE LES PARCOURS D'INSERTION SANS ALOURDIR LA CHARGE ADMINISTRATIVE DES INTERVENANTS ET EN FACILITANT LEUR ACTION..... | 166 |
| | BIBLIOGRAPHIE | 169 |
| | ANNEXES..... | 171 |
| | ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE A DESTINATION DES PROFESSIONNELS DE L'INSERTION DU VAL DE LORRAINE . | 172 |
| | ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE A DESTINATION DES BENEFICIAIRES DE L'ACTION REFERENT DU PARCOURS DU VAL DE LORRAINE | 173 |
| | ANNEXE 3 : ENTRETIENS 1 A 6 | 174 |
| | ANNEXE 4 : TABLEAU D'ANALYSE DES ENTRETIENS (EXTRAITS) | 175 |
| | ANNEXE 5 : TABLEAU D'ANALYSE DES DOCUMENTS (EXTRAITS)..... | 176 |
| | TABLE DES MATIERES..... | 177 |
| | TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS | 180 |

TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ANDASS : Association Nationale des Directeurs d'Action Sociale et de Santé
- ARE, ASS : Allocation de Retour à l'Emploi, de Solidarité Spécifique
- CCAS : Centre Communal d'Action Sociale
- F
- CCBP, CCBPAM : Communauté de Communes du Bassin de Pompey, du Bassin de Pont-à-Mousson
- CD 54 : Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle
- CDD, CDI : Contrat à Durée Déterminée, Indéterminée
- DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
- FSE : Fonds Social Européen
- MAPTAM : Modernisation de l'action Publique Territoriale et d’Affirmation des Métropoles
- MDS : Maison Départementale des Solidarités
- MTEF : Maison Territoriale de l'Emploi et de la Formation
- NOTRe : Nouvelle Organisation Territoriale de la République
- PTI, PDI : Plan Territorial d'Insertion, Plan Départemental d'Insertion
- PETR : Pôle d'Equilibre Territorial et Rural
- PLIE : Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi
- RMI, RSA : Revenu Minimum d'Activité, de Solidarité Active
- STI : Service Territorial d'Insertion



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE MASTER



LA CONSTRUCTION D'UN SENS PARTAGE AUTOUR DES DISPOSITIFS
D'INSERTION - Le cas de l'action expérimentale de référent de parcours sur le territoire du
Val de Lorraine

COURTOIS Laura

UNIVERSITE DE LORRAINE

JUIN 2020

Mots-clefs : politiques publiques d'insertion et de prévention et lutte contre la pauvreté – construction du sens – développement du pouvoir d'agir

Dans un contexte de politiques publiques orientées vers le tout emploi, les départements français voient leur rôle de chef de file des politiques d'insertion renforcé. Cela se traduit notamment par l'injonction de consolider l'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi.

Afin de répondre aux attentes institutionnelles quant à l'amélioration des parcours des bénéficiaires, le service insertion du territoire du Val de Lorraine, en Meurthe-et-Moselle, a fait le choix de mener une réflexion collective avec les acteurs du secteur socio-professionnel orientée vers l'analyse des pratiques professionnelles en matière d'insertion. De cette réflexion a découlé une mise en œuvre opérationnelle sous la forme d'une action expérimentale. Celle-ci s'est appuyée sur la démarche de référent de parcours présentée au niveau national dans le cadre du plan de prévention et de lutte contre la pauvreté.

L'objectif de cette étude est d'éclairer la construction du sens partagé dans le cadre de cette action. Nos lectures ont amené une réflexion sur la construction du sens pour l'individu autour de son activité, ce qui motive l'engagement des personnes et développe leur pouvoir d'agir. Cela soulève le questionnement suivant : si l'objectif en matière de continuité dans les parcours d'insertion est partagé, la question est-elle partagée dans l'action et la notion de parcours fait-elle sens pour tous les niveaux ?

Pour répondre à cette problématique, une série d'entretiens semi-directifs et l'étude de documents institutionnels ont servi de support à l'analyse des données. Les personnes interrogées, professionnels et bénéficiaires, se sont exprimées sur leurs représentations, problématiques identifiées, ce qui fait sens pour elles et crée de l'engagement. L'étude documentaire, quant à elle, a eu pour vocation de mettre en lumière les problématiques telles qu'elles sont vues par l'institution et la manière dont elles orientent leur action en matière de politiques publiques.

THE CONSTRUCTION OF A SHARED MEANING BY INSERTION DEVICES - The case of the
experimental action of career path referent in the Val de Lorraine territory

Keywords : public policies for integration and prevention and fight against poverty - construction of meaning - empowerment

In a context of public policies oriented towards all-employment, the role of the French departments as leaders of integration policies has been strengthened. This is reflected in particular in the injunction to consolidate support for people who are far from employment.

In order to respond to institutional expectations regarding the improvement of beneficiaries' pathways, the integration service of the Val de Lorraine territory, in Meurthe-et-Moselle, has chosen to brainstorm with the actors of the socio-professional sector oriented towards the analysis of professional practices in terms of integration. This pondering led to an operational implementation in the form of an experimental action. This was based on the approach of a career path referent presented at the national level in the framework of the poverty prevention and fight against poverty plan.

The objective of this study is to shed light on the construction of the shared meaning within the framework of this action. Our readings have led us to reflect on the construction of meaning for the individual around his or her activity, which motivates people's commitment and develops their empowerment. This raises the following question: if the objective in terms of continuity in integration pathways is shared, is the issue shared in the action and does the notion of pathway make sense at all levels?

To answer this question, a series of semi-directive interviews and the study of institutional documents were used to support the data analysis. The interviewees, professionals and beneficiaries, expressed themselves on their representations, identified problems, what makes sense for them and creates commitment. As for the documentary study, its purpose was to highlight the issues as seen by the institution and the way in which they guide their action in terms of public policy.