



HAL
open science

L'accompagnement des “ personnes éloignées de l'emploi ” : contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée

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

► To cite this version:

Julie Couronné, Léa Lima, Frédéric Rey, Barbara Rist, Nicolas Roux. L'accompagnement des “ personnes éloignées de l'emploi ” : contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée. La Revue de l'IRES, 2021, 101-102, pp.73-98. 10.3917/rdli.101.0073 . hal-03886767

HAL Id: hal-03886767

<https://cnam.hal.science/hal-03886767>

Submitted on 6 Dec 2022

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.

L'accompagnement des « personnes éloignées de l'emploi » : contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée

*Julie COURONNÉ, Léa LIMA, Frédéric REY, Barbara RIST et Nicolas ROUX*¹

L'article s'intéresse aux représentations et pratiques de l'accompagnement des personnes dites très éloignées de l'emploi. Les acteurs de ces dispositifs mettent en avant les vertus de la relation d'accompagnement ainsi que l'« autonomie » et la participation des accompagnés, au-delà du « contrat » qui ordonnerait la relation ainsi que les droits et devoirs des deux parties prenantes de l'accompagnement. Celui-ci apparaît en effet dans toute sa complexité, au travers de différents types de relations : des relations interpersonnelles, des relations de prestation et des relations de travail. Les dynamiques ainsi que les régulations professionnelles de l'accompagnement visent à s'adapter à la diversité, à l'évolution et aux singularités des situations. Mais les professionnel·les ne disposent pas toujours des moyens en interne et dans leur environnement local pour répondre aux attentes des accompagnés, qu'elles aient trait au retour à l'emploi ou à la vision égalitaire de l'accompagnement qui leur est proposée.

Depuis la crise économique de 2008, toutes les études indiquent une dégradation générale des conditions de vie et d'emploi et un accroissement des inégalités défavorable aux populations qui étaient déjà les plus fragiles et les plus exposées à la précarité (Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale, 2012). La crise sanitaire du début de l'année 2020

1. Julie Couronné est chargée d'études et de recherche à l'Injep, affiliée au Cnam-CEET et associée au Lise-CNRS ; Léa Lima est maîtresse de conférences en sociologie HDR, affiliée au Cnam-CEET, Lise-CNRS ; Frédéric Rey est maître de conférences en sociologie, Cnam, Lise-CNRS ; Barbara Rist est maîtresse de conférences en sociologie, Cnam, Lise-CNRS ; Nicolas Roux est maître de conférences en sociologie, Université de Reims, Champagne-Ardenne, Cérep, affilié au Cnam-CEET. L'article présente les résultats d'une recherche lres réalisée en 2017 dans le cadre de l'agence d'objectifs de la CFDT, disponible ici : <https://bit.ly/2OzcNcp>.

provoque une chute vertigineuse de l'activité (Insee, 2020) et entraîne de nouvelles urgences sociales. Jusqu'alors, pour lutter contre le chômage et ses effets, une politique s'était progressivement imposée en Europe et en France à partir du milieu des années 1990. Sous le terme très discuté de « flexicurité » (Cahuc, Kramarz, 2004 ; Ramaux, 2006), elle vise à sécuriser les transitions plutôt qu'à garantir l'emploi dans un contexte de flexibilisation croissante des marchés. Cette sécurisation, pensée à partir de droits non plus associés aux entreprises mais aux personnes, se développe en même temps que la politique d'« activation » des dépenses sociales impulsée par la Stratégie européenne pour l'emploi (SEE) en 1997, qui s'est traduite notamment par des mesures focalisées sur les individus et leurs chances de retour en emploi (Barbier, 2011). Cette nouvelle doctrine se déploie ensuite des années 2000 à aujourd'hui. Ainsi, les récents compte personnel de formation et compte personnel d'activité incarnent bien cette ambition d'outiller au mieux les individus tout au long de leur carrière.

Cette individualisation est concomitante d'une autre politique : l'offre d'accompagnement des personnes tout au long de leur vie, pour les aider à accéder à leurs droits, à travailler sur les transitions, à élaborer des stratégies avec l'aide d'acteurs spécialisés (Boulayoune, 2012). La sociologie notamment s'est largement intéressée à cette évolution conduisant à focaliser l'attention des professionnel·les du social vers les individus les plus en difficulté (Astier, Duvoux, 2006 ; Martin, 2010 ; Bresson, 2012 ; Lima, 2016). Il s'agit alors de construire des dispositifs répondant au mieux aux besoins spécifiques des personnes ; de faire de chaque cas un cas individuel. L'accompagnement est, ici, l'outil premier de cette individualisation qui doit permettre l'élaboration de modalités d'intervention correspondant finement aux diverses problématiques rencontrées (Lima, 2013).

L'article s'intéresse à cette évolution des politiques sociales en étudiant les représentations et pratiques de l'accompagnement à destination des personnes dites « éloignées de l'emploi ». Cette catégorie manifeste la prise en actes de l'existence d'inégalités sociales plus marquées, plus profondes et pénalisantes pour certaines personnes. Mais au-delà de l'intention *a priori* louable, comment cet accompagnement est-il mis en pratique ? Comment est-il vécu de part et d'autre de la relation qui met en jeu des accompagnés·es et des accompagnants et accompagnantes ?

Les cinq dispositifs étudiés dans cette contribution dessinent un espace de pratiques à distance des entreprises « conventionnelles », qui relèvent, selon les catégories proposées par Fretel (2012), soit d'une intermédiation proche du « placement » (visant à préparer les individus aux épreuves du marché du travail) soit d'une démarche proche de l'« insertion » (par laquelle la mise en situation de travail est intégrée comme outil de développement de la personne). Ont donc été exclus les dispositifs qui s'essayerent

à la transformation des pratiques mêmes de recrutement des entreprises, qu'il s'agisse de conseils en ressources humaines ou de propositions de méthodes de recrutement alternatives (comme la méthode de recrutement par simulation) ou encore d'intervention sur l'offre et la demande (méthode IOD).

À partir de cette enquête de terrain, l'article interroge l'idée du « contrat » qui fixerait les formes et la nature de la relation entre accompagnantes, accompagnants et accompagnés (I). En effet, les critères juridiques officiels définissant les dispositifs ne suffisent pas pour comprendre ce qui se joue véritablement dans la relation d'accompagnement, les attentes et les rôles des deux parties prenantes évoluant et se chevauchant dans le temps. L'article aborde ensuite l'accompagnement comme des combinaisons de trois types de relations : interpersonnelles (II), de prestation (III) et de travail (IV). Ces combinaisons illustrent les différences entre les dispositifs étudiés, qui donnent plus ou moins d'importance (dans l'idée et dans la pratique) à tel ou tel type de relation. Mais nous verrons surtout que tous composent avec l'enchevêtrement de ces différents types, qui mettent au défi les professionnel·les du travail social et les moyens qui leur sont alloués pour mettre en œuvre un accompagnement « inclusif ». Cela nous amène pour finir à insister sur les dynamiques et les régulations de la relation d'accompagnement (V).

I. Au-delà du contrat : une diversité de relations d'accompagnement

Dans cette recherche, nous avons mobilisé des entretiens avec plus de 80 accompagnants, accompagnantes et accompagnés recueillis sur cinq terrains d'enquête offrant un large panorama des réalités de l'accompagnement aujourd'hui : l'accompagnement « global » proposé par Pôle emploi (SPE), un chantier d'insertion par le numérique (Web), un chantier d'insertion post-urgence (Bric-à-Brac), une association de bénévoles (Solidarités Nouvelles face au Chômage, SNC) et une entreprise solidaire expérimentale (Travail et Solidarité, TES). Nous les présentons dans leurs grandes lignes dans un premier temps, avant de préciser les spécificités de l'approche retenue pour les mettre en perspective.

1.1. Des dispositifs d'accompagnement vers ou par l'emploi

Les cinq terrains d'enquête partagent d'entretenir un rapport critique à la catégorie de « personnes éloignées de l'emploi », critique qui découle implicitement de celle des « inemployables » jugée trop radicale, fixiste et excluante (Ebersold, 2011). Le principe selon lequel « personne n'est inemployable » est ainsi diversement tenu dans les différentes organisations, qui

font de l'emploi salarié la norme d'intégration de référence (Castel, 1995). Ce principe commun recouvre toutefois un large éventail de réalités de l'accompagnement. En première analyse, ces différences s'expliquent selon que les dispositifs accompagnent *vers* l'emploi ou *par* l'emploi.

Deux terrains s'intéressent à l'accompagnement *vers* l'emploi des personnes en recherche d'emploi : ce sont les terrains menés à Pôle emploi et au sein de SNC.

À Pôle emploi, nous avons étudié « l'accompagnement global », un dispositif financé partiellement par le Fonds social européen (FSE) entre 2014 et 2018 entrant dans la catégorie des accompagnements renforcés de l'opérateur public. Ce dispositif, qui s'adresse aux demandeurs et demandeuses d'emploi détectés par les agences comme présentant des « freins sociaux » qui bloquent leur retour à l'emploi, se distingue par l'offre d'un double accompagnement pendant 12 mois maximum par un binôme composé par un conseiller de Pôle emploi et une travailleuse sociale du Conseil départemental. Sur l'agence enquêtée, deux conseillères Pôle emploi couplées à deux assistantes sociales du Département suivaient une centaine de chômeurs chacune. Hormis le premier entretien de diagnostic, le demandeur d'emploi rencontre ses deux intervenantes de référence séparément. L'accompagnement se décline en conseils de recherche d'emploi et aide aux démarches sociales (dépôts de demandes d'aide, recherche de mode de garde, demande de logement social...) à raison d'un rendez-vous tous les 15 jours. Les intervenantes ont la possibilité d'organiser des ateliers collectifs réunissant une partie des bénéficiaires du programme pour explorer des problématiques communes comme celle de la mobilité par exemple.

SNC offre une vision sensiblement différente de l'accompagnement vers l'emploi, avec un système de binômes bénévoles et un *sourcing* des accompagnés non institutionnel. L'accompagnement se veut inconditionnel, « fraternel », et sans limite de durée. Dans la pratique, la durée de l'accompagnement est en moyenne de 12 mois. Au sein de l'association, chaque bénévole suit moins de trois chômeurs. Les binômes sont constitués suivant un principe de complémentarité (homme/femme ; retraité/actif ; dotés de personnalités et d'expériences professionnelles contrastées). Les rencontres avec les accompagnés se font dans des lieux neutres et chaleureux comme les cafés, pour favoriser les liens de confiance et la proximité relationnelle. Les binômes sont renforcés par des « groupes de solidarité » qui réunissent mensuellement une dizaine d'accompagnantes et d'accompagnants, pour discuter de l'évolution des suivis.

Parallèlement à cette offre principale d'accompagnement en binômes, SNC organise des sorties et des ateliers collectifs, ainsi que des fêtes qui regroupent accompagnantes, accompagnants et accompagnés. L'association crée également des emplois solidaires, financés sur ses fonds propres,

dans des structures de l'économie sociale et solidaire, pour des personnes dont la recherche d'emploi se prolonge (en moyenne 100 emplois solidaires par an).

À ces deux terrains s'ajoutent trois autres monographies de structures dans lesquelles l'accompagnement se fait par et dans l'emploi : Web, Bric-à-Brac et TES.

Web est un chantier d'insertion par le numérique créé en 2014, qui prépare ses salariés aux métiers du web en les formant et en leur faisant réaliser des sites internet pour des clients. L'association qui le porte se compose d'une cinquantaine de bénévoles et de 12 salariés permanents qui accompagnent dans le cadre du chantier une dizaine de salariés d'insertion en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) de 10 mois durant lesquels ils travaillent 26 heures par semaine et sont payés à hauteur du Smic. Ces salariés en contrats aidés sont le plus souvent orientés par le service Insertion par l'activité économique (IAE) de Pôle emploi qui vérifie l'éligibilité des candidats. Ils sont accompagnés notamment par une conseillère en insertion professionnelle (CIP) et un encadrant technique les guidant dans la production.

Il s'agit ensuite d'un chantier d'insertion « dérogatoire » (Bric-à-Brac) bénéficiant de moyens d'accompagnement et de temps supplémentaires pour préparer au retour à l'emploi de personnes en situation de « post-urgence » ayant des problèmes de logement (sans-abris, logements précaires). Les salariés en insertion, au nombre de 140 en 2016, travaillent à la récupération, au tri, à la remise en état et à la vente d'objets, de meubles et de vêtements. Dans le cadre d'un accompagnement multiple, les salariés bénéficient d'un contrat pouvant être prolongé jusqu'à cinq ans. Ce dernier est assuré par des CIP qui suivent entre 30 et 35 personnes chacun, avec l'appui ponctuel d'une référente sociale qui peut effectuer une série de démarches avec les accompagnés. La production est ici aussi supervisée par des encadrants techniques.

Enfin, le dernier terrain d'enquête porte sur une structure projet (Travail et Solidarité), conventionnée comme un atelier et chantier d'insertion mais pensée comme une entreprise solidaire, qui crée de l'emploi pérenne pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. Le projet repose sur deux principes. Le premier est une embauche au Smic et en CDI à mi-temps ou à plein temps pour « les personnes les plus éloignées de l'emploi » selon leur souhait et/ou leurs capacités, après qu'elles ont bénéficié d'un contrat aidé d'insertion pendant deux ans (proposé par les chantiers d'insertion « classiques »). Le second principe consiste à mettre en relation deux groupes de salariés : les « compagnons » (personnes qui accompagnent) et les « associées » (« personnes éloignées durablement de l'emploi »). Au moment de l'enquête, cette entreprise solidaire compte

Tableau 1. Présentation des cinq dispositifs d'accompagnement observés lors de l'enquête

	Accompagnement global	SNC	Web	Bric-à-Brac	TES
Statut	Opérateur public	Association financée par donateurs	Chantier d'insertion	Chantier d'insertion « post-urgence »	Atelier et chantier d'insertion, se conçoit comme une « entreprise solidaire »
Équipe d'accompagnement	Binôme dédié conseillère Pôle emploi (PE)/travailleuse sociale du Département	Binôme de bénévoles aux profils complémentaires (profession, sexe, âge)	- Encadrant technique - Conseillère en insertion professionnelle (CIP) - Chef de projet	- Encadrant technique - Conseillère en insertion professionnelle (CIP) - Chef de projet	Relation de travail entre les « compagnons » (personnes qui accompagnent) et les salarié-es associé-es (personnes accompagnées)
Durée de l'accompagnement	12 mois	Indéterminée	10 mois	2 à 5 ans	Illimitée
Rythme de l'accompagnement	Tous les 15 jours	Tous les 15 jours	- 26 heures de travail hebdomadaires - Lundi et vendredi : créneaux pour l'accompagnement socioprofessionnel	- Travail journalier avant l'intégration - 26 heures de travail hebdomadaires - Lundi et vendredi : créneaux pour l'accompagnement socioprofessionnel	Diffus dans la relation de travail, quotidienne
Cadre et modalités des échanges	- Premier entretien conjoint avec la conseillère PE et la travailleuse sociale - Puis entretiens individuels conduits séparément dans les locaux de l'agence locale PE et ceux des services sociaux du Département - Ateliers collectifs	- Lieu de rencontre neutre et convivial (café) - Échanges par téléphone portable et mails entre les RDV	- Locaux partagés avec les salariés permanents de l'association - Entretiens individuels fixés en début et fin de parcours - Entretiens individuels avec un ou plusieurs membres de l'équipe encadrante à la demande des salariés en insertion	- Locaux partagés avec les salariés permanents de l'association - Entretiens individuels réguliers - Entretiens individuels à la demande - Réunions collectives	- Pas de cadre institutionnel de l'accompagnement - Échanges informels pendant les pauses et les repas - Sortie en dehors du lieu de travail - Ateliers au sein de l'entreprise



	Accompagnement global	SNC	Web	Bric-à-Brac	TES
Statut personne accompagnée	Demandeur d'emploi	« Chercheurs d'emploi » sans distinction, et suivis post-embauche si besoin	Salarié-e en CDDI	Salarié-e en CDDI	Salarié-e en CDDI pendant 2 ans, puis en CDI à mi-temps ou plein temps selon les possibilités des salarié-es
Modes de régulation des accompagnements		Réunions mensuelles des groupes de bénévoles : mobilisation du réseau et régulation des suivis	<ul style="list-style-type: none"> - Présence au quotidien de l'équipe encadrante - Entretien au fil de l'eau avec la CIP - Réunion en début de journée avec mot du directeur de l'association pour des moments importants (<i>challenge</i>, approche de la fin du dispositif...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence au quotidien de l'équipe encadrante - Entretien au fil de l'eau avec la CIP - Réunion en début de journée - Représentation syndicale/élus du personnel 	Relation de travail, par l'équipe et la direction
Offre - support à l'accompagnement individuel	<ul style="list-style-type: none"> - Prestations Pôle emploi - Offre de service social du Conseil départemental 	<ul style="list-style-type: none"> - Emplois solidaires dans des structures d'économie sociale et solidaire (ESS) - Espaces collectifs (ateliers, sorties) 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Challenges</i> - Réalisation de sites internet pour des clients - Possibilité de stages d'immersion dans une entreprise partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Formations, dossiers logement et santé prioritaires - Préparations au retour à l'emploi lorsque c'est pertinent 	Relation de travail, entre collègues, moments informels, entretiens individuels au sein de l'entreprise
Indicateurs d'objectifs	Sorties positives (FSE) : Formation/CDD + de 6 mois	Fin de la demande de l'accompagné-e	Sorties positives : formation/CDD de + de 6 mois/lancement d'activité indépendante	Sorties positives mais un travail politique intense de <i>lobbying</i> pour faire évoluer les critères	Pas d'indicateurs d'objectifs

en son sein deux référents techniques, une dizaine de « salariés associés », quatre salariés compagnons, un responsable commercial, et deux membres de la direction.

Le tableau 1 synthétise les principales caractéristiques des cinq dispositifs du double point de vue du cadre réglementaire et des choix organisationnels.

1.2. Une approche par la relation d'accompagnement

Bien que l'accompagnement dans le champ des politiques de l'emploi fasse aujourd'hui l'objet d'une littérature abondante (Paul, 2009 ; Cervera, Defalvard, 2009 ; Fretel, 2012 ; Conseil d'orientation pour l'emploi, 2016), on ne peut qu'être frappé par la difficulté que les autrices et auteurs rencontrent dans l'analyse de la dimension relationnelle de cette pratique. Si une grande majorité de nos enquêtés pourraient aisément se retrouver dans la définition que Paul donne de la dimension relationnelle mise en œuvre dans l'accompagnement comme « une capacité à être avec » (Paul, 2004, 2009), il nous semble que cette définition est loin d'épuiser la complexité des liens qui se tissent entre personnes accompagnantes et personnes accompagnées alors que les tentatives pour les préciser se traduisent rapidement par l'adoption d'une posture normative ².

Tous les dispositifs sur lesquels nous avons enquêté ont en commun de vouloir dépasser la relation de prescription thérapeutique qui peut avoir cours dans l'action et l'intervention sociales, sur le modèle médical du prescripteur sachant et du patient dont on attend une certaine docilité dans l'observation de son traitement (Lima, 2016). Accompagner comme action « d'être avec » pour « aller vers » (Paul, 2004) représente une doctrine d'aide théoriquement antithétique de l'adoption de tels rôles réciproques, cette relation de prescription et de contrôle étant une figure repoussoir des pratiques des professionnel·les et des attentes des personnes accompagnées.

Le second pôle d'identification de la relation d'accompagnement est à chercher dans la doctrine du droit social. Le développement de l'accompagnement *dans* et *vers* l'emploi dans le cadre institutionnel de l'activation des politiques sociales a donné à cette relation une connotation juridique en associant la proposition de soutien de professionnel·les à la rhétorique du « contrat » comme formalisation des engagements réciproques entre deux partenaires considérés libres et égaux. Selon beaucoup d'observatrices et d'observateurs du mouvement d'activation de l'État social, « le contrat fait entrer en politique sociale l'individu à proprement parler » (Dumont, 2011), à la fois comme objet de soin à considérer dans toute sa singularité et ses particularités, mais aussi comme sujet, capable d'exprimer sa volonté et ses

2. Ainsi la relation interpersonnelle de type « coopérative », faite d'orientations partagées et de reconnaissance réciproque de compétences est-elle mise en exergue par Paul (2012).

intérêts auprès de l'administration. Le caractère unilatéral et descendant de la prestation sociale d'assurance ou de solidarité est alors remis en cause par une vision plus négociée des droits mais aussi des obligations ainsi que des prescriptions (Lafore, 2009). Le revenu minimum d'insertion (RMI) a inauguré cette technique de gouvernement des individus, qui s'est ensuite répandue dans un espace très étendu de pratiques ayant recours à la logique contractuelle (Duvoux, 2009). Cette logique est censée instituer une forme de réciprocité entre la société (représentée par le professionnel) et l'individu requérant la solidarité publique. Aussi la relation contractuelle a-t-elle été présentée comme une réponse à la critique foucauldienne du travail social comme instrument du contrôle social (Numéro revue *Esprit*, 1972 ; Donzelot, 1977). Du côté des bénéficiaires ce prisme contractuel s'actualise dans la rhétorique de la contrepartie (Morel, 2000 ; Dufour *et al.*, 2003) qui met en avant la recherche du « juste » équilibre entre droits et devoirs du citoyen assisté.

L'observation de l'accompagnement en actes vient toutefois relativiser l'effet de la contractualisation sur les types de relations qui lient l'accompagnateur et l'accompagné. Car ce que nous avons vu lors de notre enquête nous éloigne du modèle de la relation contractuelle qui voudrait que les termes de l'échange soient fixés *a priori* dans une logique abstraite en référence à l'aide de « la société ». S'intéresser à la relation d'accompagnement lorsqu'elle essaye d'échapper aux ornières de la relation de contrôle ou de prescription permet donc de se départir d'un certain formalisme juridique induit par l'établissement, non systématique, d'un « contrat d'accompagnement » pour comprendre la nature du lien qui s'établit entre les deux participantes ou participants de cette relation.

La perspective que nous proposons autour du concept d'« accompagnement » invite à penser cette relation sociale sans masquer l'asymétrie construite tant par les statuts, les rôles institués que par les trajectoires sociales. Cette approche relationnelle affirme que les individus n'ont pas forcément une représentation ou une pratique « autonomes », constantes et cohérentes de manière soliptique, mais qu'elles se construisent en fonction de l'autre et de ce qu'on perçoit de ses agissements. Elle insiste sur les effets d'interdépendance et d'attentes réciproques. Aussi ne faut-il pas seulement se poser la question de ce qu'« accompagner veut dire » mais aussi de ce qu'être accompagné·e peut signifier pour les personnes.

Nous avons, sur cette base, identifié trois types de relations d'accompagnement : la relation interpersonnelle, la relation de prestation et la relation de travail. La *relation interpersonnelle* et la *relation de prestation* permettent aux accompagnantes et accompagnants de sortir d'une relation tutélaire ou contractuelle dans laquelle ils et elles avaient pu se sentir enfermés. Ces deux types de relations caractérisent davantage l'accompagnement global à

Pôle emploi : d'une part, la plus grande disponibilité allouée aux accompagnantes et accompagnants autorise davantage les formes de don/contre-don qui sont propres à la relation interpersonnelle, tandis que d'autre part, le statut et la position du système public de l'emploi entretient une relation plus instrumentale et contractuelle impliquant un rapport de prestation entre les personnes accompagnées et les professionnel·les de l'accompagnement. Nous retrouvons ici la logique des droits et devoirs que sont censés remplir les demandeurs d'emploi mais aussi les conseillères³ à l'emploi de Pôle emploi. La *relation interpersonnelle* caractérise SNC, qui propose un accompagnement hors travail, écartant toute catégorisation *a priori* des accompagné·es et refusant de faire de l'objectif de retour à l'emploi une priorité. Basée sur le volontariat et le bénévolat, en dehors de toute situation de travail, la relation d'accompagnement à SNC semble ainsi se rapprocher le plus de l'idéal-type de la relation interpersonnelle. Enfin, la *relation de travail* est associée aux trois chantiers d'insertion, dans la mesure où les publics sont amenés à produire un bien ou un service au contact des travailleurs et travailleuses sociales, parfois dans une conception égalitaire et horizontale de l'accompagnement.

Au-delà de ces associations entre des types de relations et nos terrains d'enquête, nous allons surtout voir qu'elles doivent être prises comme des « idéal-types » auxquels la réalité emprunte selon des compromis eux-mêmes évolutifs.

II. La relation interpersonnelle

La relation interpersonnelle est fondée sur un échange social de type don/contre-don et de personne à personne. Cet échange engage émotionnellement les accompagnantes ou accompagnants et les accompagné·es. Le don/contre-don suppose l'absence d'attentes de contrepartie et se distingue en cela d'une logique contractuelle de « donnant-donnant ». Dans ce cadre relationnel, ce n'est pas le contrat qui organise l'échange en définissant les apports des deux parties mais plutôt la dynamique de construction de rapports interpersonnels qui crée une volonté de rester digne de lien et de confiance.

Ce type de relation accompagnantes et accompagnants-accompagné·es est totalement assumé à SNC. Il découle du postulat philosophique de l'égalité fondamentale entre accompagnante ou accompagnant et accompagné·e, défendu par ses fondateurs. Cela se traduit par la possibilité de nouer des relations d'amitié avec les accompagné·es. Marie (bénévole à SNC, 65 ans), figure phare des groupes d'origine, signe systématiquement ses mails aux personnes accompagnées du terme « amicalement ». Elle

3. Nous employons le féminin ici car nous avons rencontré exclusivement des femmes.

soutient l'idée que l'amitié, voire « la tendresse », en tous cas l'émotion partagée font partie intégrante de la qualité de l'accompagnement, que l'empathie permet l'efficacité, que l'on accompagne mieux lorsque l'on se sent impliqué et proche de l'autre.

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

Cette recherche de proximité est facilitée par les lieux de rencontre neutres et conviviaux, tels que les cafés, choisis par l'association. Le principe d'un accompagnement inconditionnel constitue également un pilier de la relation d'accompagnement chez SNC.

« Ce n'est pas parce que quelqu'un est dépressif ou bien qu'il n'est pas capable d'arriver à l'heure qu'il n'a pas besoin de bouffer. Jean-Baptiste de Foucault dit toujours que parmi les gens inclus, les gens très bien insérés, il y a une proportion de cinglés notoires, visibles. Et que personne ne s'en indignent. On ne voit pas pourquoi les gens qui sont sur la touche, parce qu'ils ont un problème psychique devraient être exclus de l'emploi » (Florence, bénévole à SNC, 60 ans).

L'absence de borne temporelle des suivis – en cohérence avec une conception non chronométrique de l'accompagnement – représente une condition pour établir des liens de confiance : « On fait cause commune jusqu'à ce que la situation se débloque » (Jacques, bénévole à SNC, 45 ans). De même, le maintien de « suivis amicaux » une fois les personnes en emploi est fréquent : il consolide des parcours fragilisés par les fluctuations entre chômage et emploi : « On garde toujours un œil sur les personnes, même après l'emploi » (Jacques, *ibid.*). Cette posture humaniste est associée à l'affirmation d'un engagement citoyen contre l'exclusion et la stigmatisation des chômeurs. L'association défend les intérêts des « chercheurs d'emploi » dans la sphère publique et l'accompagnement s'inspire fortement de cette dimension militante.

« À SNC on parle de “chercheurs d'emploi” et pas de “chômeurs”. Ça me hérisse le poil d'entendre parler des “assistés”. Ceux qui n'ont jamais été au chômage ne savent pas que c'est un temps plein. Ça prend du l'énergie et du temps de chercher » (Claire, bénévole à SNC, 55 ans).

Assurer aux « chercheurs d'emploi » la possibilité de choisir librement leur projet, soutenir leurs prises de risque parfois aux dépens d'une recherche d'emploi « réaliste » garantissent aux yeux des bénévoles des règles d'accompagnement « entre égaux ». Cela implique pour certains le bricolage dans les suivis au nom du pragmatisme et de la débrouille (appui sur

les réseaux informels) : « C'est du bricolage, aucun organisme de masse ne peut le faire, mais ça marche » (Marie, *ibid.*).

Volontaires, engagées, issues d'horizons professionnels diversifiés, nombreux et nombreuses à avoir traversé une période de chômage : beaucoup de bénévoles estiment que leurs trajectoires sociales et professionnelles favorisent l'empathie et constituent un gage d'efficacité. Ils confirment dans leur majorité entretenir une relation d'échange réciproque avec les accompagnés et en retirer intérêt et plaisir. Pour une assistante sociale, c'est l'occasion de « développer son propre réseau professionnel », pour une retraitée, de « rester en contact avec la réalité des gens, continuer à comprendre ce qu'il se passe et découvrir d'autres milieux sociaux », pour une salariée, de « connaître le plaisir de rencontrer des personnes, car chaque accompagnement est une aventure ». L'ancrage professionnel souvent valorisé des bénévoles (actifs, actives ou retraités) est d'ailleurs très apprécié de certains et certaines accompagnés, qui y trouvent un facteur de crédibilité de l'accompagnement. Solange, jeune mère au chômage, témoigne ainsi :

« J'ai fait cette rencontre avec deux personnes de SNC. Et ça a été très surprenant parce que je m'attendais un petit peu à des assistants sociaux, un peu genre l'accompagnement social, psychologique, un peu qui ne sert pas à grand-chose... Enfin, qui peut aider les gens hein, mais... pas du tout ! Je suis tombée sur un professeur d'économie d'université, donc un mec heu... vraiment pointu et une *coach* en ressources humaines. Enfin, vraiment des gens, pas du tout le profil... C'est très porteur d'avoir des gens comme ça parce que ça nous oblige à nous tirer vers le haut. »

La philosophie d'origine, portée par des bénévoles issus de milieux chrétiens aisés et intellectuels – hauts fonctionnaires, journalistes, responsables ou dirigeants issus des sciences politiques – a fortement inspiré cette conception humaniste de l'accompagnement à SNC ; assez radicale, elle connaît toutefois des remises en cause et des contradictions. Depuis une dizaine d'années, les nouveaux bénévoles, globalement plus jeunes, plus actifs, moins aisés que les fondateurs, se sont éloignés de sa sensibilité chrétienne. Une partie d'entre eux bouscule la philosophie confraternelle d'origine, prône une « bonne distance » avec les publics et se montre critique sur les liens de proximité. Certains et certaines estiment indispensable de différencier les places et les statuts dans la relation d'accompagnement. Gérard, jeune cadre dans les ressources humaines, expose ainsi son échange tendu avec une personne accompagnée : « Il voulait renverser les rôles. Il me demandait ce que je faisais comme job. J'ai dit stop ». De même, l'absence de limite temporelle de l'accompagnement fixée *a priori* est controversée. Souvent issus de profils RH ou du monde du travail social, certains récents bénévoles défendent la nécessité d'un accompagnement « performant »

soumis à des objectifs de résultats, et alertent sur les risques d'enlisement des accompagnements illimités.

L'association connaît ainsi des points de tension entre les principes d'accompagnement centrés sur le pôle interpersonnel des débuts, qui signent l'originalité de SNC, et l'émergence d'un mode d'accompagnement plus proche d'une logique industrielle. « Il y a certains bénévoles qui sont plus dans une espèce de *coaching*, de pousser, vérifier ce que tu as fait, etc. Mais ce n'est pas le schéma idéal de l'association » (Paul, bénévole à SNC, 40 ans).

Du côté de l'accompagnement global de Pôle emploi, cette posture interpersonnelle ne peut être assumée professionnellement car elle est aux antipodes des principes de professionnalisme dans l'intervention sociale. Cependant le déplacement des lignes de l'accompagnement est notable et le dispositif, par l'autonomie qu'il confère aux professionnelles⁴, laisse la place à l'établissement de relations interpersonnelles qui peuvent être fortement engageantes émotionnellement. Logiquement, c'est dans les entretiens avec les chômeurs accompagnés que l'on perçoit plus nettement l'écho de ces relations interpersonnelles. Ceux-là ont tissé avec une des deux accompagnatrices, plus rarement les deux, une relation de personne à personne, faite de don et de contre-don qui atténue l'asymétrie institutionnelle. Ils soulignent alors l'« attention », la « gentillesse » des conseillères ou d'une des deux conseillères qui composent le binôme en particulier. Pour Hubert (58 ans), Nadine surpasse toutes les professionnelles qu'il a rencontrées, par sa « qualité humaine incroyable » : « Elle est vraiment bien. Et je vous dis, elle est humaine, c'est dingue. Enfin moi, c'est l'impression que j'ai avec elle. C'est moi qui demande à la voir. Quand je ressors, je suis mieux, comme si c'était une assistante sociale. » Hubert est convaincu que cette qualité d'écoute et d'empathie est exceptionnelle ; il ne l'associe pas spontanément au dispositif et encore moins à l'institution Pôle emploi, mais à la personne. À plusieurs reprises, il va souligner que Pôle emploi « normalement » n'est pas là pour « ça » (*i.e.* pour l'écouter dérouler sa vie et les drames qui l'ont émaillée). Ils trouvent dans cette relation le regain de confiance en soi, la motivation à chercher du travail qui parfois se relâche devant les retours négatifs répétés des employeurs ou les coups durs de la vie. Les chômeurs qui se retrouvent dans cette relation interpersonnelle conçoivent leurs actions de recherche d'emploi ou plus largement leurs démarches comme des contre-dons envers leur accompagnatrice. Yacine (chômeur de longue durée de 27 ans) apprécie que son accompagnatrice (en l'occurrence il cite plutôt l'assistante sociale) soit « derrière lui » ; « elle ne veut pas que je lâche, ça se voit ». Il compare sa situation avant

4. Nous employons le féminin ici car nous avons rencontré exclusivement des femmes.

l'accompagnement (« je n'étais pas à fond ») avec la sienne après avoir vu sa conseillère qui lui donne « envie de faire plus de choses ». Il fait cela « pour elle », pour « ne pas la décevoir », pour « être à la hauteur » et pour que la confiance soit renouvelée personnellement. Cette relation personnalisée, ce sentiment d'être accompagné comme une personne particulière, qui dépasse l'obligation professionnelle devient donc un moteur de l'action pour chacun des bénéficiaires.

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

Logiquement, cette personnalisation de la relation d'accompagnement devient un handicap lorsque le référent change ou que le programme se termine. C'est un moment que ces chômeurs redoutent souvent. Certains demandent à pouvoir garder le contact avec leur référent de l'accompagnement global au-delà de la fin du programme, ce qui est rarement possible tant le flux des chômeurs dans le programme est important. Le retour à l'anonymat du service public de Pôle emploi signe bien souvent un décrochage pour les chômeurs qui n'ont pas retrouvé un emploi. C'est pourquoi, d'ailleurs, certaines conseillères les « gardent dans leur portefeuille » au-delà des 12 mois. Elle comporte aussi les failles de toute relation affectivement engageante lorsque les liens entre accompagnants ou accompagnantes et accompagnés sont resserrés par exemple par une fréquentation élevée.

Web nous donne à voir un cas problématique des difficultés à tenir la bonne distance de la part des bénévoles et professionnelles de l'accompagnement. Alors que Camille (salariée en insertion), mère seule, n'est pas dans les meilleures dispositions (sa grand-mère vient de décéder d'un cancer, et elle a appris récemment que sa mère a également un cancer), elle est incitée (« un peu forcée » selon ses mots) par Clémence, la CIP, à tenter les tests d'entrée à une école informatique (WebForce3). Elle échoue, ce qui accentue son manque de confiance en elle et l'amène à revoir ses ambitions à la baisse. Camille s'est ainsi investie dans une démarche qu'elle n'aurait pas tentée sans cette relation-là avec sa CIP. Elles entretiennent d'ailleurs une relation faite d'identification et de conflits. Clémence : « Avec Camille,

c'est compliqué parce que cette gamine... Je me vois il y a 10-15 ans dans cette femme. » Elle a aussi regretté de s'être trop investie dans sa relation avec Camille, où elle a fait la « psy » pendant des heures. De son côté, Camille ne cesse durant les entretiens de critiquer le travail de Clémence ; tandis que celle-ci décrit comment il lui est difficile de tenir une posture adéquate avec les accompagnées, son implication dans la relation ayant contribué à un surinvestissement dans le travail. Outre d'avoir été selon elle de manière excessive dans une posture empathique et d'avoir réglé des problématiques qui n'étaient pas de son ressort (les problèmes « psy » notamment), elle a rencontré des difficultés à faire face aux protestations et aux plaintes des accompagnées (par exemple, dans le cas d'un retard de versement de la paie).

Dans le chantier expérimental Bric-à-Brac, les relations interpersonnelles tiennent également une place dans les relations quotidiennes entre encadrantes ou encadrants techniques et salariées en insertion, mais également entre ces derniers et les CIP chargées de leur accompagnement social. La communauté de travail et la finalité du chantier entretiennent une culture de la proximité pensée comme un support de l'accompagnement et de la résolution des problématiques des salariées en insertion. Cette logique « interpersonnelle » se manifeste au travers de la volonté de relations plus « horizontales » entre la hiérarchie et les salariées, dans la volonté de proposer des conditions de travail adaptées aux personnes. Certains récits mettent en lumière les bénéfices de cette approche par le don/contre-don, mais d'autres en relèvent les limites : professionnelles trop impliquées, projetant leurs propres attentes, mettant en difficulté les personnes accompagnées. Pour Bric-à-Brac, même si la relation interpersonnelle est perçue comme incontournable dans la relation d'accompagnement, elle doit être associée à une grande vigilance :

« On est en échec dès que nous on se projette. Parce qu'on n'est plus professionnels. Mais je pense qu'il faut des années de pratique pour que le signal d'alarme s'allume suffisamment tôt. Dès qu'on projette sur quelqu'un, on va sortir du champ professionnel. Et en fait on va coller des souhaits à quelqu'un, qui va répondre positivement pour faire plaisir, qui va dire souvent "oui", mais voilà, c'est vous qui projetez... Et à chaque fois que vous projetez, ça merde... [rires] » (Anne, conseillère en insertion professionnelle, environ 40 ans).

Si les personnes accompagnées peuvent parfois critiquer une relation perçue comme factice, voire manipulatrice, les témoignages donnent toutefois une large part à la reconnaissance du travail et à l'investissement des CIP, comme on le voit dans les propos de Nicolas :

« Il se trouve que Stéphane, mon encadrant, qui lui est l'encadrant du matin plus précisément, est arrivé au mois d'octobre. C'est un gars, vraiment

quelqu'un avec qui on peut échanger. C'est quelqu'un que j'aime beaucoup – qui est d'ailleurs, c'est assez extraordinaire, qui prend le TGV Lille-Paris tous les matins, et il fait le retour le soir... Vraiment, il a beaucoup de courage, moi je ne sais pas franchement si je ferais ça [rires] » (Nicolas, salarié en insertion, environ 45 ans).

En résumé, que ce soit dans des chantiers d'insertion, dans le service public de l'emploi (SPE) ou dans une association de bénévoles, on retrouve, sous différentes formes, les difficultés habituelles du travail social : quelle « bonne distance » adopter avec la personne accompagnée ? Jusqu'à quel point s'engager personnellement pour obtenir l'engagement de l'autre ?

III. La relation de prestation

La relation d'accompagnement peut ensuite être évaluée à l'aune de son *output*, ou de son efficacité. Abstraction faite de la connotation péjorative du terme, la relation « de prestation » est appréciée dans sa dimension instrumentale. La relation interpersonnelle présentée ci-dessus a alors tendance à être disqualifiée, sur la base d'un procès en inefficacité et manque de professionnalisme.

Certains chômeurs rencontrés dans le cadre de l'enquête trouvent dans le programme d'accompagnement global de Pôle emploi un niveau d'aide et de service plus important, qu'ils jugent parfois comme devant être le niveau de service normal attendu d'un service public. Ce type de relation d'accompagnement se distingue dans le discours par l'absence d'identification personnelle de l'accompagnant qui est désingularisé, englobé dans des marqueurs institutionnels impersonnels (« ils », « Pôle emploi », etc.). Par rapport aux premiers profils, ces chômeurs semblent plus confiants dans leur capacité à retrouver un travail et évoquent moins spontanément des problèmes de motivation. Ces personnes vont apprécier les aides concrètes que le programme apporte. Patrick (53 ans) a été orienté sur l'accompagnement global par sa conseillère Pôle emploi afin qu'il trouve de l'aide « par rapport à sa paperasse ». Bien qu'au chômage depuis plus d'un an et demi, il paraît relativement actif dans ses recherches, toujours aux aguets et en veille d'opportunités d'emploi dans le secteur du transport. Mais « tout ce qui est formulaires, [il n'est] pas doué », affirme-t-il. Patrick pense pouvoir compter sur l'assistante sociale pour l'aider à réaliser des démarches administratives qu'il confiait auparavant à ses proches : appeler EDF pour comprendre le montant de sa facture, faire une demande d'aide au logement « pas évidente », une demande de prise en charge de frais dentaires... Tino (52 ans) pense que l'accompagnement global lui a « bien rendu service » (c'est « une chance en plus »). Augustine apprécie tout ce que Sandrine (Mme M.) fait pour elle ; elle énumère les faits et les actes qui prouvent son

engagement professionnel envers elle, mais qui sont aussi des compétences qu'elle-même n'a pas, comme la rédaction d'un CV professionnel.

Les accompagnants et accompagnantes savent faire des choses que les personnes accompagnées se sentent incapables de réaliser. Ils apprécient la valeur de ces conseillers aux savoirs et aux savoir-faire qu'ils sont susceptibles de transmettre en matière de recherche d'emploi, de démarches administratives et plus largement aux ressources qu'ils peuvent mobiliser pour eux. Pour l'emploi, l'orientation normative est la même : le chômeur apprécie la qualité du service au nombre d'offres d'emploi proposées par la conseillère. Tino, comparant sa référente de l'accompagnement global au « Pôle emploi » (c'est-à-dire qu'il place l'accompagnement global dans un ailleurs de Pôle emploi), la trouve « plus performante », parce qu'elle a plus le temps : elle l'appelait régulièrement, envoyait la convocation aussitôt qu'elle en avait convenu avec lui au téléphone et il la recevait le lendemain. Pour lui, c'est un gage d'efficacité.

Ce type de vécu de la relation d'accompagnement sur le mode du service rendu peut néanmoins se heurter à la norme d'autonomie très prégnante dans le milieu de l'accompagnement, surtout si les attentes de services se font un peu trop revendicatives. La limite entre la demande de support et ce qui est vu comme de l'assistantat est en effet ténue. D'autres remettent en cause la norme d'autonomie au nom d'une demande de service. À Web par exemple, Camille estime n'avoir pas reçu un service qui lui semblait pourtant attendu dans un chantier d'insertion, en raison de l'application stricte du principe d'autonomie par sa conseillère : « J'ai eu besoin de trouver un psy, elle m'a pas aidée. Elle m'a dit : "Cherche sur internet, ceci, cela" ».

À Bric-à-Brac également, ce type de relation instrumentale se retrouve, notamment dans l'appréciation que donnent les salarié·es en insertion de leurs CIP. C'est à l'aune de leurs capacités à régler les problèmes, à trouver les solutions, qu'elles sont considérées comme plus ou moins efficaces et utiles. Dans cette relation, c'est le « service rendu » qui compte :

« Moi, je m'entends très bien avec Moussah. Voilà, et l'assistante sociale, Angie, m'a trouvé quand même un appartement, au P. Donc je travaille avec lui pour pouvoir travailler à la régie de quartier. C'est mon projet. Pour ça, ils sont très bien » (Yoann, salarié en insertion, environ 40 ans).

« Des fois, tu leur demandes des trucs mais ils ne peuvent pas parce qu'ils sont occupés avec une autre personne, ils peuvent pas être partout. Ils disent : "On verra ça plus tard, ou demain, ou cet après-midi." Enfin bon... Il y a pas de problème. Quand tu demandes un truc, ici, il y a pas de problème » (Marcel, salarié en insertion, environ 40 ans).

Dans certains cas, cette conception instrumentale de l'accompagnement nourrit les critiques des salarié·es en insertion : « Voilà, donc ça veut

dire qu'ils ne servent à rien » (Rabah, salarié en insertion, environ 50 ans) ; « Non même, il y a rien, y a rien. Y a rien. Y a rien. Y a rien. Moi, hier, j'ai eu un rendez-vous professionnel, c'est pas grâce à eux... » (Olivier, salarié en insertion, environ 40 ans). En effet, sur le volet professionnel, les personnes accompagnées affirment souvent que ce n'est pas « grâce » – du moins directement – aux structures et aux professionnels d'accompagnement qu'ils vont avoir un entretien d'embauche, trouver un emploi ou une formation – quand ils arrivent à l'obtenir. Sur le volet social, la critique concerne la difficulté à trouver les références de psychologues ou un logement, par exemple. Les critiques soulevées par la relation de prestation se rapportent ainsi plutôt à une conception où les « bénéficiaires » d'un accompagnement s'estiment en droit d'obtenir des réponses aux services qu'ils demandent ; comme pour rappeler qu'il s'agit là de la mission première des dispositifs qu'ils intègrent.

IV. Dépenser l'accompagnement par la relation de travail ?

Les chantiers d'insertion et l'entreprise solidaire sur lesquels nous avons enquêté font un pas de côté par rapport à la notion d'accompagnement *vers l'emploi* en la complétant ou en lui substituant une relation de travail au sein d'équipes pensées dans leurs vertus capacitanes et socialisatrices. À Bric-à-Brac par exemple, les salariées en insertion témoignent des bénéfices de cette situation de travail : « Au quotidien, la valorisation de ce que la personne sait faire. On essaie d'aller chercher ce que vous pouvez faire, ce que vous savez faire, ce que vous voulez faire... » (Jean-François, salarié en insertion, environ 50 ans).

« Tu apprends quelque chose ! Déjà, tu apprends. Tu vois déjà comment les gens bossent. Tu apprends beaucoup de choses. Vernissage, peinture, ponçage, à réparer, à monter. C'est des trucs bêtes, mais quand on connaît pas... C'est une belle expérience. Parce que tu apprends beaucoup de choses. Globalement, tu apprends beaucoup de choses, et ça te remet dans le bain. Puis le travail me plaît. Et puis voilà... et tout doucement je me suis mis à être plus professionnel dans mon travail » (Marcel, salarié en insertion, environ 40 ans).

Pour autant, d'une part la situation de travail va générer tout un ensemble de complications propres au salariat – insatisfactions vis-à-vis de la rémunération, frustrations ou compétition vis-à-vis des autres salariés – et d'autre part elle va cristalliser des critiques spécifiques en termes de bénéfices pour le retour à l'emploi : « Dites-moi, quelles compétences ? Parce qu'il n'y a pas vraiment de compétences. Par exemple, vous avez des filles et des garçons qui trient les vêtements. Quelles compétences pour le tri ? Pour moi, ce n'est pas une compétence... » (Rabah, salarié en insertion, environ 50 ans).

Sur ces différents terrains, les équipes encadrantes mettent en avant le principe d'une relation égalitaire. Nicole, salariée associée à TES âgée de 54 ans, dit d'ailleurs avoir refusé un emploi dans une autre entreprise au motif de son attachement à cette « vie d'équipe » à laquelle elle associe la « complicité » et l'« entraide ». TES, à la différence de Bric-à-Brac ou de Web, a tenté d'ignorer encore plus le rôle (et donc le statut) d'accompagnant voire même d'encadrant. Les salarié·es « compagnons » qui viennent volontairement mais temporairement à TES pour y travailler en étant rémunéré·es au Smic s'interdisent d'endosser le rôle de chef d'équipe. On souligne moins leur apport en termes d'expertise que de diversité sociale : « Par exemple, il faut faire la mixité sociale. C'est un point important pour mélanger des forces et des compétences ; ce qui permet que le plus faible, quand tout d'un coup il bute, l'autre peut compenser. Et à un moment, c'est moins régulier, c'est dans l'autre sens que ça va se faire, c'est-à-dire que le plus faible va quand même apporter quelque chose au plus fort » (Yves-Marie, directeur-adjoint TES, environ 45 ans).

Pourtant, ces structures savent aussi que ce principe d'égalité ne va pas de soi. Marc, jeune compagnon polytechnicien en stage au sein de l'entreprise solidaire âgé d'une vingtaine d'années, parle d'une « sorte de double discours nécessaire » : « C'est-à-dire qu'il y a des choses que les compagnons font, qu'on doit faire, qui sont une sorte de responsabilité pour nous, une obligation ; mais qu'on ne peut pas affirmer publiquement devant tout le monde, justement parce qu'on sait que ça peut en bloquer certains, quoi. » Le principe d'égalité est également mis à l'épreuve par les différences de statut (dans l'emploi et dans l'entreprise), mais aussi de dispositions ou encore d'avenir au sein des dispositifs. À Web par exemple, on parle de *salarié·es permanents ou permanentes*, qui restent d'un chantier sur l'autre et travaillent à temps plein ; et de *salarié·es en insertion*, qui sont présents les 10 mois du chantier et qui travaillent à temps partiel. De manière générale, il est difficile de mettre à distance dans la pratique le fait que la relation d'accompagnement est aussi une relation sociale : les accompagnantes et accompagnants sont issu·es de milieux sociaux plus favorisés, ont parfois une plus grande expérience professionnelle et/ou sont plus diplômé·es que les salarié·es associé·es qui sont pour la plupart non diplômé·es et issu·es des classes populaires les plus précaires. Par exemple, avant de rejoindre Web, Jérémy, l'encadrant technique, titulaire d'un diplôme d'ingénieur télécom, était chef de projet recherche dans une entreprise de téléphonie. Quant à Sylvain, le directeur de l'association, il possède un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) de sciences économiques, a travaillé auparavant dans le développement internet au sein d'une agence puis en *freelance* et a eu une expérience dans le journalisme. Au sein de TES, les salariés compagnons peuvent être d'anciens militaires (dans le cas de Rémi), des

étudiantes et étudiants (Zoé vient d'obtenir son master 2 en psychologie, Mamadou a poursuivi des études de droit et Marc est à Polytechnique). Cette différence de condition sociale peut se manifester jusque dans les pratiques culturelles (les compagnons de TES ont ainsi échoué dans leur tentative de pratiquer avec les salarié·es associé·es du yoga par exemple).

Chez certains et certaines accompagné·es, l'ensemble de ces éléments forge la conviction qu'il existe un « fossé » (selon le terme de Camille, salariée en insertion à Web) séparant les accompagnantes ou accompagnants et les accompagné·es. Voire, ils peuvent parfois considérer que les intérêts respectifs des deux catégories de salarié·es sont divergents (à Bric-à-Brac, certains pensent que l'entreprise se « fait du fric sur [leur] dos »). Mais cette réaction s'observe surtout chez les plus proches de l'emploi, souvent plus jeunes, ayant davantage de ressources et, en cela, des attentes plus grandes à l'égard du dispositif. Ayant des espoirs de se réinsérer sur le marché du travail concurrentiel, elles et ils attendent que le chantier ait davantage de commandes, produise plus. Elles et ils aspirent à travailler davantage afin que leurs revenus augmentent. Ces enquêté·es attendent qu'il leur soit proposé des possibilités de formations ou d'emplois. Elles et ils se perçoivent comme plus persévérantes ou persévérants que les autres, celles et ceux qui ont des « problèmes » et qui ont « vraiment besoin » du dispositif, mais qui à leurs yeux « ne travaillent pas assez » et « ne jouent pas le jeu » (en étant absents ou absentes au travail, en n'étant pas « motivé·es », en écoutant de la musique ou en s'isolant lors des ateliers de production, etc.). De plus, elles et ils voient dans l'appartenance au chantier d'insertion le risque d'être maintenu·es dans une entreprise non concurrentielle qui ne s'inscrit pas – suffisamment – de leur point de vue dans une logique de croissance et de productivité, cela alors même que ces accompagné·es reconnaissent la spécificité d'une entreprise qui leur a permis de retrouver du travail et d'améliorer leur situation. Hormis pour celles et ceux qui entrevoient une « sortie positive » du chantier ou qui s'y voient y rester (dans le cas de TES), ces enquêté·es ont alors l'impression de ne pas être reconnu·es (surtout financièrement) à la hauteur du travail fourni et se sentent bloqué·es par le manque d'opportunités ou d'évolution professionnelle.

Cette tension peut être renvoyée à deux logiques qui ne sont pas toujours conciliables : une logique d'insertion, demandant d'adapter l'accompagnement en direction de personnes « très éloignées de l'emploi » ; et une logique de production, nécessaire à la viabilité économique du chantier et qui doit se faire de manière conjointe entre les accompagnantes ou accompagnants et les accompagné·es. Or, l'implication des salarié·es en insertion, nécessaire à cette coproduction, est variable. À Web, l'investissement dans le travail demande par exemple de se sentir en mesure de pouvoir relever le défi et d'accepter le principe de la compétition (envers soi-même

et les autres), qui se manifeste particulièrement dans le cas des *challenges*, où les salarié·es en insertion doivent réaliser un projet en deux jours et sont confrontés aux contraintes temporelles qui peuvent prévaloir dans le monde de l'entreprise (« Ce sont des conditions de travail comme une entreprise où, à certains moments, il y a un peu de *rush* », explique Sylvain, le directeur de l'association). Réussir ce défi est perçu positivement par les salarié·es permanentes ou permanents, diplômé·es et provenant du monde de l'entreprise et du numérique. Mais les conditions de l'implication des salarié·es en insertion ne sont pas toujours réunies, du fait des difficultés qui les ont amené·es à recourir à l'emploi aidé, difficultés qui se rappellent à eux ou elles à l'approche de la sortie du dispositif et donc du risque de ne pas retrouver d'emploi ou de formation. Jérôme, l'encadrant technique, observe ainsi au fil du temps un décalage entre le principe d'autonomie valorisé par Web et le rapport d'une partie des salarié·es en insertion au dispositif, qui peuvent avoir tendance à se « laisser porter » et n'auraient pas pris conscience qu'il fallait « s'emparer du chantier ».

Les formes que prend la relation de travail dans les trois monographies donnent au final l'impression qu'il s'agit de « faire comme » le salariat et l'entreprise classique, en mobilisant une relation d'équipe qui reprend de manière plus ou moins « allégée » les codes et les normes du travail pour préparer au retour à l'emploi. D'un côté, les accompagné·es sont invité·es à adopter les dispositions requises sur le marché du travail, ou sont intégrées à ce qui ressemble à une entreprise. De l'autre, elles et ils bénéficient de conditions adaptées à ce qui est défini comme un éloignement de l'emploi. On comprend alors les réactions variables et parfois ambivalentes des accompagné·es à l'égard des chantiers d'insertion : reconnaissance du service et de l'aide apportés, et risques d'enfermement dans une situation éloignée du salariat classique et du marché du travail concurrentiel. Cette tension a trait à la position intermédiaire des chantiers d'insertion – ni assistance ni entreprise classique –, où « faire comme » le salariat peut représenter un « tremplin » pour les accompagné·es, (re)trouvant une dynamique collective et productive source de satisfaction et de motivation, mais craignant de se retrouver à la sortie confronté·es à la réalité de la compétition et de la sélection sur le marché du travail. Cette crainte ne peut – totalement – être effacée par une relation d'accompagnement bienveillante ou pensée comme étant égalitaire.

V. Les dynamiques et les régulations de la relation d'accompagnement

Le premier constat qui ressort des trois types de relation présentés (relation interpersonnelle, relation de prestation, relation de travail) est

qu'aucun d'entre eux n'est l'apanage d'une structure, d'une organisation ou même d'un dispositif. Même lorsque les directions font d'un type de relation une philosophie d'intervention ou de transformation sociales, des relations relevant d'autres conventions relationnelles peuvent s'y développer. La relation d'accompagnement à Pôle emploi, que l'on penserait pourtant fortement ancrée dans une logique prescriptive et relevant de la relation de prestation, se trouve évaluée dans des registres très différents selon le profil des personnes accompagnées : certain·es y ont construit des compromis relationnels fondés sur la gratitude, d'autres sur la compétence technique et les services rendus. Par ailleurs, professionnelles de Pôle emploi et bénévoles de SNC peuvent mobiliser les mêmes ressorts pour installer une relation d'accompagnement dans le registre de l'interpersonnalité. Dans la même logique, certains ou certaines bénévoles récents de SNC contestent le recours aux affects et militent pour un accompagnement limité soumis à des objectifs de résultats. Néanmoins la massification de l'accompagnement rend certains types de relation moins probables, dès lors que ces dernières requièrent une disponibilité inconditionnelle.

À la labilité interorganisationnelle des relations d'accompagnement s'ajoute leur caractère dynamique. Le propre de l'accompagnement est de s'inscrire dans la durée. Plus que pour toute autre pratique, l'accompagnement, qu'il soit social ou professionnel, invite le ou la chercheur·e à adopter une approche dynamique sur son objet. Nous soulignons à ce titre que la relation d'accompagnement qui se noue entre un accompagnant ou une accompagnante et un accompagné·e est évolutive. Zoé, salariée compagne à TES, en offre une illustration : « Alors que ça faisait un mois que j'étais là, je prenais le rôle de chef. Ça allait pas du tout. Ça a été un moment où il a pu s'exprimer, où ILS ont pu s'exprimer parce que du coup ils étaient plusieurs fâchés. (...) C'est juste que, en tant que collègues, je considère qu'on peut finir le chantier ensemble, tous ranger ensemble, et après partir. C'est quand même vachement plus agréable que celui qui part à 16h15 et qui laisse ses affaires en plan. Le lendemain, il est pas là, et du coup, on sait pas où sont ses affaires, quoi.

Q. : Vous aviez pris un rôle de chef ?

R. : Souvent, j'ai le sentiment que c'est ce que les personnes répondent. Dès qu'on dit quelque chose de manière pas très agréable... Quand on sature nous aussi, parce que ça nous arrive, quoi, bah on va gueuler. Et à partir de là, bah on prend le rôle de chef » (Zoé, environ 25 ans, salariée « compagne » à TES).

Cet exemple signale en quoi les relations d'entraide à l'intérieur des équipes sont l'objet d'un véritable travail à la fois individuel (incombant alors plus spécifiquement aux salarié·es compagnons ou encadrantes et encadrants) et collectif. Il doit faire l'objet d'une explicitation et d'un

rééquilibrage régulier pour ne pas dériver vers une relation de contrôle et prescriptive dans laquelle chacun endosse un rôle.

Ces régulations nécessaires se notent aussi par exemple à Web, notamment lorsque l'encadrement technique est mis au défi lors des « *challenges* ». D'une part, le respect des délais à tenir implique souvent un travail supplémentaire des salarié·es permanentes ou permanents qui, par leurs « compétences », viennent « rattraper le coup » et compenser les « limites » des salarié·es en insertion sur le plan informatique. D'autre part, si ces phases de production peuvent être exaltantes, Jérémy observe une évolution du rapport au dispositif des salarié·es en insertion depuis le premier *challenge*. Il explique qu'au début du chantier, le groupe était particulièrement motivé et à l'aise dans une « posture d'apprenant » : « Je pense que ça correspondait à l'idée qu'ils se faisaient, au départ, de ce vers quoi ils se dirigeaient ; dans le sens où, le premier mois, ça a été vraiment concentré sur l'apprentissage des bases du code ». Puis avec les *challenges* et autres périodes de production, certains éléments du groupe se sont montrés selon lui « peu coopératifs », comme vu plus haut.

De façon transversale, il existe un effet propre de la durée d'accompagnement si elle a été pensée comme tournée vers un objectif. Devant le manque de résultats tangibles (trouver un emploi, trouver un logement), une relation personnalisée, domestique, peut, avec le temps, se trouver au centre d'une critique « industrielle », l'accompagnant ou l'accompagnante étant dénoncé·e pour son manque de compétences et de professionnalisme. Nous l'avons souligné, les risques de basculement de la relation de prestation vers la relation prescriptive existent aussi lorsque les sollicitations se font trop fréquentes car le stigmate de l'assistantat se nourrit de la régularité dans le recours à l'aide publique, même lorsque celle-ci est systématique comme c'est le cas des aides d'urgence (Lima, 2016).

Conclusion

L'étude a permis de mettre en évidence cinq univers de représentations et de pratiques de l'accompagnement des personnes très éloignées de l'emploi. Pour schématiser, une ligne sépare les accompagnements vers l'emploi réalisés par Pôle emploi ou SNC, et les accompagnements dans l'emploi jusqu'à la création même de l'emploi adapté dans les chantiers d'insertion. Mais cette distinction ne se recoupe pas totalement avec la philosophie de l'accompagnement sous-jacente et sa mise en pratique. Les différents dispositifs apparaissent ainsi polarisés entre une logique d'adaptation au marché du travail concurrentiel d'un côté, et une logique d'adaptation aux publics par la création d'emplois en milieu protégé de l'autre. Le résultat majeur de la recherche concerne la variété et la dynamique des relations

d'accompagnement qui se nouent entre les professionnel·les et bénévoles et les personnes accompagnées. L'accompagnement ne se réduit pas à la logique contractuelle ordonnant la relation ainsi que les droits et devoirs de chacune des deux parties. Il ressort de cette variété la grande fragilité de la relation et le souci permanent d'en garantir la continuité en fonction des personnes. D'où une volonté d'horizontaliser la relation et de limiter l'asymétrie, tout en privilégiant l'incitation par rapport à la contrainte. Cette tendance dénote des transformations des politiques sociales vers une recherche d'autonomisation des publics (Duvoux, 2009), voire d'émancipation de ceux que l'on appelait des « usagers » (Argoud *et al.*, 2017), qu'il s'agit dorénavant d'accompagner sur un plan d'égalité et de façon co-construite. Cette vision de l'accompagnement favorise *a priori* une relation plus « humaine », qui se traduit par exemple par une plus grande disponibilité des accompagnantes et accompagnants, d'autant plus bénéfique aux publics les plus en difficulté. Mais l'analyse donne aussi à voir une tension transversale quant aux effets de l'accompagnement : d'un côté, une amélioration de la situation des accompagnés·es et une reconnaissance de ces derniers ou dernières dans certains cas ; de l'autre, des risques de non-recours aux politiques sociales (Warin, 2016) pour des publics rencontrant une diversité de problématiques.

Cette tension traverse les différents dispositifs et les trois types de relations que l'article a mis en exergue. La soutenabilité – au double sens de ce qui est durable et désirable – de l'accompagnement semble alors dépendre de la capacité des structures à ouvrir le champ des possibles, cela à l'extérieur ou à l'intérieur de l'emploi aidé dans le cas des chantiers d'insertion. Penser à de nouveaux espaces encore plus « inclusifs », avec de réels droits de représentation collective des salarié·es, va dans ce sens. Mais les difficultés avec lesquelles les acteurs de terrain sont en prise directe invitent aussi à une réflexion sur l'accompagnement comme politique et comme pratique. Une meilleure compréhension de l'accompagnement conduit en effet à défendre l'idée qu'un effort supplémentaire en termes de moyens institutionnels et humains est indispensable pour véritablement surmonter les obstacles et les transitions au retour à l'emploi. Cet effort peut passer par une plus grande liberté et facilité d'accès aux dispositifs par la création de sas spécifiquement pensés pour la reprise d'activité, aujourd'hui encore très rares. Il peut aussi passer par l'allongement des durées de l'accompagnement, ou encore par l'amélioration toujours nécessaire des coordinations entre acteurs sur leurs territoires pour développer des complémentarités et éviter les segmentations de parcours.

Références bibliographiques

- Argoud D., Becquemin M., Cossée C., Ollier A.-C. (dir.) (2017), *Les nouvelles figures de l'usager. De la domination à l'émancipation ?*, Rennes, Presses de l'EHESP.
- Astier I., Duvoux N. (2006), *La société biographique. Une injonction à vivre dignement*, Paris, L'Harmattan.
- Barbier J.-C. (2011), « Activer les pauvres et les chômeurs par l'emploi ? Leçons d'une stratégie de réforme », *Politiques sociales et familiales*, n° 104, p. 47-58, <https://doi.org/10.3406/caf.2011.2595>.
- Boulayoune A. (2012), « L'accompagnement : une mise en perspective », *Informations sociales*, n° 169, p. 8-11, <https://doi.org/10.3917/inso.169.0008>.
- Bresson M. (2012), « La psychologisation de l'intervention sociale : paradoxes et enjeux », *Informations sociales*, n° 169, p. 68-75, <https://doi.org/10.3917/inso.169.0068>.
- Cahuc P., Kramarz F. (2004), *De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle*, Rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, 6 décembre, <https://bit.ly/3jbAiGw>.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- Cervera M., Defalvard H. (2009), « Accompagnement dans et vers l'emploi : profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité économique », *Travail et Emploi*, n° 119, p. 51-62, <https://doi.org/10.4000/travailemloi.3482>.
- Conseil d'orientation pour l'emploi (2016), *L'accompagnement vers et dans l'emploi*, Rapport, juin, <https://www.strategie.gouv.fr/publications/laccompagnement-vers-lemploi>.
- Donzelot J. (1977), *La police des familles*, Paris, Minuit.
- Dufour P., Boismenu G., Noël A. (2003), *L'aide au conditionnel. La contrepartie dans les mesures envers les personnes sans emploi en Europe et en Amérique du Nord*, Montréal/Bruxelles, Presses de l'Université de Montréal/PIE Peter Lang, www.jstor.org/stable/j.ctv69tbfcd.
- Dumont D. (2011), « Activation rime-t-elle nécessairement avec stigmatisation ? Une mise en perspective critique du procès de l'État social actif », *Droit et Société*, vol. 78, n° 2, p. 447-471, <https://doi.org/10.3917/drs.078.0447>.
- Duvoux N. (2009), « L'injonction biographique dans les politiques sociales. Spécificité et exemplarité de l'insertion », *Informations sociales*, vol. 156, n° 6, p. 114-122, <https://doi.org/10.3917/inso.156.0114>.
- Ebersold S. (2011), *La naissance de l'inemployable : ou l'insertion aux risques de l'exclusion*, Rennes, PUR.
- Esprit (1972), Numéro spécial « Normalisation et contrôle social. Pourquoi le travail social ? », avril-mai, <https://www.jstor.org/stable/i24468531>.
- Fretel A. (2012), « Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ? », *Document de travail de l'Ires*, 02.2012, <https://bit.ly/2Wsw92q>.
- Insee (2020), « Point de conjoncture du 9 avril 2020 », *Insee Conjoncture*, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4478214?sommaire=4473296>.

- Lafore R. (2009), « Le travail social à l'épreuve d'un environnement institutionnel en recomposition », *Informations sociales*, n° 152, p. 14-22, <https://doi.org/10.3917/inso.152.0014>.
- Lima L. (dir.) (2013), *L'expertise sur autrui. L'individualisation des politiques sociales entre droit et jugements*, Bruxelles, PIE Peter Lang.
- Lima L. (2016), *Pauvres jeunes. Enquête au coeur de la politique sociale de jeunesse*, Nîmes, Champ social.
- Martin C. (2010), « Individualisation et politiques sociales : de l'individualisme positif à l'instrumentalisation de l'individu », in Corcuff P., Le Bart C., de Singly F. (dir.), *L'individu aujourd'hui. Débats sociologiques et contrepoints philosophiques*, Rennes, PUR, p. 273-282, <https://books.openedition.org/pur/13654?lang=fr>.
- Morel S. (2000), *Les logiques de la réciprocité*, Paris, Puf, <https://doi.org/10.3917/puf.morel.2000.01>.
- Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale (2012), *Crise économique, marché du travail et pauvreté*, Rapport 2011-2012, <https://bit.ly/3h10Ubi>.
- Paul M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.
- Paul M. (2009), « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs*, vol. 20, n° 2, p. 11-63, <https://doi.org/10.3917/savo.020.0011>.
- Paul M. (2012), « L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique : l'exemple de l'éducation thérapeutique du patient », *Recherche en soins infirmiers*, n° 110, p. 13-20, <https://doi.org/10.3917/rsi.110.0013>.
- Ramaux C. (2006), « Flexicurité : quels enjeux théoriques ? », *Économie et Institutions*, n° 9, p. 11-34, <https://doi.org/10.4000/ei.368>.
- Warin P. (2016), *Le non-recours aux politiques sociales*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.