



Du RMI au RSA

QUEL ACCOMPAGNEMENT SOCIO-PROFESSIONNEL ?

avec Olivier Jeanson et Fabrice Moustiez (de Transfer-IOD)



**SIGNEZ L'APPEL
AUX RÉFÉRENTS DU RSA
ET AUX ACTEURS
DE L'INSERTION
PAGE 17**



Université Populaire et Citoyenne à Roubaix

L'université populaire et citoyenne est une association loi 1901, fondée en 2004 par des militants engagés dans des actions d'Éducation Populaire sur la Ville de Roubaix. Elle s'est donné pour objet d'organiser des croisements de savoirs entre citoyens sur les questions d'intérêt général. Elle est à la fois :

- **un lieu de formation citoyen** avec la mise en place de cycles de conférences-débats, de séminaires et de « cafés-citoyens » dans les quartiers. Ces lieux d'échanges et de formation sont gratuits et ouverts à tous.

- **un lieu d'action collective** avec l'organisation « d'équipes de recherche-action sociales » (Eras) créées à l'initiative de citoyens volontaires, chargées de concevoir et animer différents programmes de croisements de savoirs.

En 2008, trois Eras proposent un programme riche de rencontres sur trois thématiques :

- « **le racisme et la discrimination** » en développant notamment des ateliers d'histoire locale,

- « **le travail et l'insertion** » en élaborant des propositions visant à « bouger la politique de l'emploi à Roubaix »,

- « **l'écologie urbaine** » en organisant notamment des ateliers de suivi de démarche écologique en matière de construction et en accompagnant le collectif de l'Union dans le projet d'implantation de l'écoquartier de l'Union à Roubaix-Toucoing-Wattrelos.

L'Université populaire et citoyenne veut permettre à tous les habitants de participer à la construction des politiques publiques, en leur proposant à la fois des outils et un espace d'expression.

Université Populaire et Citoyenne à Roubaix
c/o FAL, 20 rue de Lille 59100 Roubaix
 Tél : 03.20.82.23.96 / contact@upc-roubaix.org
 Toute notre actualité sur www.upc-roubaix.org

AGENDA

CYCLE « DU RMI AU RSA »

- Conférence (entrée libre) :

VERS UNE SÉCURITÉ SOCIALE PROFESSIONNELLE ?

avec Francis Kramarz (économiste au CREST)*

JEUDI 25 JUNI 19H

**Salle des conférences / Mairie de Roubaix
rue Pierre Motte**

- Séminaire (sur inscription) :

COMMENT SÉCURISER UNE ROTATION EMPLOI- CONGÉ D'UTILITÉ SOCIALE ?

avec Francis Kramarz (économiste au CREST)*

VENDREDI 26 JUNI 9H30-12H

Maison des Associations, 24 pl. de la Liberté

Si l'on est encore loin d'une véritable « sécurité sociale professionnelle », l'idée de partager le travail en organisant les transitions professionnelles revient d'actualité en temps de crise. Quelle type de transitions peut on développer dans un territoire comme Roubaix ? À quelles conditions ? Pour quel public ? Comment définir et obtenir une expérimentation sociale sur ce thème ? Ce séminaire s'appuiera sur la proposition 6 du dernier forum citoyen (www.upc-roubaix.org) « Contre le chômage, a-t-on vraiment tout essayé ? » et s'appuiera notamment sur une capitalisation des expériences de « job rotation » dans la Région et en Europe.

* Centre de Recherche en Économie et Statistiques

PÔLE EMPLOI VA FAIRE UN ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ DES ALLOCATAIRES RSA, ET QUI VA ACCOMPAGNER PÔLE EMPLOI ?

Nous savons que les effets d'une incitation financière telle que le RSA pour reprendre un travail sont limitées. C'est avant tout la qualité de l'accompagnement socioprofessionnel qui est essentielle pour trouver la voie d'une sortie de la précarité. Cumulées à la crise économique, les difficultés rencontrées par Pôle Emploi et le Département pour accompagner les allocataires RMI risquent de s'amplifier avec le RSA. Dans ce contexte difficile, la négociation du « pacte territorial local » prévu par la loi doit être l'occasion de construire une parole commune à la diversité des acteurs de l'insertion sur notre territoire, pour clarifier les conditions nécessaires à un accompagnement de qualité et calibrer les moyens nécessaires.

Au-delà des résultats qu'elle peut avoir (et qui sont tout à fait corrects en terme de placement à l'emploi), la démarche des plateformes IOD (Intervention sur l'offre et la demande), présentée dans ce cahier et déjà présente sur le bassin d'emploi, est originale à au moins deux titres :

- d'abord parce que c'est une méthode qui s'inscrit dans un travail de recherche-action qui se donne les moyens d'être évalué en permanence (et ce n'est pas si courant), en rapprochant pratiques de terrain et travaux scientifiques pour consolider des savoirs généralisables et appropriables par l'ensemble des acteurs de l'insertion ;

- ensuite parce que cette méthode cherche à faire bouger l'entreprise sur la définition des postes, les critères discriminants de recrutement, l'intégration sur le poste (ce qui n'est pas si courant non plus). Elle contribue ainsi à lutter contre les emplois

précaires tout en ouvrant le marché de l'emploi à des demandeurs d'emploi de longue durée qui n'y avaient plus accès.

Cette méthode IOD constitue un point d'appui pour nourrir la réflexion en vue de faire converger les multiples pratiques d'accompagnement pour être plus efficace au service des personnes en situation de précarité. L'empilement des dispositifs qui s'appuient sur un discours relativisant toutes les méthodes du genre : « ... il n'y a pas de bonnes ou mauvaises méthodes, ça dépend des personnes, il y en a pour qui ça marche... » finit par ne plus rendre aucune méthode efficace faute de moyens et de lisibilité.

À l'issue de cette conférence et de ce séminaire, **l'Université populaire et citoyenne** a pris l'initiative de lancer un appel aux référents des bénéficiaires du RSA et aux acteurs de l'insertion, comme contribution au débat qui nous l'espérons verra le jour dans le cadre d'un « pacte territorial », ou encore de l'élaboration annoncée du PTI (Plan Territorial d'Insertion du Département). Un débat qui permette d'aller au-delà d'un consensus mou sur le fait qu'accompagnement social et professionnel doivent rester liés et qu'il suffirait de renouveler les actions engagées du temps du RMI. Nous devons décliner concrètement ce que recouvrent les différentes pratiques pour un accompagnement de qualité. Pour cela il faut aussi un débat décroisé entre les professionnels, les usagers, les syndicats, les décideurs politiques à une échelle de proximité. Un rêve ? Peut-être une réalité, si vous signez et faites signer notre appel.

Vincent BOUTRY,
animateur social

QUEL ACCOMPAGNEMENT SOCIOPROFESSIONNEL ?

**Conférence-débat du jeudi 9 avril au Théâtre Pierre de Roubaix
avec Olivier Jeanson et Fabrice Moustiez**

Pour la première conférence-débat de notre cycle de rencontres intitulé « Du RMI au RSA », nous étions une quarantaine de participants à nous retrouver ce soir-là au foyer-bar du Théâtre Pierre de Roubaix. Nous avons invité deux animateurs de l'association Transfer, basée à Bordeaux, qui anime la méthode IOD (Intervention sur l'Offre et la Demande) à l'œuvre depuis une vingtaine d'années en France. Cette méthode expérimente une autre façon d'accompagner demandeurs d'emplois et entreprises vers l'intégration dans l'emploi, en renforçant un travail de médiation et en affichant comme slogan « personne n'est inemployable ». Plusieurs fois, lors de nos temps d'échanges à l'Université populaire et citoyenne, cette méthode a été évoquée, partagée, discutée sans que nous ayons encore invité ses représentants. C'est donc chose faite depuis cette conférence avec Olivier Jeanson (psychosociologue), responsable du pôle recherche de Transfer, et Fabrice Moustiez (formateur), coordinateur de sites IOD en France.

Transfer-IOD, une démarche de recherche-action

Olivier Jeanson définit son métier comme le fait de traduire en termes utilisables pour l'action les travaux réalisés à partir des concepts et méthodologies des sciences humaines, psycho-sociologie, sociologie, économie... Il souligne l'apport particulier de la psychosociologie, qui essaie de prendre de la distance critique sur les rapports sociaux. Elle observe, par exemple, le poids des stéréotypes dans les relations sociales, ou comment les variations de contextes amènent les mêmes gens à agir plutôt de telle ou telle façon. Dans une démarche d'évaluation menée avec l'ensemble des acteurs IOD en France, souvent à partir d'intuitions que peuvent avoir les acteurs de terrain, il essaie de construire des hypothèses de travail et de comparer différentes manières de faire, puis de tester à plus grande échelle celles qui apparaissent les plus efficaces sur la durée.

Fabrice Moustiez anime des programmes de formations techniques destinés aux équipes de chargés de mission IOD dans la même logique de recherche-action et d'évaluation permanente.

La démarche IOD s'est construite dans l'expérience et a beaucoup évolué. Elle vise depuis l'origine l'intégration professionnelle durable de personnes en situation de forte précarité. Elle est mise en œuvre par des associations, des collectivités, actuellement dans près de 80 territoires sur 17 départements. Cela se traduit par un réseau de contacts avec 6 000 entreprises de secteurs d'activités variés et de toutes tailles, en zones urbaines comme en zones rurales. Durant ces trois dernières années, ces actions ont permis à plus de 10 000 personnes de sortir de la précarité par un emploi pérenne, c'est-à-dire un contrat d'au moins six mois avec période d'essai validée. Tout cela permet d'avoir un capital d'expériences, de pratiques et d'évaluations mutualisées. De cette expérience ressortent deux orientations majeures pour le débat sur les politiques d'emploi : aller au-devant des entreprises d'une part, redonner une liberté de choix aux personnes en situation de précarité d'autre part.

Aller au devant des entreprises

L'idée est de promouvoir l'intervention multiple, répétée, des acteurs publics et associatifs auprès des entreprises locales. Se donner les moyens de solliciter les entreprises peut concerner les acteurs de l'insertion comme d'autres types d'acteurs, avec l'idée de sortir le tissu économique de son isolement dans ses propres références et logiques, pour le sensibiliser à des enjeux et des manières de voir qui ne sont pas spontanément les siens mais le concernent pour autant. Par exemple, on observe une évolution sur la question de la diversité dans le discours public et dans le monde de l'entreprise. Il y a donc bien une perméabilité des entreprises par rapport à leur environnement, médiatique et sociétal, mais aussi par rapport à leur environnement proche. On peut ainsi se donner les moyens de peser sur les comportements d'embauche, d'intégration, de formation des nouveaux salariés, notamment sur les postes de premières qualifications. Il s'agit de montrer que le social peut ré-injecter une autre forme de rationalité, y compris économique, dans les pratiques des entreprises.

Redonner une liberté de choix aux personnes en situation de précarité

Qu'est-ce que l'accompagnement, le soutien à des personnes en situation de précarité ? Quelles en sont les finalités, les présupposés ? Comment passer d'une logique de tri ou de contrôle des chômeurs à une logique de proposition et de médiation, qui parte des attentes et des ressources des personnes ? Très souvent, la demande de la personne est de se réinscrire dans le cours normal des échanges sociaux, qui passe par un statut de droit commun, et d'y construire sa place. « Construire sa place » et non pas « se faire attribuer une place ». Sur ce plan, deux motifs d'inquiétude dans l'actualité : la réforme de l'insertion liée au RSA, qui risque de créer une dichotomie artificielle entre accompagnement social et accompagnement vers l'emploi ; la réforme sur les droits et devoirs des demandeurs d'emplois avec notamment l'idée de sanctionner le refus d'une deuxième offre « raisonnable » d'emploi. Tout cela

contribue à faire du chômage une affaire personnelle, liée à des caractéristiques ou des comportements individuels. Ces logiques, au-delà des critiques d'ordre philosophique ou politique que l'on peut émettre à leur sujet, posent aussi une question d'efficacité : la réussite de l'insertion durable d'une personne nécessite qu'elle en soit partie prenante. Pour s'en assurer, il faut qu'elle puisse être en situation d'engagement, et donc de libre choix.

L'importance du contexte de liberté

À partir d'expérimentations menées au sein du réseau IOD, il a pu être observé que les personnes qui avaient reçu et accepté une proposition unique d'embauche avaient par la suite un taux de maintien dans l'emploi nettement inférieur (35 %) à celles qui avaient choisi une offre parmi trois possibilités (54 %). L'importance du contexte de liberté fait que la personne s'approprie le choix dans lequel elle s'engage et que « ça tient » davantage sur la durée. Réintroduire chaque fois que possible du libre choix, de la capacité de décision, créer les conditions d'une appropriation de leurs propres actes par les personnes accompagnées, tout cela constitue un élément essentiel de réussite. Ceci est d'autant plus important que, dans le contexte actuel, les demandeurs d'emploi vont se retrouver face à une double contrainte, qui va aller croissant : d'une part une contrainte économique forte avec peu d'offres disponibles ou accessibles sur le marché du travail ainsi qu'une aggravation de la précarité des contrats proposés, et d'autre part une contrainte institutionnelle avec la loi sur l'offre raisonnable d'emploi et les images sociales qu'elle traduit et renforce tout à la fois.

Équilibrer le rapport entre offre et demande d'emploi

Même d'un point de vue économique, la loi sur l'offre raisonnable d'emploi est contestable : ça n'est pas l'intérêt des entreprises d'embaucher des personnes qui y entrent "à reculons". Le rapport entre l'offre et la demande d'emploi doit être le plus possible



Fabrice Moustiez et Olivier Jeanson

● ● ● rééquilibré. En période de crise, les critères de sélection risquent de se durcir encore : les entreprises ont tendance à reporter leurs inquiétudes sur les profils des candidats qu'elles embauchent. « *Si on embauche moins, autant que ce soient les bons candidats* ». Pour se rassurer, elles vont mettre en place des critères et procédures souvent extrêmement contraignants. Donc d'un côté les entreprises vont être très sélectives et de l'autre les demandeurs d'emplois ne pourront presque plus l'être par rapport aux situations de travail présentées. Ce système déséquilibré, où la sélectivité ne s'opère que d'un côté, conduit à ce que les entreprises s'interrogent moins sur les conditions de travail, les statuts, les formes d'intégration qu'elles proposent. Ce qui finit par générer au sein même de ces entreprises des problèmes profonds et durables que sont le *turnover*, l'absentéisme, la multiplication des arrêts-maladies, la démobilité des salariés... et leurs incidences sur la production.

Le complexe du social par rapport à l'économique

La question du chômage et de l'exclusion est appréhendée à partir de notre représentation du monde économique. On a tendance à considérer que les pratiques des acteurs économiques, et donc des recruteurs, sont nécessairement rationnelles parce que l'entreprise, c'est le monde de la productivité, de la rentabilité, donc celui de la rigueur, de la précision, etc. Il existe un complexe du social par rapport à l'économique : les acteurs sociaux soit se désintéressent de l'entreprise en se disant « *ce n'est pas le même monde que le nôtre, les mêmes valeurs* » soit ils s'y intéressent mais le plus souvent sur un mode adaptatif. Si les pratiques des entreprises sont rationnelles, elles sont immuables, il n'y a donc plus qu'à s'y adapter. L'accompagnement à l'emploi visera alors à adapter ou formater les chômeurs pour qu'ils puissent rentrer dans l'entreprise selon les critères et

les formes définies sur le marché. Pour ceux que l'on juge trop éloignés de l'emploi, on compensera par de l'accompagnement social ou de l'activité palliative.

Des acteurs économiques soumis à autant d'incertitudes

Nombre de choix des politiques d'emploi et d'insertion découlent de ce rapport au monde économique et de cette idée fautive qu'il faut prendre l'offre de travail, le volume spontané d'embauches, les critères de recrutement tels qu'ils sont proposés par l'entreprise et sans les questionner.

Or si vous questionnez des employeurs sur ce qu'est pour eux la « compétence », vous aurez des réponses très différenciées dans le temps et dans l'espace. Les acteurs économiques sont aussi soumis au poids des représentations, des stéréotypes, et fonctionnent sur des conventions sociales évolutives. Les enjeux d'une entreprise sont également multiples : gagner de l'argent mais aussi assurer son développement à long terme, donner une bonne image d'elle-même auprès de son environnement, assurer la paix sociale avec son personnel... Enfin, une entreprise est constituée d'acteurs différents qui sont parfois en tension entre eux.

Tout cela crée du « jeu » et ouvre des interstices, des marges d'influence et de négociation. Les pratiques qui se sont construites dans une histoire particulière peuvent de la même manière être déconstruites et reconstruites. L'expérience IOD montre par exemple que l'on peut souvent requalifier et reformuler une offre d'emploi en se centrant sur l'analyse du poste plutôt que sur le profil envisagé du candidat. Trois illustrations pour déconstruire la logique adaptative : le coût du travail, la flexibilité, les modes de recrutement.

Le coût du travail

« Si l'on embauche pas ou peu, c'est à cause du coût du travail qui est trop élevé en France ». D'une part, les comparaisons intra-européennes n'attestent pas réellement cette vision des choses et d'autre part, selon certains experts de la DARES (Direction

de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques du Ministère du Travail), on n'a jamais pu démontrer de liens objectifs entre la réduction du coût du travail (allègements de charges, contrats aidés...) et les comportements d'embauche des entreprises, sauf dans certains secteurs très ciblés (exemple « du petit artisan qui embauche un premier salarié »).

La flexibilité

La flexibilité, censée rendre les entreprises plus compétitives, serait un mouvement de fond inéluctable auquel il faudrait nécessairement s'adapter. Des travaux ont été réalisés, notamment au Québec, qu'il serait intéressant de mener à grande échelle en France. Ils montrent que les entreprises qui flexibilisent le plus par des recours aux contrats « atypiques » (CDD, intérim, temps partiel...) sont aussi celles qui subissent le plus d'absentéisme, d'arrêts-maladies, d'accidents du travail, de violences et d'alcoolisme au travail... Ce que les entreprises gagnent à court terme en flexibilisant, elles le perdent sur la durée dans les surcoûts de gestion du personnel.

Les modes de recrutement

Si l'on schématise, on a deux manières principales de recruter. D'un côté, des formes de recrutement au contenu aléatoire et aussi peu rigoureuses que possible. Ainsi du recrutement « au feeling », où l'on recrute sur l'impression que fait le candidat lors de l'entretien. Certaines méthodes reposent d'ailleurs sur des procédures plus techniques mais qui s'avèrent encore plus « irrationnelles » : la graphologie, la morphopsychologie... Il y a aussi les recrutements sur les « savoir être », qui renvoient à des normes sociales censées faire consensus dans le monde de l'entreprise mais sur lesquelles deux personnes ne mettront jamais le même contenu et qui sont donc difficiles à objectiver.

D'autres formes de recrutement se veulent beaucoup plus objectives et standardisées, à travers des batteries de tests (psychotechniques, de personnalité). Le

● ● ● problème est que les compétences mesurées n'ont souvent pas grand chose à voir avec les compétences qui seront réellement mobilisées sur le poste de travail. Les situations de recrutement et les situations de travail ne sont pas de même nature. Même quand les tests sont basés sur des simulations de tâches constitutives du poste à pourvoir, les compétences ne s'y manifestent pas de la même manière que si elles sont mises en œuvre au quotidien, dans la durée, avec un statut et dans un système de relations avec des collègues de travail.

D'une manière générale, le problème du recrutement est qu'on évalue la personne sur des compétences de demandeur d'emploi (faire un bon CV, savoir se présenter, exprimer sa motivation, réussir des tests... bref rassurer le recruteur) plus que de futur salarié, sur un poste donné et dans un contexte de travail donné.

Le vrai garant du recrutement, c'est la période d'essai. Une étude menée par l'université de Bordeaux II a montré une prédictivité (c'est à dire une capacité

à prédire la réussite) du recrutement très faible (inférieure à 50 %) pour la plupart des techniques habituellement utilisées sur le marché de l'emploi (du CV aux tests psychotechniques). On atteignait 54 % avec l'entretien de recrutement, qui correspond à un lien plus direct avec l'employeur, mais seules les mises en situation de travail, type EMT (Évaluation en Milieu de Travail), avaient une consistance prédictive forte (plus des trois-quarts). La meilleure « mise en situation », finalement, ce devrait être la période d'essai, en faisant en sorte qu'elle soit mise à profit pour réussir l'intégration et donc le recrutement. Il faut dépasser l'idée d'un recrutement réussi parce qu'on aurait bien identifié, évalué en amont des compétences individuelles permanentes. Il faut plutôt aller vers la notion de compétences évolutives : les compétences d'une personne, si tant est qu'on puisse les isoler, se manifestent ou se révèlent différemment en fonction du contexte où elle se trouve. Finalement, les compétences, comme nous invite à les penser l'économiste François Eymard-Duvernay, sont avant tout collectives.



La naturalisation de l'exclusion

Derrière la logique adaptative, on en arrive à une naturalisation des phénomènes d'exclusion. Les causes de l'exclusion seraient à rechercher dans ce que sont les personnes et notamment dans leurs problèmes, leurs lacunes, leur inadaptation... On transforme un fait social comme le chômage en un phénomène quasi-naturel qui relèverait intrinsèquement des caractéristiques et attitudes propres à certains individus ou groupes sociaux. Cette naturalisation de l'exclusion engendre la stigmatisation soit sous la forme du concept d'employabilité soit par le contrôle social.

Il est vrai qu'on peut considérer que des personnes apparaissent « éloignées de l'emploi » (plutôt qu'« inemployables », terme d'une grande violence sociale et qui ne repose sur rien de véritablement consistant) mais il reste à analyser les facteurs de cet éloignement. On peut les voir du côté de l'accès aux offres d'emploi qui ne sont pas proposées à un certain nombre de personnes (et donc du fonctionnement du marché du travail). On peut les voir du côté des comportements de recruteurs qui posent des critères inutiles de sélectivité. Les logiques centrées sur la définition de l'employabilité amènent à penser les solutions d'insertion comme une suite de passages obligés (parcours, étapes, projets...) qui fonctionnent comme un cercle vicieux puisqu'elles font perdurer la mise à l'écart du monde du travail et donc... l'éloignement de l'emploi.

Sur l'autre versant de la stigmatisation, celui du contrôle social, il faut plus que jamais rester vigilant car tout nous pousse à aller dans ce sens, consistant par exemple à rechercher les « tricheurs » ou « ceux qui ne font pas d'efforts », et contribuer ainsi à isoler une « population déviante ».

La norme d'internalité

Pour éviter ce biais consistant à attribuer les causes de l'exclusion à ce que seraient les personnes, comprendre ce que les psychosociologues appellent la « norme d'internalité » peut nous aider. Cette norme traduit la tendance que nous avons tous à surestimer les

caractéristiques individuelles par rapport aux éléments de contexte. Les sociologues Didier Demazière (auprès d'agents d'insertion) puis Denis Castra (auprès de recruteurs) ont réalisé des expériences qui ont obtenu les mêmes résultats sur le poids du statut, de l'étiquette sociale, dans la perception d'autrui. On constitue de manière aléatoire des groupes de recruteurs et d'agents d'insertion auxquels on distribue des piles identiques de CV, avec des annotations du type « travaille au noir », « pose beaucoup de questions en entretien », « a eu beaucoup de contrats de travail »... Selon les groupes, on fait varier un seul élément : dans le premier groupe, on dira « voilà les CV de demandeurs d'emploi », dans le deuxième groupe « ...de demandeurs d'emploi de longue durée », dans le troisième groupe « ... de RMistes ». Les mêmes traits de conduite ou de personnalité vont alors être interprétés de manière totalement opposée en fonction de l'étiquette première accolée à la personne. Ainsi, le travail au noir sera vu plutôt favorablement (« au moins il se bouge ») pour de simples demandeurs d'emploi et beaucoup plus négativement (« signe de désocialisation ») s'il s'agit de chômeurs de longue durée, et plus encore de personnes au RMI. Quelqu'un qui a effectué de nombreux contrats de travail sera perçu comme manifestant soit une capacité à rebondir (pour un simple demandeur d'emploi), soit une instabilité chronique (pour la personne au RMI), etc. Les représentations acquises formatent notre jugement. Cette stigmatisation externe de la personne va entraîner des mécanismes d'exclusion ou en tout cas de traitement différencié. Mais, plus grave encore, la stigmatisation peut être internalisée par la personne elle-même.

La stigmatisation internalisée

Les personnes stigmatisées finissent en effet par interioriser l'image sociale qui leur est renvoyée. Des expériences menées aux États-Unis montrent comment les sujets eux-mêmes activent dans certaines situations les stéréotypes négatifs attribués à leurs catégories sociales, notamment dans les situations d'évaluation (perçues comme menaçantes). ● ● ●

● ● ● Par exemple, un des stéréotypes répandus aux États-Unis est de considérer que les noirs ont un esprit moins logique que les blancs. On réunit, dans le cadre d'une expérience, deux groupes mixtes à qui l'on donne des exercices de logique. Dans le premier groupe, on se contente de dire qu'il s'agit d'une expérience de laboratoire et dans le second, on précise en plus qu'il s'agit de tests qui permettent de mesurer l'intelligence : dans le premier cas, les performances sont homogènes et dans le deuxième cas, celles des noirs chutent. Une variante est réalisée avec des femmes auxquelles on peut annoncer au préalable : « ce sont des tests de logique, sachez que les femmes obtiennent des performances bien moindres à ces tests ». Dans le groupe où vous ne faites pas cette annonce, les résultats entre hommes et femmes sont comparables. Dans le groupe où elle est faite, les performances des femmes sont moindres. Au-delà de l'anecdote de ces expériences, on voit là ce que peut signifier le rapport que l'on entretient avec les personnes en situation de précarité, marquées socialement aux différents sens du terme.

Limiter nos propres préjugés

Il est essentiel de se questionner, dans le travail d'accompagnement social, éducatif, d'insertion, sur l'image que l'on renvoie d'elles-mêmes aux personnes et qui peut cristalliser des stéréotypes, parfois à notre insu, par des mots ou des attitudes qui nous échappent. Par exemple lorsque la première fois que l'on reçoit une personne en situation de précarité et qu'au lieu de la questionner sur ses attentes, on commence par lui demander : « ...tiens, vous êtes au RMI depuis X années, pouvez vous me raconter votre parcours ? ». Avec cette question, vous annoncez à cette personne que vous la regardez avant tout comme une personne en difficulté et elle va justifier en retour ce regard que vous portez sur elle. C'est pour cette raison que, dans les équipes IOD, nous disons souvent au chargé de mission : « ... moins tu en sais sur les gens, plus tu t'autorises à leur faire des propositions ; plus tu en sais, plus tu vas t'autocensurer ». Plus on en sait, plus on va avoir tendance à se mettre à la place de la personne

et dire ce qu'elle peut ou ne peut pas faire. Évitions de dériver vers une logique de diagnostic, restons sur une logique de proposition. La personne fera d'elle-même son propre diagnostic à partir de propositions concrètes et d'un dialogue qui va s'instaurer autour de ces propositions. C'est vrai qu'il peut paraître naturel, quand on accueille quelqu'un, d'avoir besoin de le connaître avant de lui proposer des offres d'emploi et pourtant ce n'est pas forcément utile. Par contre, à travers les échanges sur une offre d'emploi, on va pouvoir apprendre à connaître autrement la personne, non pas sur un plan personnel mais plutôt par rapport aux enjeux qu'elle a à reprendre un emploi.

LES QUESTIONS

Le contrat d'insertion n'est-il pas déjà une forme de stigmatisation ?

Je n'ai pas d'avis tranché sur cette question mais il est vrai que cette notion de contrat suppose une relation équilibrée entre les deux parties et qu'on peut se demander ce qui est mis en jeu en commun dans cette histoire. On a face à face des acteurs qui n'ont pas le même pouvoir, le même statut, les mêmes ressources. Quel contrat peut les lier ? Il faudrait en premier lieu demander aux usagers des dispositifs d'insertion, individuellement mais aussi collectivement : « pour vous, ça serait quoi un accompagnement de qualité, comment peut-on vous soutenir dans la réalisation de vos objectifs, comment peut-on se répartir les rôles... ? ». Dans les groupes d'usagers que nous avons développés dans le réseau IOD, on se rend compte que les gens ont souvent une information incomplète sur les dispositifs dans lesquels ils sont mis et l'on revient sur la notion de libre choix. L'accompagnement IOD est devenu moins standardisé, plus à l'écoute de la personne. Par exemple, après un entretien de mise en relation qui n'avait pas marché, on avait tendance à dire qu'il fallait reproposez quelque chose tout de suite alors que, parfois, il peut être utile de laisser passer une semaine pour digérer l'échec de l'entretien. Un

demandeur d'emploi me disait : « ... je ne comprends pas, j'ai travaillé trente ans, je suis tombé au RMI, j'ai dû aller voir une assistante sociale, j'ai signé un contrat d'insertion, maintenant je viens chez vous et vous venez avec moi à l'entretien d'embauche et après vous faites un suivi, je suis puni ou quoi ? ». Si l'accompagnement (y compris celui proposé par IOD) n'a pas de sens pour la personne, si ses formes ne sont pas explicitées et même concertées, alors il peut être vécu comme une forme de stigmatisation.

Pourquoi IOD n'est-il pas un dispositif généraliste et qui s'adresserait à tous, diplômés ou pas ?

Effectivement, le service IOD n'est pas en accès direct. Les équipes IOD sont financées par le Conseil général et le dispositif est proposé au public des circonscriptions de service social du Conseil général. Ce sont les assistantes sociales qui positionnent le public relevant du RMI. Il y a quelques années, nous défendions l'idée d'un accès direct, comme à un service public. Aujourd'hui, nous voyons l'intérêt de travailler en établissant des liens renforcés avec les travailleurs sociaux pour faire de l'insertion ensemble, non pas dans une logique linéaire de parcours à étapes successives mais dans une approche simultanée des problèmes sociaux et professionnels. Une proposition, une mise en relation ou une situation d'emploi peuvent faire surgir des difficultés sociales qu'il faut pouvoir résoudre de manière réactive et adaptée avec des partenaires dont c'est la compétence. L'idéal resterait bien sûr que les services IOD puissent s'adresser à tous ceux qui le souhaitent, tout en maintenant une articulation étroite avec le travail social. Concernant les publics diplômés, il y a depuis deux ans sur Loos une action IOD qui s'appelle « Conseil Recrutement » et qui s'adresse à des demandeurs d'emplois BAC+2 à BAC+5 qui subissent des discriminations du fait de leur ancienneté au chômage, de leur lieu d'habitation, de leur origine ou de leur patronyme... Mais c'est vrai qu'il y a un choix historique d'IOD de s'adresser prioritairement à un public non diplômé car celui-ci est plus massivement touché par l'exclusion.

Les travailleurs sociaux, pris dans le morcellement des dispositifs d'insertion, ne sont ils pas aussi en train de légitimer la précarité, de s'en accommoder, en faisant patienter les gens dans de multiples étapes ? Tout cela n'est-il voulu par le système ? Que peut-on faire en tant que travailleurs sociaux pour sortir de ces logiques là ?

Il est en effet important de repolitiser la question du chômage et de l'exclusion, de la lier à des choix de société. La naturalisation du social est une manière de dépolitiser l'exclusion. Y-a-t-il un intérêt objectif à faire perdurer cette situation ? Certains économistes affirment qu'il y a un taux de chômage incompressible et nécessaire, même en période de forte croissance : dans une situation de plein emploi, les salariés seraient davantage en position de force et revendiqueraient des hausses de salaires qui risqueraient de relancer l'inflation... Nous disions tout-à-l'heure que la précarité et le morcellement des contrats et situations de travail n'ont pas de justifications économiques objectives, compte tenu des difficultés de gestion de personnel que cela entraîne. Par contre, la précarité permet d'individualiser le rapport au travail et de casser les solidarités salariales, d'éviter les revendications collectives.

Comment sortir de ces logiques ? Je ne crois qu'aux micro-expériences qui se développent, se rencontrent et se coordonnent, qui font tache d'huile et en inspirent d'autres, encore différentes. L'action IOD a débuté à Bordeaux sous la forme d'une petite association sans locaux, hébergée au tribunal pour enfants et adolescents. Je ne crois pas qu'il y ait de raccourcis possibles, particulièrement dans le contexte politique actuel. Il faut multiplier les expériences innovantes, alternatives, les crédibiliser par l'évaluation et les faire remonter vers le politique, c'est-à-dire vers la sphère des élus mais aussi la sphère citoyenne. Il faut construire quelque chose entre la rue, qui a sa légitimité, et le lobbying, qui a son efficacité : des initiatives, des mobilisations collectives qui aboutissent à des expériences et des propositions concrètes, et qui soient médiatisées ● ● ●

● ● ● dans l'espace public. Le politique, de la même manière que l'entreprise, évolue quand son environnement le pousse à le faire.

Vous avez évoqué le mode de recrutement prédictif comme peu rationnel et donc peu fiable. Le plus performant pour vous est la mise en situation. Que pensez-vous des contrats en alternance ?

La formation en alternance, dans la mesure où elle est qualifiante et étroitement articulée aux situations de travail vécues, est une voie intéressante, si elle débouche bien sûr sur un vrai statut. Le contrat de professionnalisation nous semble être une piste à creuser parce qu'il peut faire accéder à un poste où les niveaux de rémunération et les conditions de travail permettront une intégration plus assurée.

La démarche IOD ne rejette pas la formation mais refuse d'en faire un préalable obligé à l'emploi. Par contre, c'est souvent l'accès à l'emploi qui peut être l'occasion d'accéder à une formation.

Votre méthode suppose de bousculer les entreprises dans leurs schémas. Comment faites-vous pour gagner leur confiance ?

En s'adressant à l'entreprise à partir de ses besoins et de ses enjeux d'acteur économique, en ne cherchant pas à jouer sur la fibre sociale. Nous regardons les problèmes de recrutement et de gestion du personnel que les entreprises rencontrent. Dans la pratique, une équipe IOD, au départ, fait de la prospection un peu « tous azimuts », en partant du bottin, puis se construit

progressivement un réseau. Dès le premier contact avec un employeur, par questionnements successifs, le chargé de mission essaye de faire ressortir des difficultés, des incertitudes, des paradoxes, des aspects qui vont sembler peu rationnels à l'employeur lui-même une fois qu'il les aura verbalisés. C'est à partir de là qu'il peut positionner le service qu'il a à proposer, ses spécificités, ses plus-values pour l'entreprise. Puis, par paliers, un certain nombre d'entreprises s'engagent dans une collaboration durable. Il y a vingt deux équipes IOD dans le Nord, qui disposent chacune d'un véritable réseau de trente à cinquante entreprises : au total, chaque année, environ sept cents entreprises sont partenaires de l'action IOD. Plus de trois mille cinq cent personnes ont ainsi pu retrouver un emploi stable via IOD durant les cinq dernières années dans le département.

Le chargé de mission IOD essaye par ailleurs d'instaurer un rapport plus équilibré entre l'employeur et le demandeur d'emploi. Cela passe déjà par une certaine manière de présenter un candidat : « ... cette personne a choisi votre entreprise parmi les différentes propositions qui lui ont été faites ... ». Il s'agit là de rappeler à l'employeur que, lui aussi, il a été choisi. Autre exemple : quand un employeur ne veut pas démordre de sa proposition de CDD, on peut lui répondre « vous savez, nous avons actuellement des CDI à proposer aux gens qu'on reçoit, donc il y a peu de chances que votre offre trouve preneur ». Ou encore des choses toutes simples comme le fait de dire « j'ai un candidat intéressé par votre offre » plutôt que « j'ai un candidat adapté, qui a le profil... », etc. C'est aussi une manière de donner de la valeur à la personne et pas seulement à l'entreprise.



SÉMINAIRE

du vendredi 10 avril

à la Maison des Associations

Ce séminaire a réuni une dizaine de participants acteurs de l'insertion localement accompagnés des deux intervenants à la conférence-débat de la veille, Olivier Jeanson et Fabrice Moustiez de l'association *Transfer-IOD*. Ce séminaire a poursuivi le travail d'approfondissement des propositions de l'Université populaire et citoyenne pour « bouger localement la politique de l'emploi » notamment sur la question centrale de l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans le contexte de refonte de l'insertion avec la mise en place du RSA. Les échanges de ce séminaire ont été regroupés en trois parties : 1) les constats sur les inquiétudes et les ambiguïtés de la notion de référent unique, 2) les propositions et interprétations possibles, 3) l'action à mener, les alliances à élaborer pour élargir le débat. Ce compte-rendu reprend les paroles des uns et des autres, parfois contradictoires et sans détour mais avec le souci de retraduire la diversité des opinions exprimées.

L'état des propositions de l'Upc

Lors du second forum citoyen en décembre 2008, trois propositions avaient été discutées :

- **L'union de tous les référents** considérant qu'une des clés pour améliorer l'accompagnement était de réduire le nombre de personnes suivies par chaque référent et que cela pouvait s'imaginer en fédérant l'ensemble de référents, par exemple au sein de la Maison de l'Initiative et de l'emploi.

- **un accompagnement actif concret et personnalisé à l'emploi** qui permette de mettre directement la personne suivie en situation de choix face à plusieurs offres d'emploi.

- **Aider les employeurs à recruter** en renouant des liens plus étroits entre les référents et les entreprises pour, dans un rapport de confiance, requalifier les

offres d'emploi, lever les critères de discrimination à l'embauche.

Ces propositions ont donné lieu à de nouveaux questionnements sur l'articulation entre accompagnement social et professionnel, l'acquisition de compétences des référents sur l'entreprise, la capacité de polyvalence d'un référent unique, la signification d'un travail en réseau. Ces questionnements ont donc été repris et approfondis à l'occasion de ce séminaire bénéficiant de l'éclairage de la conférence-débat de la veille.

1. Quelques constats

Inquiétudes sur la mise en place du RSA

Le Conseil général du Nord en tant que pilote de la mise en œuvre du RSA semble adopter une lecture et une interprétation restrictive de la loi sur le RSA en entérinant une coupure et un tri des personnes entre l'accompagnement social (au Département) et accompagnement professionnel (à Pôle Emploi) alors que depuis plusieurs années la politique du Département était de considérer que ces deux types d'accompagnements étaient inséparables. Les « équipes multidisciplinaires » (prévues dans la loi) à l'échelle de chaque bassin d'emploi seront en charge de valider l'orientation sociale ou professionnelle de chaque allocataire RSA. Ces équipes risquent d'être débordées et leur action limitée à une fonction de contrôle administratif...

Un référent pourquoi faire ?

Il faut d'abord clarifier la réponse à cette question. Est-ce que les personnes ont besoin d'être accompagnées et pourquoi ? Ont-elles besoin d'être rassurées ou simplement d'avoir des réponses concrètes à leurs demandes ? Qu'est-ce que ça leur apporte, c'est la question qu'il faut que l'on se pose. Si ça n'est que de l'accompagnement sans réponses concrètes, on risque de retomber dans un modèle qui est celui de l'éducateur, de l'accompagnement éducatif qui induira un certain type de rapport avec les personnes

- ● ● en précarité. Comment tisser du lien, des réseaux entre des référents en partant d'une première demande concrète de la personne et en étant capable d'orienter vers un autre référent compétent quand une autre demande émerge ?

Une obligation de proposer

Ça fait des années que les personnes sont baladées d'un interlocuteur à un autre et le référent unique n'y changera rien s'il n'y a pas une vraie réflexion avec tout le monde autour de la table en disant « *ça suffit de ne rien proposer !* ». Les référents doivent avoir une obligation de proposition. Ça ne sert à rien de recevoir les gens pour les informer sur les dispositifs qui existent, leur faire remplir un dossier, leur faire signer un contrat d'insertion avec de l'occupationnel, du palliatif. Il faut que les référents soient dans l'action. Ce n'est pas si compliqué, il faut décrocher son téléphone, rechercher des partenaires, tisser soi-même son réseau pour apporter une réponse concrète. Un référent généraliste n'apporte de réponse à aucun problème si son rôle se limite à renvoyer systématiquement la personne sur une autre structure.

Le référent sans solutions

Les référents n'ont pas de compétences d'accompagnement à l'emploi. Ils se sentent dépourvus de réponses. En amont, il faudrait revoir la formation des référents. Si le référent passe sa journée à remplir des dossiers c'est parce qu'on le lui demande, c'est une exigence. Est-ce qu'on a mis tous les moyens à disposition des référents pour qu'ils puissent avoir tous les outils, pour associer toutes les compétences autour d'eux ? Que doit-on faire pour faciliter le travail des référents ?

L'usure des référents

Beaucoup de référents généralistes de parcours sont fatigués de travailler depuis des années à mettre les gens dans des cases, faire des propositions d'orientation et de voir revenir les personnes depuis cinq ans sans évolutions. 75 % des contrats d'insertion portent sur la question de l'emploi sans pouvoir y apporter de réponse. Si une vraie proposition était faite aux référents pour travailler autrement, redonner

du sens au métier, beaucoup s'y engageraient. Il y a une déqualification des référents, souvent diplômés du travail social (assistante sociale ou conseillère en Economie Sociale et Familiale) qui se retrouvent à faire de l'administratif avec peu d'autonomie dans leur travail. Il y a aussi une usure similaire et une forte inquiétude pour de nombreux agents Pôle Emploi.

2. Les propositions

Des référents uniques en réseau

Dans une volonté de simplification et d'efficacité, l'idée du référent unique peut-être intéressante mais en même temps, un référent ne peut pas tout connaître, il faut donc qu'il puisse travailler en réseau. Travailler en réseau ne doit pas signifier « envoyer la personne successivement vers chaque partenaire du réseau » mais au contraire permettre au référent unique d'apporter la réponse avec l'aide de son réseau. Cela suppose une proximité plus forte entre les partenaires de ce réseau. Le réseau doit aussi permettre aux référents de se spécialiser sur une thématique, et à la personne suivie de pouvoir changer de référent unique en fonction des problèmes.

Médiation plutôt qu'accompagnement

Ne faudrait-il pas redéfinir le travail du référent comme un travail de médiation entre deux parties, la personne suivie et l'organisme en capacité d'apporter une réponse à la demande d'emploi ou de logement ? Peut-on imaginer que le principe de médiation à l'emploi mis en œuvre par IOD puisse s'appliquer dans d'autres domaines de l'accompagnement (logement, santé, garde des enfants, endettement, transport...) même si les offres dans ces domaines sont plus restreintes ? On pourrait avoir une médiation sociale capable d'agir sur l'ensemble de ces questions articulées à une médiation emploi qui travaillent simultanément (et non pas successivement) avec la personne accompagnée.

Spécialiser les référents uniques

Si l'on considère que le rôle du référent est d'apporter une réponse concrète à la demande d'une personne

soit sur l'emploi soit sur le social, il faut que les référents puissent être identifiés comme tels. Considérant que l'accompagnement doit partir directement de la demande de la personne sans passer par une phase préalable de diagnostic (qui se fera « en marchant »), on pourrait imaginer des référents qui se spécialisent sur le volet médiation à l'emploi ou médiation sociale. La fonction généraliste du référent chargé d'aiguiller la personne pourrait disparaître. La personne elle-même, partant de la demande qui la préoccupe le plus, pourrait s'orienter seule vers le bon guichet : médiation emploi ou médiation sociale. Encore faut-il rendre ces deux guichets facilement identifiables. Cela pourrait s'envisager en regroupant et territorialisant des équipes de médiation à l'emploi et des équipes de médiation sociale.

Revaloriser l'autorité du référent

Pour jouer un rôle de médiation efficace sur des questions telles que le logement ou la santé, il faut que le référent soit capable d'obtenir une réponse rapide des bailleurs sociaux, des institutions de santé. La question se pose de sa place dans la hiérarchie des institutions, de son autorité à interpellier, à faire bouger les institutions. Si pour les référents emploi, il semble clair qu'ils se situent forcément en dehors des entreprises, pour les référents sociaux deux cas de figures ont été évoqués : privilégier des référents intégrés dans l'institution (le bailleur social, l'hôpital...) pour être à la source de l'information ; des référents sociaux extérieurs à l'institution pour conserver une capacité d'interpellation. Cette deuxième proposition semblait plus opérationnelle. Pour conforter l'autorité du référent, il a aussi été évoqué qu'il puisse être un agent de l'État ou un agent sous l'autorité du maire afin que les institutions aient une obligation de réponse rapide à ces interpellations. L'autorité passe aussi par une grande autonomie de décision qui serait laissée à des équipes territorialisées de référents sur la médiation emploi et sur la médiation sociale.

3.Élargir le débat

La difficile mobilisation des allocataires et des entreprises

Pour des raisons différentes, il semble difficile de mobiliser les allocataires RSA et les entreprises sur un débat visant à « bouger localement la politique de l'emploi ». Les allocataires parce qu'ils sont confrontés à des difficultés personnelles et qu'ils sont souvent isolés. Les entreprises parce qu'elles sont souvent plus préoccupées par le court-terme, et qu'elles ont tendance à considérer les politiques publiques comme des contraintes supplémentaires qui pourraient entraver leur activité. Cependant, il a été souligné l'importance de continuer à rechercher leur participation à nos débats en s'appuyant sur les réseaux des associations de chômeurs, les groupes de paroles encore existants dans les centres sociaux pour les allocataires. Pour les entreprises s'appuyer sur les syndicats de salariés ou sur le réseau d'entreprises sensibles à une économie plus sociale et solidaire. Mais la mobilisation des allocataires et des entreprises se fera s'ils y voient un véritable enjeu qui suppose que l'État, les collectivités, les décideurs politiques ouvrent un véritable débat public.

Créer un « pôle de compétence sociale »

Il faut peut-être reprendre un discours économique pour que les entreprises accrochent à la démarche. On pourrait se servir de l'idée des « clusters » ou pôles de compétence appliqués à la gestion du personnel et au social. Les entreprises ont intérêt à se situer dans un territoire apprenant, dans lequel pourra émerger de l'innovation sachant que celle-ci est de moins en moins maîtrisable à l'interne. Avec internet, tout le monde peut disposer de l'information et deux étudiants peuvent trouver une innovation sans forcément avoir besoin d'un laboratoire de recherche... Les pôles de compétence (ou de compétitivité) sont un rapprochement et une concentration d'universités, de laboratoires de recherche et d'entreprises, dans un même territoire sur un même secteur d'activité. On pourrait donc imaginer un pôle de compétence sociale ou de l'emploi à Roubaix. Associant des moyens publics et privés, il pourrait agir sur les conditions

● ● ● et les moyens d'optimiser la médiation à l'emploi et la médiation sociale au bénéfice des demandeurs d'emploi et des entreprises.

Les référents et acteurs de l'insertion

Les référents et les acteurs de l'insertion sont à la fois en contact avec les demandeurs d'emploi et avec les entreprises. Ils sont en première ligne face à l'exclusion et en même temps ils ont peut-être la plus grande capacité à comprendre les tenants et les aboutissants de l'accompagnement. Ils ont une légitimité forte à prendre la parole sur la question de la précarité. Ils ont aussi peut-être la plus grande latitude pour s'exprimer, élaborer des propositions. Ce sont eux qui dans la chaîne des acteurs de l'insertion, pourraient faire évoluer l'ensemble du dispositif. Il faut qu'ils puissent prendre conscience du rôle stratégique et de la responsabilité qu'ils peuvent prendre.

Un texte d'appel aux référents et aux acteurs de l'insertion

Compte-tenu du contexte de redéfinition de la politique d'insertion avec l'arrivée du RSA et du développement de la crise, l'idée d'élaborer à partir de l'Université populaire et citoyenne, un texte d'appel aux référents et aux acteurs de l'insertion peut être une manière d'inciter ces derniers à reposer les questions de fond sur l'accompagnement des futurs allocataires RSA. Ce texte doit reprendre des propositions concrètes sur l'accompagnement, être court et précis. Il faudra trouver un ensemble de premiers signataires et ensuite le faire circuler lors des « conférences territoriales » qui sont organisées par le Conseil général, le 14 mai pour Roubaix-Tourcoing et le 29 mai pour Lille-Villeneuve d'Ascq.

LES PREMIERS SIGNATAIRES : Marie Odile ALLIOUX (assistante sociale), Laury BAGLAN (étudiante AS), Sandrine BAILLEUL (conseiller insertion pro.), Emiline BAPTISTA (référént généraliste de parcours), Linda BATTAGLIA (stag. éduc. Spé), Félicité BILOA (référente généraliste de parcours), Lison BORDIER (étudiante gestion urbaine), Martin BOUTRY (paysan-voyageur), Vincent BOUTRY (animateur social), Fabienne CARPENT (conseiller insertion pro.), Alain CHAUSSON (encadrant tec.), Catherine DELABRE (conseiller insertion pro.), Paul DESTAILLEUR (Groupe d'Action des Demandeurs d'Emploi), Yamina DEWAELE (conseillère service public de l'emploi), Anissa DJAMA (sans emploi), Nina DURAND (conseillère insertion pro.), Tahar ECHEIKR (conseiller insertion pro.), Fathia ELABOUCHE (conseillère insertion pro.), Nadhir FAROUKI (coordonnateur social), Cathy FREYMONT (conseillère insertion pro.), Maurice GAUDIOT (formateur), Fettih GUENADI (conseiller insertion pro.), Olivier JEANSON (psychosociologue), Olivia LEQUERE (étudiante AS), Najia MAANINO (Référente Généraliste de Parcours), Vanessa MAÏZ (animatrice social), Kamel MARKAI (conseiller insertion pro.), Bruno MATTEI (professeur), Hughes MOURETTE (architecte), Fabrice MOUSTIEZ (formateur), Nourredine OUSTENI (carreleur), Nicole PAVY (économiste), Hélène PESSEMIER (Conseillère Mission Loale), Réjeanne POYE (demandeur d'emploi), Barbara SAWICZ (animatrice petite enfance), Berezoug SLIMANI (conseiller insertion pro.), Dominique SPINGLER (attachée territoriale), Marick VAILLANT (formatrice), Danièle VERPLANCKEN (professeur), Hugo VANDAMME (chargé de mission emploi), Pierre WOLF (journaliste).

VOUS POUVEZ SIGNER L'APPEL EN LIGNE SUR www.upc-roubaix.org,

Contact : UNIVERSITE POPULAIRE ET CITOYENNE, 20 RUE DE LILLE, 59100 ROUBAIX – 03.20.82.23.96

APPEL AUX RÉFÉRENTS DES BÉNÉFICIAIRES DU RSA ET AUX ACTEURS DE L'INSERTION

La croissance du chômage, les lois sur les droits et devoirs du demandeur d'emploi (accepter la 2^e offre raisonnable), sur le RSA, vont accentuer une double pression sur le travail d'accompagnement des publics en précarité :

- une insuffisance en nombre (de référents) face à l'engorgement des structures d'accompagnement à l'emploi aggravée par une coupure entre accompagnement social et professionnel ;
- le renforcement d'une fonction de contrôle social administratif caractérisée notamment par l'orientation à réaliser entre insertion sociale et professionnelle.

Sous l'égide du Conseil général et de l'État, la mise en place d'un « référent unique » annoncée par la loi sur le RSA offre une occasion de redéfinir l'accompagnement en refusant de l'enfermer dans une fonction de contrôle administratif au détriment des publics qu'il doit aider. Nous portons les trois propositions suivantes que nous voudrions inscrire dans le cadre du « pacte territorial » sur l'accompagnement des bénéficiaires du RSA, en cours d'élaboration.

1. Un référent unique mais pas seul

Plutôt qu'une relation individuelle (unique) entre un bénéficiaire et un référent, il faut retrouver la voie de l'action collective entre des équipes de référents (3 ou 4) comme interlocuteur unique de groupes de bénéficiaires (100 à 150). Une telle évolution de l'accompagnement suppose une organisation et des moyens. Aujourd'hui un référent a la charge de suivre cent à deux cent personnes. L'objectif à atteindre doit être d'un référent pour trente personnes. Dans une ville comme Roubaix, avec le nombre de référents existants unifiés, il peut être possible d'atteindre un pour soixante bénéficiaires comme une première étape en attendant d'obtenir des moyens complémentaires. Les équipes de référents sont à consolider dans un travail de réseau, avec des sessions de formation régulières, un encadrement qui puissent améliorer et conforter les pratiques professionnelles.

2. L'accompagnement est social et professionnel

Les dimensions sociale et professionnelle sont entremêlées sans que l'on puisse clairement les séparer. Cependant, la norme du travail salarié reste dominante pour être reconnu « inséré ». La capacité de réponse à l'accès à l'emploi reste centrale dans tout accompagnement. Le secteur social doit faire un travail de démystification du secteur économique. Un référent peut construire une relation de confiance avec des employeurs pour amener ces derniers à faire évoluer le recrutement, lever des critères de discrimination, consolider des offres d'emploi moins précaires. Cela signifie qu'une majorité des référents ou conseillers en insertion, puisse se former et évoluer vers ce type d'accompagnement. Articulés avec les Unités Territoriales d'Action Sociale et avec Pôle Emploi, des équipes de référents issus de différents services pourraient être fédérées au sein d'une structure telle qu'une Maison de l'Emploi.

3. Un référent « unique » au sens d'être médiateur entre la demande et l'offre

L'accompagnement se limite trop souvent à de l'information, de la prescription adressées au bénéficiaire qui devra faire les démarches lui-même. Le référent n'a pas à trier entre accompagnement social ou professionnel. L'accompagnement doit se faire à partir de la demande exprimée de la personne reçue par un référent qui doit, autant que possible, faire abstraction de tout préjugé. Le référent doit pouvoir mettre le bénéficiaire en situation de choix directement face à plusieurs réponses concrètes. C'est sur ce type de contrat que peut se nouer une relation de confiance comme base de l'accompagnement. Cela signifie que le référent puisse rééquilibrer son activité vers la connaissance et l'accompagnement de « l'offreur » et donc avoir un nombre plus restreint de « demandeurs » à suivre.



Linda BATTAGLIA, 30 ans, est étudiante éducatrice spécialisée dans un club de prévention à Lille. Après plusieurs années d'intérim, de voyages, de chômage et une licence en communication puis un Diplôme Universitaire en « humanitaire et développement », elle réussit le concours pour entrer à l'ANAEM (Agence Nationale de l'Accueil des Étrangers et des Migrations, nouvellement appelée OFII). Elle va occuper deux ans un poste de « médiatrice sociale » au centre de rétention administrative de Coquelles près de Calais. Au fur et à mesure, ses missions « sociales » s'amenuisent et elle décide de démissionner de ce CDI pour reprendre des études d'éducatrice spécialisée.

« L'accompagnement centré sur le demandeur d'emploi, multipliant les démarches et les entretiens d'embauche, peut entraîner une perte de confiance »

L'insertion, c'est pouvoir choisir

L'insertion connaît une certaine dérive qui laisse de moins en moins le choix à la personne : elle devrait à terme accepter n'importe quel travail proposé par le Pôle Emploi. Cette situation risque de s'aggraver si l'on sépare accompagnement social et accompagnement à l'emploi alors que tout est lié. Un référent doit pouvoir travailler sur tous les paramètres et en ayant à sa disposition un réseau de partenaires. Si l'accès à l'emploi est souvent la première demande, ce n'est pas la demande essentielle pour tout le monde. La finalité de l'insertion, c'est d'abord que la personne puisse faire des choix. Il faut donc être à l'écoute de ses demandes. Trop de personnes sont aujourd'hui insatisfaites de leur emploi, il faut en tenir compte.

L'accompagnement avec une offre globale de services

Le rôle du référent s'oriente de plus en plus vers la simple instruction de dossiers administratifs. Chaque référent se bricole son réseau mais avec des difficultés à construire une offre notamment en terme de solutions pour le logement. Sur la question de l'emploi, l'accompagnement centré sur le demandeur d'emploi, multipliant les démarches et les entretiens d'embauche où il faut toujours montrer le meilleur de soi-même sans trop connaître le poste à pourvoir, peut entraîner une perte de confiance chez la personne. Avec le RMI, le référent suivait la famille, ce qui ne sera plus le cas avec le RSA individualisé. Il pourra y avoir plusieurs référents pour une même famille et l'accompagnement risque d'être moins cohérent.

Bouger les entreprises

La méthode IOD démontre qu'un référent peut faire bouger les entreprises dans leurs modalités de recrutement, remettre un peu plus d'égalité dans la

relation entre employeur et demandeur d'emploi. Sur ce plan, les référents ne connaissent pas suffisamment ce type de méthode qui semble très intéressante. Les entreprises peuvent aussi trouver un intérêt à cet accompagnement. Plus jeune, j'ai travaillé en intérim comme femme de ménage dans une chaîne hôtelière. L'entreprise n'arrivait pas à garder les gens plus de quelques jours : la cadence de travail était dure et pendant toute la journée, le salarié ne voyait personne (pas de pause et de discussion avec les collègues, d'encadrement motivant...). Les entreprises doivent être amenées à se poser des questions sur les conditions de travail. De même, sur un autre plan, les entreprises doivent aider à la mobilité de leurs salariés.

Les acteurs de terrain obligés de s'adapter

Les acteurs de terrain sont dans le flou concernant l'arrivée du RSA. Ils ne peuvent pas faire grand chose face aux politiques qui viennent d'en haut. On a parfois le sentiment que l'instauration du RSA est le résultat d'une bataille entre l'État et les départements. Les référents n'ont d'autres choix que de faire remonter leurs avis au niveau de leur chef de service ou éventuellement de se syndiquer. Malgré ça, seront-ils écoutés ? Dans la pratique d'accompagnement au quotidien, les référents devront s'adapter en essayant de combler les manques. Certains, discrètement, continueront l'accompagnement global comme avant le RSA. Peut-être que des espaces comme l'université populaire et citoyenne peuvent devenir un lieu de réflexion et de parole collective des acteurs de terrain.

Tahar ECHEIKR, 51 ans, est conseiller emploi à la Maison de l'Emploi de Tourcoing. Il a mené une carrière professionnelle dans l'industrie textile en recherche et développement suite à son BTS fabrication textile à l'ENSAIT (Ecole Nationale des Arts et Industrie Textile). Il a travaillé pour plusieurs grandes entreprises comme Phildar, Bata, Duflot et Le Cardé. Il a aussi gardé un pied dans le monde associatif avec «avenir ensemble» à Tourcoing qui organise les assises des jeunes en 1996 et publie un livre blanc. Licencié économique suite à la fermeture de l'entreprise Le Cardé en 2004, il est amené à se remettre en cause. Après une courte expérience comme coordinateur de la «conférence régionale des rapatriés» à Lille, il décide de reprendre une formation en DEFA (Diplôme d'Etat relatif aux Fonctions d'Animateur) avant de postuler à la Maison de l'Emploi de Tourcoing créée en 2007. Tahar participe régulièrement au rendez-vous de l'Université populaire et citoyenne.



« IL FAUT POUVOIR AU FUR ET À MESURE LEVER LES DIFFICULTÉS SOCIALES QUI FREINENT L'ACCÈS À L'EMPLOI »

Un chômage issu de l'industrie textile

Le chômage plus important à Roubaix-Tourcoing s'explique par le poids de l'industrie textile dont les emplois étaient de premières qualifications. Tahar estime que guère plus de 10 % des salariés ouvriers du textile avaient suivi un parcours de formation initiale. Il se remémore tous les mécaniciens-régleurs ou les bonnetières qui ne recevaient qu'une courte formation liée uniquement à leur poste de travail. Ce manque d'investissement dans les hommes et dans la formation explique en partie le taux élevé de chômage sur notre agglomération. Cette industrie a aussi beaucoup fonctionné avec une main d'œuvre immigrée dont les enfants, même s'ils investissent l'école et sortent diplômés, restent confrontés au « plafond de verre », c'est à dire aux préjugés et aux discriminations à cause de leur origine. Sur ce plan, depuis peu, il y a une prise de conscience dans la société mais il faut encore en attendre les effets.

Retrouver le chemin de la formation

Beaucoup de personnes manquent de qualifications au regard de l'offre d'emploi. Une action de formation fait trop souvent peur, les personnes ne se sentent pas prêtes, il y a un manque de confiance en soi. Il faut faire un important travail d'information sur les droits à la formation (le CIF, le DIF) et inciter les demandeurs d'emploi à se former. Si personne n'est inemployable, il faut malgré tout préparer la personne à reprendre un emploi. On ne peut pas de manière trop militante mettre les personnes sur n'importe quel poste. Il faut construire un environnement favorable, négocier un tutorat dans l'entreprise, faire un point hebdomadaire... Il faut privilégier la formation en alternance en s'assurant d'une réelle volonté de l'entreprise à qualifier la personne.

Au regard du public non qualifié, la formation en

alternance demeure un véritable tremplin vers l'emploi. Ce type d'action doit être encouragé et l'information largement diffusée auprès des demandeurs d'emploi. La formation est parfois mal considérée, les sorties à l'emploi peuvent faire défaut. L'alternance peut être une réponse, il faut miser sur cette formule qui contribue à avoir un lien avec l'entreprise et parallèlement se former.

Au-delà de la qualification, il y a nécessité de considérer la capacité de faire en développant les plates-formes d'habilité. La mise en situation doit être l'occasion de mesurer l'adaptabilité au-delà du CV et de l'entretien. Il faut revoir les modes de recrutement

Lier accompagnement social et accompagnement à l'emploi

Si on veut un accompagnement professionnel de qualité, il faut pouvoir au fur et à mesure lever les difficultés sociales qui freinent l'accès à l'emploi, liées au logement, à la santé, à la famille. Ces difficultés peuvent être levées par un travail avec des professionnels pour ne pas entraver l'accompagnement professionnel. L'accompagnement professionnel peut s'appuyer aussi sur les contrats aidés du secteur non marchand à la condition de prévoir la sortie. Le contrat aidé doit être une période privilégiée pour mettre en relation la personne avec les secteurs porteurs, construire une situation d'alternance avec de la formation. L'insertion peut difficilement se faire en dehors du secteur marchand, même si ce dernier est en crise. Dans ce contexte, la difficulté est que les entreprises ont l'embarras du choix. Elles peuvent s'adresser à différents prestataires pour recruter. Il faut montrer qu'un public moins qualifié mais prêt à s'investir peut être plus rentable à terme pour l'entreprise.



Marie-Line TOTAIN, 46 ans, roubaisienne, occupe actuellement un poste de référent généraliste de parcours au CCAS. Après avoir été secrétaire commerciale dans une entreprise qui vendait des rayonnages industriels, elle arrête de travailler pour élever ses deux enfants puis assiste son mari installé comme artisan-couvreur. Impliquée bénévolement dans un centre social, à 36 ans, elle reprend une formation d'animatrice sociale et obtient un DEFA (Diplôme d'Etat relatif aux Fonctions d'Animateur). Elle effectue le « stage long » (1 an) de sa formation au service santé de la Ville de Roubaix et mène le projet d'installation de lieux ressources santé dans les écoles. À l'issue de ce stage, elle sera embauchée au service santé. En 2001, elle change de service pour devenir référente généraliste de parcours. Marie-Line est aussi adhérente à la CGT et aujourd'hui déléguée du personnel.

« MAINTENIR LA QUALITÉ AVEC PEU D'OUTILS, C'EST TOUT NOTRE QUESTIONNEMENT »

Refuser de faire du chiffre

Lors de mon entrée en fonction comme référente, la direction mettait en avant la nécessité d'atteindre des objectifs quantitatifs en terme de nombre de contrats signés, ce qui avait nécessairement des répercussions sur la qualité du travail d'accompagnement des bénéficiaires. Chaque référent doit suivre 110 familles allocataires du RMI. Soit le travail se limite à de l'orientation vers une autre structure soit il consiste en un travail d'accompagnement global de médiation à la fois sociale et professionnelle. Les référents ont défendu à Roubaix l'accompagnement global mais d'autres communes ont choisi l'orientation. Je connais des collègues qui suivent 300 à 350 contrats, ils font du chiffre. L'accompagnement, c'est prendre le temps de nouer une relation de confiance avec la personne, de décrocher le téléphone avec elle, la soutenir dans ses démarches. Certaines personnes ont simplement besoin de parler à quelqu'un qui les écoute. Nous avons pour cela été entendus par la direction qui a défendu notre position d'accompagnement social.

Maintenir la qualité avec peu d'outils d'insertion

Les référents manquent de réponses en matière d'insertion. Il y a une vraie difficulté à faire des propositions concrètes. Sur le logement, les critères des bailleurs se sont durcis, avant le RMI suffisait, aujourd'hui il faut de plus en plus une fiche de paie dans la famille, des garants... et la file d'attente est estimée à deux ans. Sur l'emploi, la plupart du temps les référents ne disposent que des offres de contrats aidés. Avec la crise, l'intérim n'embauche plus, de même que les grandes entreprises comme

La Redoute ou Les Trois Suisses. Quelle offre peut-on faire aux allocataires ? Sur la formation, on a assisté à une diminution des enveloppes financières et là aussi les offres sont restreintes. Face à ces difficultés, nous essayons de trouver de nouveaux partenariats, comme par exemple sur les bilans de compétences mais ils sont financés par le Conseil général et nous craignons une restriction des crédits. Maintenir la qualité avec peu d'outils, c'est tout notre questionnement.

L'inquiétude sur la mise en œuvre du RSA

Les référents sont inquiets sur l'arrivée du RSA pour plusieurs raisons : la charge de travail qui risque de croître, la mise en place d'un diagnostic d'orientation, le relais avec le Pôle Emploi et les autres partenaires potentiels, la perte des droits connexes pour les usagers, l'incompréhension qui risque de s'installer au niveau des usagers... La mise en place du RSA demandera du temps pour que toutes les structures partenaires puissent fonctionner de façon efficace et construite. Cela explique la situation actuelle des référents qui se trouvent dans une période charnière un peu inconfortable... il faudra laisser le temps de constater le démarrage de ces nouvelles procédures ainsi que leurs incidences. Il y aura forcément des recentrages mais on ne pourra les connaître que progressivement. C'est aussi pour cela qu'il faut maintenir des lieux de débat et d'échange avec l'ensemble des acteurs concernés, comme à l'intérieur de chaque structure dans le cadre du dialogue social. Ce dialogue social, à force de travail, existe aujourd'hui au CCAS et c'est ensemble que l'on bâtira cette organisation de travail...

Les cahiers de l'UPC déjà parus

- № 1. **Le creuset français, histoire de l'immigration** avec Gérard Noiriel
- № 2. **Les politiques d'insertion sont-elles justes ?** avec Simon Wuhl
- № 3. **Laïcité, Islam et République** avec Alain Gresh et Michel Tubiana
- № 4. **L'Économie solidaire et l'insertion : quels gisements d'emplois ?** avec Bernard Eme
- № 5. **Les différents visages du racisme** avec Mouloud Aounit et Pierre Tévanian
- № 6. **20 ans de TUC, CES, Emplois jeunes, quel bilan pour avancer ?** avec Bernard Gomet
- № 7. **Mixité sociale ou assignation à résidence ?** avec Sylvie Tissot et Saïd Bouamama
- № 8. **En attendant l'emploi, changer le travail** avec Bernard Gazier
- № 9. **Esclavage-colonisation, qu'avons nous fait de notre histoire ?**
Avec Olivier Le Cour Grandmaison et Christiane Taubira
- № 10. **Décroissance, terre et humanisme, du Sahara aux Cévennes** avec Pierre Rabhi*
- № 11. **Quelle autre Europe sociale ?** avec Bernard Gazier (à Valenciennes)
- № 12. **Du RMI à l'allocation universelle** avec Yannick Vanderborght
- № 13. **Quelle autre Europe sociale ?** avec Jean Claude Barbier (au pays des Sept Vallées)
- № 14. **Quelle autre Europe sociale ?** avec Jean Gadrey et Nicolas Postel (à Dunkerque)
- № 15. **La science, le politique et le citoyen** avec Jacques Testart *
- № 16. **A quoi sert l'identité nationale ?** avec Gérard Noiriel *
- № 17. **Quelle autre Europe sociale ?** avec Dominique Méda
- № 18. **Contre le chômage, a-t-on vraiment tout essayé ?**
Forum citoyen pour bouger la politique de l'emploi
- № 19. **Faut-il en finir avec l'insertion ? / Quel nouveau service public ?**
avec Robert Castel, Jean Gadrey et Bernard Eme.
- № 20. **Contre le chômage, a-t-on vraiment tout essayé ?**
2^e Forum citoyen pour bouger la politique de l'emploi
- № 21. **Pour sauver la planète, sortez du capitalisme** avec Hervé Kempf *
- № 22. **La fin de ce monde n'est pas la fin du monde** avec Patrick Viveret *
- № 23. **Quel accompagnement socio-professionnel ?** avec Olivier Jeanson et Fabrice Moustiez

* à paraître

