

# **L'Encadrant.e Technique d'Insertion, acteur.rice de l'insertion des salarié.es**

Un métier en tension entre accompagnement dans  
l'emploi et pilotage d'une activité économique

Rose Daviet

Mémoire de Master 2 Gestion des Organisations de  
l'Economie Sociale et Solidaire

A l'Université Lumière Lyon 2

En alternance à Envie Rhône (membre du groupe Envie Rhône Alpes)

Sous la direction de Silvène ARNAUD-CLEMENS (tutrice académique)

Année universitaire 2021 – 2022

## **Remerciements :**

Je tiens avant tout à remercier mes collègues Encadrant.es Techniques d'Insertion qui ont accepté de s'entretenir avec moi afin de me faire part de leur pratiques d'accompagnement et des difficultés qu'ils rencontrent. Je leur suis reconnaissante de s'être pleinement ouvert pendant nos entretiens et d'avoir fait de leur mieux pour répondre à mes questions. Nos échanges ont fortement enrichi mes réflexions et m'ont permis d'écrire ce mémoire.

Mes remerciements vont également à ma tutrice académique, Silvène Arnaud-Clemens, qui a su me conseiller et me guider dans la réalisation de ce mémoire. Son appui à chaque étape m'a permis d'avancer sereinement pour construire la problématique que je souhaitais, réaliser une enquête terrain et structurer le mémoire de façon méthodologique.

Aussi, je remercie Jérôme Henry, mon tuteur professionnel au sein d'Envie Rhône. Les différentes discussions que nous avons eues au fur à mesure de l'année ont enrichi les réflexions qui ont nourri ce mémoire. Par ailleurs, son accompagnement dans la réalisation de mes missions chez Envie Rhône m'a été très précieux. Je le remercie pour son investissement dans son rôle de tuteur, sa bienveillance et sa collaboration, qui m'a permis de monter en compétences.

Par ailleurs, je remercie mes collègues en parcours d'insertion au magasin. J'ai beaucoup appris à leurs côtés pendant cette année et j'ai apprécié travailler avec elleux. Ils.elles m'ont donné l'envie de poursuivre mon expérience d'Encadrante Technique d'Insertion. J'espère avoir su leur donner le cadre de travail dont ils.elles ont besoin et les accompagner dans leur montée en compétences.

Je tiens à remercier également Envie Rhône pour m'avoir donné l'opportunité de travailler au sein de cette organisation, dont je partage les valeurs. Merci à toutes les personnes avec qui j'ai pu échanger et partager des moments de convivialité, et qui m'ont fait confiance dans la réalisation de mes missions.

Enfin, je remercie ma famille, mon compagnon et mes proches de m'avoir soutenu matériellement et psychologiquement pendant ces deux années de master, qui ont été intenses.

## **Résumé :**

Les entreprises d'Insertion par l'Activité Economique (IAE) ont pour mission d'accompagner des personnes éloignées du marché du travail à cause de difficultés sociales (logement, santé, difficultés familiales, de langue, etc) à intégrer un emploi durable. Ces personnes sont embauchées en contrat d'insertion au sein de l'entreprise d'insertion. Elles sont accompagnées par un.e Encadrant.e Technique d'Insertion (ETI) sur leur poste de travail, qui assure leur montée en compétences et l'acquisition des savoir-être et savoir-faire nécessaires dans le monde du travail. En plus du salaire, intégrer une entreprises d'insertion permet aux salarié.es de bénéficier de l'accompagnement d'un.e Chargé.e d'Insertion Professionnelle (CIP), qui les aident à lever leurs freins à l'emploi et à réaliser leur projet professionnel.

Dans ce cadre, les ETI sont chargé.es de l'accompagnement dans l'emploi des salarié.es en insertion, c'est-à-dire sur leur poste de travail, tandis que les CIP s'occupent de l'accompagnement vers l'emploi. Cependant, contrairement aux CIP, les ETI doivent également assurer le bon déroulé de l'activité commerciale pour laquelle les salarié.es en insertion travaillent. En effet, cette activité génèrent des ressources économiques qui contribuent à l'équilibre financier de l'entreprise d'insertion, aux côtés de financements publics. Ainsi, les ETI pilotent la réalisation d'une activité économique, encadrent une équipe de salarié.es en insertion et les accompagnent dans leur montée en compétences.

D'après les écrits de chercheur.euses sur le sujet, ce travail d'accompagnement dans l'emploi passe par différentes pratiques. Il s'agit d'aménager les activités de travail pour permettre aux salarié.es en insertion de progresser à leur rythme dans leur parcours. Par ailleurs, afin de favoriser les échanges entre salarié.es, l'ouverture aux autres et la confiance en soi, les ETI mettent souvent en place des binômes ancien.ne et nouveau.elle salarié.e pour assurer la formation sur le poste de travail. Les ETI transmettent également les règles de la discipline (ponctualité, respect, port des équipements de sécurité, etc) et la technicité du métier exercé aux salarié.es, qui n'ont généralement aucune ou peu de formation ou expérience dans le domaine de l'activité économique de l'entreprise. De plus, les ETI font attention à valoriser les progrès des salarié.es, ce qui favorise la confiance en soi. Enfin, ils.elles transmettent les difficultés personnelles des salarié.es aux CIP afin de les aider dans leur travail et peuvent adapter leur management en fonction des problématiques sociales.

Le travail d'enquête que nous avons mené au sein du groupement d'entreprises d'insertion Envie Rhône-Alpes (ERA) a permis de confirmer ces pratiques détaillées dans la littérature. Par ailleurs, il a mis en avant les difficultés que peuvent rencontrer les ETI dans l'exercice de l'accompagnement dans l'emploi des salarié.es en insertion. Ces difficultés concernent les freins à l'emploi des salarié.es, notamment les difficultés de français, et le manque d'outils pédagogiques adaptés sur le poste de travail. Par ailleurs, les ETI ont des objectifs économiques de production et chiffre d'affaire à atteindre, qui peuvent impliquer un rythme de travail élevé et prendre le pas sur l'accompagnement des salarié.es.

## **Table des matières :**

Introduction :.....	4
1. Des pratiques managériales et d'accompagnement au cœur du métier d'Encadrant.e Technique d'Insertion (ETI) .....	8
1.1. <i>L'Encadrant.e Technique d'Insertion, à la croisée de l'activité économique et de la mission d'insertion</i> .....	8
1.2. <i>Les pratiques managériales de l'Encadrant.e Technique d'Insertion</i> .....	9
1.3. <i>Les pratiques d'accompagnement de l'Encadrant.e Technique d'Insertion</i> .....	14
2. La contribution des Encadrant.es Technique d'Insertion à l'accompagnement des salarié.es : enquête au sein d'Envie Rhône Alpes.....	19
2.1. <i>Méthodologie de l'enquête terrain</i> .....	19
2.2. <i>Des Encadrant.es Technique d'Insertion mettant en œuvre les cinq pratiques d'accompagnement favorisant l'insertion des salarié.es</i> .....	22
2.3. <i>Les autres pratiques d'accompagnement des Encadrant.es Technique d'Insertion et leurs difficultés</i> .....	31
3. Les difficultés et tensions de l'accompagnement des salarié.es dans l'emploi .....	37
3.1. <i>Les difficultés liées à l'insertion, aux freins à l'emploi des salariés et au manque d'outils</i> .....	37
3.2. <i>L'impact des enjeux économiques sur l'accompagnement</i> .....	44
Conclusion	51
Bibliographie.....	54
Liste des sigles .....	56

Note de lecture : Nous avons fait le choix de rédiger ce mémoire en écriture inclusive. Ce choix est notamment motivé par la volonté de sortir du schéma habituel au sein des entreprises d'insertion, où la plupart des Encadrants Technique d'Insertion (ETI) sont des hommes et la plupart des Chargées d'Insertion Professionnelle (CIP) sont des femmes. Ce schéma classique reproduit parfaitement la socialisation genrée au sein de notre société. La CIP représente la « *figure maternelle* » (d'après Bregeon, 2008 & Pénau et Servant, 2012), qui va vouloir aider les personnes, parfois en cherchant à les « *protéger* » (Pénau et Servant, 2012, p.170) et en étant « *empathiques* » (Cervera et Defalvard, 2009, p.58). Ce rôle serait donc plus dévolu aux femmes. L'ETI est quant à lui chargé des objectifs de production, il doit faire preuve d'autorité et adopter un « *comportement plus sévère à l'égard de ses équipes* » (ibid.), ce qui correspondrait plutôt à des profils masculins. Nous souhaitons remettre en question ce schéma genré qui, pour nous, prédestine les hommes et les femmes à certaines fonctions plutôt qu'à d'autres, sans raison valable. C'est pourquoi écrire ce mémoire en écriture inclusive est important pour nous. Cela implique l'utilisation du point du milieu, plus facile à taper au clavier que le point médian (par exemple : salarié.es ou il.elle), et l'emploi de néologismes (comme « elleux »).

## **Introduction :**

Le sujet de ce mémoire a émergé de notre expérience empirique au sein du magasin d'Envie Rhône (ER). ER est entreprise d'insertion dans laquelle nous travaillons depuis plus d'un an, en tant que stagiaire puis alternante au poste d'assistante managériale. Dans ce cadre, le responsable de magasin et nous-même encadrons quatre salariés en insertion et avons ainsi un rôle d'Encadrant.e Technique d'Insertion (ETI). Cette expérience nous amène à nous questionner sur l'accompagnement qu'exerce l'ETI et sa contribution à la mission d'insertion des salarié.es.

### **Le contexte des entreprises d'insertion**

Les Entreprises d'Insertion (EI) constituent un type de Structure d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE), aux côtés des Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI), Associations Intermédiaires (AI) et des Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI). Ces structures ont pour but de réinsérer sur le marché du travail des personnes éloignées de l'emploi en raison de leurs problématiques sociales (logement, santé, niveau de langue française...) et professionnelles (faible niveau de qualification, mauvaise connaissance des « codes » de l'entreprise...). Les SIAE les font travailler et leur offrent un accompagnement. Cet objectif de réinsertion s'inscrit dans le cadre de politiques actives de l'emploi. En effet, elles reçoivent, selon les SIAE, plus ou moins de ressources publiques pour financer leur activité et notamment l'accompagnement proposé, et doivent en contrepartie justifier du retour à l'emploi des bénéficiaires. Pour les institutions publiques, le but est « *d'activer les dépenses passives* », en finançant les SIAE plutôt que des allocations chômage ou du RSA (Revenu de Solidarité Active), et de diminuer le chômage structurel (Pénau et Servant, 2012, p.161). Pour

les SIAE, l'objectif va au-delà du retour à l'emploi. En offrant un emploi à leurs bénéficiaires, les SIAE se saisissent du « *rôle intégrateur et socialisant* » du travail (ibid., p.160). De Jonckheere, Mezzena et Molnarfi (2008) parlent d'une « *fonction socialisante* » du travail qui permet de rompre avec l'isolement, de structurer son temps, donner un but au quotidien et générer un sentiment d'utilité (p.50). Il contribue à retrouver confiance en soi et à la construction d'une identité sociale. Ainsi, le parcours dans une SIAE agit comme un « *tremplin vers l'emploi et le lien social* » (Pénau et Servant, 2012, p.160).

Dans les entreprises d'insertion, les bénéficiaires sont salarié.es de l'entreprise et contribuent à son activité commerciale (ce qui n'est pas le cas des AI et ETTI). Les entreprises d'insertion ont en effet une activité de production de biens ou services, ce qui leur permet d'offrir du travail à des personnes en difficultés. Par exemple, Envie Rhône (ER), l'entreprise d'insertion dans laquelle nous effectuons notre apprentissage dans le cadre du master, a une activité de réparation, remise à neuf et vente d'appareil électroménagers reconditionnés. Au sein d'ER et des entreprises d'insertion en général, les salarié.es sont accompagné.es sur le poste de travail par des Encadrant.es Techniques d'Insertion (ETI), qui suivent l'acquisition de savoir-faire et savoir-être, comme nous le détaillerons dans ce mémoire. Les Chargé.es d'Insertion Professionnelle (CIP) travaillent quant à elleux à la résolution des difficultés sociales des salarié.es en insertion et assurent le suivi de leur projet professionnel. Ce suivi passe par des entretiens individuels entre les CIP et les salarié.es, en fonction des besoins de ces-dernier.ères.

### **Le rôle d'Encadrant.e Technique d'Insertion (ETI)**

D'après nos lectures, les écrits de chercheur.ses sur les entreprises d'insertion présentent les ETI à partir de leur mission d'accompagnement dans l'emploi (ou accompagnement professionnel). Cervera et Defalvard (2009) précisent ainsi que « *l'encadrant technique a pour rôle d'assumer le volet de l'accompagnement dans l'emploi, à l'intérieur de l'emploi, au moment de l'intégration au travail* » (p.55). Par « *accompagnement dans l'emploi* », les auteur.rices entendent la « *formation par le travail* » réalisée par l'ETI dans le but d'atteindre les objectifs de production, le « *conseil technique* » prodigué aux salarié.es et l'apprentissage des savoir-être au travail (p.56). Selon De Jonckheere, Mezzena et Molnarfi (2008), les effets positifs liés au travail permettent aux encadrant.es d'agir sur les compétences des salarié.es, et cela constitue le cœur de leur mission. Le fait de mettre les salarié.es en situation de travail est un levier pour les faire évoluer et l'encadrant.e se saisit de ce potentiel pour accompagner la « *reconstruction de la personne* » (p.57). Les auteur.rices qualifient cette pratique de « *accompagnement dans l'activité* » (p.56). Elles.ils précisent que, bien que le terme « accompagnement » recoupe des situations diverses, c'est celui-ci qui est « *le plus pertinent pour rendre compte et qualifier le travail des encadrants* » (p.57). Enfin, Servant et Pénau (2012) indiquent également que l'accompagnement professionnel est réalisé par l'encadrant.e technique. D'après nos lectures, il n'y a que Bregeon (2008) qui n'utilise pas le terme d'accompagnement pour qualifier le travail des encadrant.es, bien qu'il parle par

exemple « *d'éducation à la socialisation professionnelle* » comme étant une attitude des ETI (p.6).

Cependant, nos observations en tant qu'assistante managériale en contrat d'apprentissage au magasin d'Envie Rhône, nous semblent en décalage avec cette description du métier d'ETI, dont le centre serait cet accompagnement dans l'emploi. En effet, nous avons du mal à retrouver cette fonction d'accompagnement dans les pratiques de l'équipe encadrante du magasin, dont nous faisons partie. Nos pratiques nous paraissent être de l'ordre du management plus que de l'accompagnement. En effet, au-delà de cette fonction d'accompagnement spécifique aux ETI décrite par la littérature, ces-dernières sont des managers opérationnel.les. Comme le dit Bregeon (2008), les encadrant.es techniques « *sont chargés d'assurer la production et d'encadrer les salariés* » en insertion (p.1). En tant que managers opérationnel.les, elles.ils doivent, entre autres, « *maîtriser la réalisation des activités* », « *animer au quotidien [leurs] équipes* », « *former [leurs] collaborateurs* », organiser le travail et concevoir des méthodes et procédures (Ramond, 2017, p.20 & 21). Elles.ils font également face à des enjeux de motivation et cohésion d'équipe, comme tout manager (Bregeon, 2008). Ces missions et enjeux, propres au manager opérationnel.le, correspondent à la réalité du travail d'ETI que nous observons et vivons au sein d'Envie Rhône. Néanmoins, nous avons plus de difficultés à concevoir l'accompagnement comme faisant partie des pratiques de travail de l'ETI, contrairement à ce que décrit la littérature.

### **Emergence d'une problématique**

Ce décalage entre la description du métier d'ETI dans la littérature, qui ne le.la présente pas comme un.e manager, et notre expérience au sein d'ER nous questionne. Il nous amène à nous interroger sur la spécificité de l'ETI et sa contribution à la mission d'insertion des bénéficiaires de la structure. En effet, la littérature, notamment Cervera et Defalvard (2009), décrit l'ETI comme contribuant à l'accompagnement, et donc à la mission d'insertion, au même titre que le.la CIP. Or, ce.cette-dernier.ère s'occupe de lever les difficultés sociales des salarié.es en insertion et de les aider à avancer dans leur projet professionnel, sans devoir directement contribuer à l'équilibre économique de la structure. Nous avons le sentiment au magasin d'ER que le rôle de l'ETI est avant tout d'assurer le bon déroulement de l'activité économique, et que l'accompagnement des salarié.es, s'il fait réellement partie du rôle d'ETI, vient en second plan. Bregeon (2008) indique justement que dans certaines entreprises d'insertion, le rythme de travail est élevé pour assurer un niveau de production satisfaisant et que cela est au détriment de l'accompagnement réalisé par l'ETI. Ainsi, certain.es encadrant.es « *aspireraient à avoir du temps pour s'occuper personnellement et plus concrètement de chacun* » (p.8). Dans cette situation, le rôle d'accompagnement dans l'emploi des ETI est mis au second plan face à la réalisation de l'activité, ce qui rejoint l'analyse de Péneau et Servant (2012) au sujet des tensions entre le volet social et économique dans les entreprises d'insertion. Au magasin d'ER, le responsable et nous-même devons surtout veiller à ce que le travail soit bien fait et les client.es satisfait.es, plutôt que nous assurer que l'activité soit enrichissante pour les salarié.es et leur

permette d'acquérir des compétences et de l'autonomie. Nous avons le sentiment que ces préoccupations sont secondaires alors qu'elles sont au cœur de l'accompagnement dans l'emploi décrit par la littérature. Cela nous questionne donc sur la réalité de cet accompagnement dans les pratiques quotidiennes de l'ETI et la façon dont il se concrétise. Nous nous demandons quelles sont les pratiques des ETI qui caractérisent cet accompagnement dans les entreprises d'insertion. Le problème que nous formulons, auquel nous cherchons à répondre à travers ce mémoire, est donc le suivant : **En quoi les ETI contribuent-ils.elles à la mission d'insertion par leurs pratiques d'accompagnement ? Quelles difficultés rencontrent-ils.elles pour exercer cet accompagnement ?**

## **Plan du mémoire**

Afin de répondre à cette problématique, nous allons dans une première partie expliquer en détails les pratiques de management et d'accompagnement des ETI, à partir d'une revue de la littérature. Nous verrons que l'ETI a pour mission le pilotage d'une activité économique, et est à ce titre un.e manager opérationnel.le. Il.elle a également une mission d'accompagnement des salarié.es en insertion, de laquelle découle des pratiques ayant pour objectif de favoriser l'insertion des salarié.es. Nous nous baserons sur les travaux Ramond (2017) et Noyer (2017), concernant les pratiques de management de l'ETI, et sur les écrits de Cervera et Defalvard (2009), De Jonckheere et al (2008) et Bregeon (2008) au sujet des pratiques d'accompagnement.

Dans une seconde partie, nous présenterons l'enquête terrain que nous avons menée. Nous détaillerons la méthodologie que nous avons suivie pour conduire l'enquête et analyser ses résultats. Les pratiques d'accompagnement identifiées dans la revue de la littérature constitueront notre cadre théorique pour l'analyse des résultats. Ensuite, nous décrirons les résultats de l'enquête. Tout d'abord, nous verrons que les pratiques d'accompagnement identifiées dans l'enquête correspondent à celles de la littérature. Par ailleurs, nous exposerons les autres pratiques d'accompagnement qui ressortent de notre enquête.

Enfin, dans une troisième partie, nous discuterons des difficultés dont nous ont fait part les ETI durant l'enquête concernant la réalisation de leur mission d'accompagnement. Nous verrons que les freins à l'emploi des salarié.es, l'instabilité générée par les absences et le turnover, ainsi que le manque d'outils adaptés compliquent le travail d'accompagnement des ETI. Pour finir, nous parlerons de la tension entre production et accompagnement qui traverse les ETI.

# **1. Des pratiques managériales et d'accompagnement au cœur du métier d'Encadrant.e Technique d'Insertion**

Dans cette première partie de notre mémoire, nous allons présenter les pratiques de l'ETI, d'après la littérature sur les entreprises d'insertion et sur le management opérationnel. Cette description, que nous souhaitons la plus exhaustive possible, a pour but de donner des éléments de réponse à la question que nous nous posons, à partir de nos lectures sur le sujet. Dans cette optique, nous identifierons à la fin de cette partie des pratiques de l'ETI qui favorisent l'insertion des salarié.es. Nous préciserons dans un premier temps le rôle de l'ETI et définirons son métier, ses missions et ses compétences. Dans un second temps, nous décrirons les pratiques managériales de l'ETI. Et nous terminerons en détaillant ses pratiques d'accompagnement.

## **1.1. L'Encadrant.e Technique d'Insertion, à la croisée de l'activité économique et de la mission d'insertion**

Nous allons dans cette première partie, définir le métier d'ETI de façon générale, à partir de la fiche consacrée à l'ETI dans le Répertoire National des Certifications Professionnelles (France Compétences, 2019) et de la littérature.

Tout d'abord, le Répertoire National des Certifications Professionnelles définit l'ETI comme « *un agent de maîtrise chargé de la conduite des activités de production, couplée à la mise en situation professionnelle de personnes* » qui sont éloignées du marché du travail (France Compétences, 2019). Le site indique ensuite que la mission de l'ETI est de « *favoriser la (ré)insertion ultérieure sur le marché du travail* » des salarié.es en insertion et d'atteindre les objectifs économiques et de production. Deux aspects du travail de l'ETI se dégagent de cette première définition du rôle de l'ETI : un volet relatif à l'insertion, que nous appellerons par la suite le volet accompagnement, et un volet relatif à la réalisation de l'activité économique et à l'encadrement d'une équipe, que nous nommerons volet management. Nous choisissons le terme « accompagnement » car, bien qu'il n'est pas choisi par France Compétences (2019) pour parler de l'ETI, c'est le terme employé notamment par Cervera et Defalvard (2009) et De Jonckheere et al (2008) pour désigner ce travail de facilitation de l'insertion professionnelle des salarié.es sur le poste de travail, dans le cadre de la réalisation de l'activité économique.

Quatre missions incombant à l'ETI sont ensuite mises en avant par le répertoire des certifications :

*« Il encadre et anime une équipe de salariés en insertion en vue de réaliser la production de biens ou de services à destination de clients publics (collectivités territoriales) ou privés (particuliers, entreprises, associations.).*

*Il forme les salariés qu'il encadre.*

*Il conçoit et suit l'avancement du processus de production des prestations dont il est responsable.*

*Il apporte sa contribution aux décisions prises par l'équipe d'encadrement et d'accompagnement social au sujet des parcours d'insertion des salariés.* » (France Compétences, 2019)

La première et la troisième missions relèvent du volet management, tandis que la deuxième et la quatrième correspondent plutôt au volet accompagnement. Ces deux volets de l'ETI sont également mis en avant par Cervera et Defalvard (2009) dans leur description de l'ETI. Après avoir expliqué que celui-ci s'occupe de « *l'accompagnement dans l'emploi* », les auteurs précisent que l'encadrant.e « *assure le bon déroulement de l'activité, résout les insuffisances techniques des salariés de son équipe et repère les problèmes sociaux dans l'expérience au travail qu'il transmet au chargé d'insertion* » (p.58). Les deux volets transparaissent également dans ces missions.

De plus, France Compétences (2019) liste des compétences faisant partie de la certification. Parmi celles-ci, « *accueillir et intégrer de nouveaux salariés dans l'équipe* », « *organiser et contrôler le travail* », « *manager l'équipe* », « *concevoir une prestation de biens ou de services* » et « *coordonner et suivre le déroulement du processus de production* » correspondent à des compétences de management. Et « *développer les compétences des salariés* », « *évaluer les compétences acquises par les salariés pour accompagner leur évolution* », et « *travailler en équipe et en réseau à la construction des parcours d'insertion des salariés* » sont plutôt des compétences d'accompagnement.

L'ETI a donc des missions de management, qui permettent la réalisation de l'activité économique de l'entreprise d'insertion, et des missions d'accompagnement, afin d'assurer la montée en compétences des salariés pour faciliter leur insertion. Afin de réaliser ces deux aspects de leur travail, les ETI développent des pratiques de management et d'accompagnement, que nous allons détailler par la suite.

## 1.2. Les pratiques managériales de l'Encadrant.e Technique d'Insertion

Les ETI sont des managers. Ils.elles « *sont chargés d'assurer la production et d'encadrer les salariés* » en insertion (Bregeon, 2008, p.1). Ils.elles managent l'équipe de salariés en insertion et l'activité de production. Pour comprendre les pratiques de l'ETI, il s'agit donc de comprendre les pratiques des managers, ce que nous allons entreprendre dans cette seconde partie. Nous allons tout d'abord définir le rôle de manager, puis décrire ses pratiques et enfin les illustrer en établissant des parallèles avec l'ETI.

Tout d'abord, le management reflète des réalités diverses, qui vont du directeur.général.e au chef.fe d'équipe et qui ont pour point commun le fait de diriger et de rechercher l'efficacité (Ramond, 2017). Il nous semble donc nécessaire de le caractériser, d'adopter une définition plus restreinte, qui ferait sens pour comprendre le travail de l'ETI. En effet, les ETI occupent des fonctions de chef.fe d'équipe et sont donc manager au niveau de la réalisation opérationnelle de l'activité. Ramond (2017) distingue ainsi le management stratégique, qui « *renvoie aux fonctions de direction d'entreprise, il n'est pas centré sur*

*l'animation des hommes* », du management opérationnel (p.15). Le manager opérationnel est « *avant tout un meneur d'hommes, responsable de la motivation et de l'efficacité de son unité* » (ibid., p.15). Cette première définition nous paraît représenter au moins en partie le travail de l'ETI, car elles et ils coordonnent la réalisation de l'activité productive de l'entreprise d'insertion et font face à des enjeux de motivation des salarié.es (Bregeon, 2008). Noyer (2017) ne fait quant à lui pas de distinction entre management stratégique et management opérationnel. Là où Ramond (2017) parle de « *recherche de l'efficacité collective* » au centre du management (p.11), Noyer (2017) utilise le terme de « *performance* ». Pour lui, « *le manager est le garant de la performance* », qui est au croisement du management des activités, des personnes et des transformations (à travers des projets en fonction des priorités stratégiques) (Noyer, 2017, p. 32). Le manager investit ces trois dimensions dans l'optique d'assurer la performance de son unité.

Ce rôle de manager opérationnel se traduit par différentes missions ou tâches à réaliser et donc différentes pratiques. Globalement, pour Ramond (2017), ces missions sont la définition de l'organisation du travail en termes de répartition des tâches et de « *conception des méthodes et procédures* », l'animation quotidienne des équipes et la formation des salariés (p.16). L'auteur les décline en 10 principes essentiels pour améliorer la cohésion d'équipe et la performance et éviter certains dysfonctionnements dans le management de l'équipe :

Figure 1: les 10 principes essentiels du manager opérationnel (source : Ramond, 2017)

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – Mener des diagnostics portant sur les réalisations de l'unité, son fonctionnement interne et la maturité professionnelle des collaborateurs.</li> <li>2 – Définir des objectifs et des indicateurs de mesure de la performance, clairs, pertinents et acceptés.</li> <li>3 – Définir et hiérarchiser les tâches devant être réalisées par chaque collaborateur.</li> <li>4 – Répartir les tâches de manière équilibrée et adaptée tant sur le plan qualitatif que quantitatif.</li> <li>5 – Mettre en place des méthodes et des procédures de travail souples, légères et permettant de larges délégations.</li> <li>6 – Suivre et contrôler les résultats obtenus tant sur le plan individuel que collectif.</li> <li>7 – Informer régulièrement et de manière interactive.</li> <li>8 – Former ses collaborateurs « sur le tas », pour transmettre son savoir, son savoir-faire et son savoir-être et mener des entretiens de bilan réguliers.</li> <li>9 – Apprécier et valoriser les résultats obtenus par chaque collaborateur.</li> <li>10 – Faire participer les personnes concernées aux prises de décision (consultation, concertation, co-décision).</li> </ol> |
|--|

Ces principes constituent des pratiques du manager opérationnel, qui rejoignent celles mises en avant par Noyer (2017). Ce dernier détaille les tâches du manager correspondant aux trois dimensions mises en avant. Pour le management des activités, « *il s'agit d'organiser le*

*travail* », ce que nous retrouvons chez Ramond (2017) à travers les principes trois, quatre et cinq, « *et de piloter les activités : écouter les clients ; gérer l'adéquation charges/ressources ; planifier, contrôler, effectuer des choix techniques ; assurer la sécurité,[...]* » (Noyer, 2017, p.32). L'auteur conclut en évoquant la nécessité de suivre les résultats des activités et de réagir en fonction de ces résultats, ce qui transparaît indirectement chez Ramond (2017) au travers des principes six et neuf. Concernant la seconde dimension, le management des personnes, il s'agit pour le manager de :

- susciter l'implication individuelle et collective et générer « *une dynamique d'équipe avec l'envie de coopérer et de progresser* », ce qui peut passer par la communication de la part du manager (Noyer, 2017, p. 32) ;
- « *gérer le personnel : recrutement, intégration, appréciation, responsabilisation, fidélisation, évolution de carrière* » (ibid., p.32) ;
- développer l'autonomie et les compétences de chacun.e ;
- « *veiller à la qualité de vie au travail* » (ibid., p.32).

Nous retrouvons cette dimension de management des personnes dans les principes un, sept, huit, neuf et dix de Ramond (2017). Enfin, le management des transformations passe par le fait de « *partager une vision, de déployer au niveau de l'unité les priorités stratégiques de la direction, de faire réussir des projets, d'accompagner des évolutions, de contribuer aux innovations* » (ibid., p.33). Cela nécessite une adaptation en fonction des changements des activités et des ressources. Cette dimension est absente des principes essentiels du manager opérationnel de Ramond (2017). Dans son livre, Noyer (2017) rentre dans le détail de chaque aspect de la fonction de manager et met en avant des pratiques importantes, que nous allons évoquer. En premier lieu, piloter la performance passe par la prévision (définition d'objectifs, prévoir les actions à réaliser et les moyens nécessaires, et attribuer des échéances et les personnes qui vont prendre en charge chaque action), la réalisation par les membres de l'équipe, le contrôle périodique (en cours de réalisation) et final, et la correction des problèmes qui surviennent. Le contrôle se fait à partir d'indicateurs de pilotage pour mesurer la pression par rapport aux objectifs fixés. En second lieu, le manager adopte des pratiques pour susciter une dynamique collective. Pour l'auteur, il s'agit pour cela de mettre en place un management individuel, c'est-à-dire de transmettre une mission claire à la personne, de définir des objectifs, de développer les compétences nécessaires, de superviser le travail, d'évaluer les résultats individuels, d'apporter des contreparties et d'accompagner l'évolution professionnelle. Noyer (2017) recommande également d'adapter le management au degré d'autonomie de chaque collaborateur. Ensuite, pour travailler au niveau du collectif et non plus de l'individu, l'auteur explique qu'il faut situer le degré de maturité collective de l'équipe (en termes de cohésion et d'identité commune) et adapter son management en fonction. Pour une équipe peu soudée, la priorité est de structurer le groupe de travail, donner un cadre clair, encourager la participation et les interactions. A l'opposé, pour une équipe qui coopère beaucoup, partage une vision et œuvre dans le même but, il faudrait plutôt chercher à améliorer les compétences de l'équipe en déléguant des responsabilités opérationnelles. De plus, l'animation de l'équipe

passer par la définition par le/la manager de sa façon d'animer, au travers des réunions d'équipe et moments de convivialité à définir, une communication sur les résultats et le suivi de projets, des entretiens individuels et des échanges avec les autres unités (Noyer, 2017). Enfin, pour susciter l'adhésion face aux transformations, aux changements, aux projets, l'auteur propose trois pratiques de management pour témoigner d'un leadership : communiquer autour d'un projet commun avec la stratégie de l'entreprise et lui donner du sens, une finalité ; montrer l'exemple, montrer comment travailler pour générer l'engagement ; et s'assurer de l'atteinte des résultats en donnant des priorités, des moyens et en accompagnant les individus (Noyer, 2017).

Nous venons de faire un tour d'horizon des pratiques des managers opérationnel.les, à partir de deux auteurs, Ramond (2017) et Noyer (2017). Nous allons désormais les illustrer en les comparant à l'ETI du point de vue des contraintes provenant de la structure, de la notion d'exemplarité, des enjeux d'autorité et de motivation et de cohésion d'équipe. Tout d'abord, un des enjeux du/de la manager opérationnel.le concerne le fait que ses missions s'inscrivent dans le cadre et les règles de la structure pour laquelle elle/il travaille, et que « *ses marges d'autonomie, concernant les moyens dont il dispose tant humains que matériels, sont toujours plus ou moins réduites* » (Ramond, 2017, p.16). Cette notion d'action contrainte par la structure et ses moyens nous parle spécifiquement dans le cas des entreprises d'insertion. En effet, les priorités de la direction des structures, en fonction de leur degré de « *fibres sociale* » et de la fragilité économique de l'entreprise, influencent notamment les profils des salariés en insertion recrutés (Péneau et Servant, 2012, p.172). Dans une entreprise où le volet économique prend le pas sur le volet social, il se peut que la direction pousse pour que des salariés moins éloignés de l'emploi et plus expérimentés et formés soient recrutés, ou pour que les temps de formation se fassent en dehors du temps de travail (ibid.). Ce sont des enjeux communs aux entreprises d'insertion, qui illustrent l'importance du contexte de l'organisation dans le travail de l'ETI et du/de la manager opérationnel.le. Un second point de comparaison concerne l'exemplarité. En effet, il s'agit pour le/la manager opérationnel.le d'être « *exemplaire au plan de ses propres réalisations* », de maîtriser les activités et résoudre les difficultés techniques (Ramond, 2017, p.21). Pour Noyer (2017), l'exemplarité est un moyen d'exercer du leadership. Il le dit ainsi : « *le manager qui veut entraîner doit inspirer les autres en montrant l'exemple, en montrant comment travailler* » (p. 88). Pour Bregeon (2008), générer de la motivation au sein de l'équipe de salarié.es en insertion passe par une « *certaine énergie* », « *un certain rythme* » impulsé par l'ETI, qui se doit donc d'être exemplaire du point de vue de son dynamisme et sa motivation (p.3). Ensuite, l'autorité et la motivation sont des enjeux pour tout manager. Selon les encadrant.es que Bregeon (2008) a interrogé, l'autorité serait indispensable pour « *assumer la confrontation inévitable avec les salariés en insertion* », et les ETI devraient susciter la motivation chez leurs salarié.es (p.6). Concernant l'autorité, Dusehu (2021) y consacre un chapitre entier dans son livre sur le/la manager de proximité. Selon lui, être manager implique une certaine autorité, qui relève de différents types (structurelle, sapientiale ou personnelle), afin de « *accompagner et mener d'autres hommes dans une direction donnée* » (p.15). L'auteur

indique que l'autorité consiste à influencer ses opérateur.rices et ceux-ci en retour acceptent ou non cette influence. Lorsque l'autorité n'est pas acceptée, le.la manager cherche une autre manière d'influencer (Dusehu, 2021). D'après les discours des ETI interrogés par Bregeon (2008), l'autorité semble être régulièrement refusée par les salarié.es en insertion et les ETI réagissent alors en posant strictement les limites à ne pas franchir, en rappelant le cadre de travail. Concernant la motivation, d'après Bregeon (2008), susciter la motivation chez les salarié.es en insertion passe par une posture d'exemplarité en termes de dynamisme au travail et, en fonction des ETI interrogé.es, une certaine autorité ou pression exercée sur les salarié.es, opposée à une « *méthode douce* » (p.4). Ramond (2017) décrit quant à lui des techniques de stimulations positives ou négatives, conditionnelles ou inconditionnelles, qui consistent à faire des retours individuels à ses salarié.es, pour les motiver au travail. Cela répond à un besoin de considération, de reconnaissance chez la personne. Par ailleurs, dans son enquête, Bregeon (2008) indique que « *le rôle de l'encadrant technique ou de chef d'équipe n'est pas seulement de faire travailler les salariés, il s'agit de sauvegarder la cohésion d'équipe nécessaire pour que la production avance* » (p.3). Cela illustre la nécessité pour le.la manager de susciter une dynamique collective en encourageant la participation, les interactions et les liens entre les membres, mais également, en veillant à ce que l'équipe partage une vision et œuvre dans le même but (Noyer, 2017). Enfin, nous allons voir dans la partie suivante que l'accompagnement dans l'emploi réalisé par l'ETI passe par une formation du salarié qui se fait « sur le tas », la valorisation des résultats individuels et le développement de l'autonomie et des compétences. La formation « sur le tas » et la valorisation des résultats individuels constitue deux des dix principes essentiels du.de la manager opérationnel.le selon Ramond (2017). Et le développement des compétences et de l'autonomie constitue l'une des pratiques pour manager les personnes selon Noyer (2017). Ainsi, bien que nous distinguons pratiques de management et pratiques d'accompagnement de l'ETI, la frontière entre les deux n'est pas si claire et certaines pratiques peuvent relever des deux champs. En effet, le.la manager opérationnel.le, hors du contexte de l'insertion, exerce également des pratiques qui sont qualifiées « d'accompagnement » dans la littérature sur l'insertion, lorsqu'il s'agit de questions d'évolution professionnelle du salarié ou de management à l'échelle individuelle.

Pour conclure, nous retenons de cette partie qu'en tant que manager opérationnel.le, l'ETI est « *avant tout un meneur d'hommes, responsable de la motivation et de l'efficacité de son unité* » (Ramond, 2017, p.15). Cette recherche d'efficacité passe par trois dimensions, qu'il s'agit de prendre en charge pour un manager : le management des activités, des personnes et des transformations (Noyer, 2017). Nous avons ensuite détaillé les pratiques des managers opérationnel.les correspondant à ces trois dimensions selon Noyer (2017). Celle-ci viennent compléter les 10 principes essentiels du.de la manager. Enfin, nous avons rapproché ces pratiques de la réalité de l'ETI en mettant en avant que, comme tout manager, l'ETI est contraint.e par la structure pour laquelle il.elle travaille, se doit de montrer l'exemple à ses salarié.es, et fait face à des enjeux d'autorité, de motivation et de cohésion d'équipe.

### 1.3. Les pratiques d'accompagnement de l'Encadrant.e Technique d'Insertion

Bien que les ETI soit des managers, ce qui transparait dans les discours des encadrant.es interrogé.es par Bregeon (2008), la littérature ne décrit pas cette fonction comme celle d'un.e manager. La littérature détaille plutôt l'accompagnement dans l'emploi réalisé par les ETI. Nous allons expliquer en quoi il consiste à partir de l'article de Cervera et Defalvard (2009) et du livre de De Jonckheere et al (2008).

Dans un premier temps, il nous semble important de définir ce qui est entendu par « accompagnement » pour comprendre ensuite la pertinence de ce terme dans le cas des ETI. De Jonckheere et al (2008) reprennent la définition de Le Bouëdec (2002), selon laquelle l'accompagnement concerne « *les situations dans lesquelles il y a un acteur principal que, d'une manière ou d'une autre, il s'agit de soutenir, de protéger, d'honorer, de servir, d'aider à atteindre son but* » (Le Bouëdec, 2002, p.15). D'après De Jonckheere et al (2008), face à une personne fragilisée, rencontrant un problème, accompagner consisterait donc à lui accorder « *une présence réconfortante et valorisante* » et à la soutenir de façon empathique pour aller de l'avant (p.57). Le Bouëdec (2002) met en avant trois pratiques d'accompagnement : « *accueillir et écouter l'autre ; l'aider à discerner et à délibérer ; cheminer avec sollicitude à ses côtés* » (p.15). Cela rejoint l'analyse de Paul (2020) qui identifie comme fondamental à l'accompagnement, le fait de « *se joindre à quelqu'un [...] pour aller où il va [...] à son rythme* », que l'on peut résumer en « *être avec* » et « *aller vers* » (p.49). De plus, l'autrice décrit l'accompagnement comme :

- une fonction qui s'inscrit dans un cadre institutionnel ;
- une posture de dialogue et d'écoute ;
- une relation de confiance et émancipatrice (l'autonomie s'exerçant dans la relation) ;
- et une démarche de projet visant le développement de la personne accompagnée.

Parler d'accompagnement nous semble pertinent dans le cas des entreprises d'insertion. En effet, elles accueillent des personnes en difficultés, fragilisées, car éloignées de l'emploi. Il s'agit ainsi de « être avec » elles, ce qui est notamment le cas des ETI qui sont au quotidien avec les salarié.es en insertion, pour « aller vers » un emploi durable, une résolution de difficultés sociales et une émancipation vis-à-vis de l'entreprise d'insertion. Nous allons voir que l'un des objectifs recherchés par les ETI est l'autonomie des salarié.es, ce qui rentre dans le cadre d'un accompagnement, tel que nous l'avons défini ici.

De plus, le fait de mettre les salarié.es en situation de travail constitue le support à partir duquel les ETI peuvent exercer l'accompagnement. En effet, les entreprises d'insertion voient le travail comme « *foncièrement intégrateur* » et structurant l'identité et l'existence des individus (De Jonckheere et al, 2008). Il permet ainsi en lui-même aux salarié.es en insertion d'aller de l'avant de par les liens sociaux et le sentiment d'utilité qu'il génère. L'accompagnement réalisé par les ETI vient en réalité compléter, renforcer les effets positifs du travail liés à sa « *fonction socialisante* ». C'est même en réalité le travail qui permet aux ETI d'accompagner les salarié.es en insertion. De Jonckheere et al (2008) indiquent justement :

« *La mise en situation de travail, de par les situations qu'elle provoque, devient effectivement un levier potentiel de transformation de la personne et l'encadrant tente dans ce contexte d'agir en soutenant ou en alimentant ce potentiel de changement.* » (De Jonckheere et al, 2008, p.56)

Les ETI vont ainsi s'appuyer sur les situations générées par le travail pour œuvrer, à travers différentes pratiques que nous allons détailler, à l'accompagnement des personnes vers un développement de leurs compétences et de leur autonomie, et vers une reconstruction personnelle.

Le texte de Cervera et Defalvard (2009) et le livre de De Jonckheere (2008) nous permettent d'identifier cinq pratiques d'accompagnement dans l'emploi des ETI. La première est l'aménagement des activités de travail. Cela consiste à adapter régulièrement les activités au potentiel de la personne, à les ajuster constamment, dans l'optique de lui permettre de progresser et de la faire gagner en autonomie et en compétences (De Jonckheere, 2008). Trois exemples sont cités par les auteur.rices. Le premier concerne un.e encadrant.e qui explique qu'à l'atelier, les salarié.es en insertion commencent par être seulement exécutant.es, puis petit-à-petit, certaines responsabilités leur sont confiées, qui peuvent être de gérer un petit groupe de travail ou de mener un projet du début à la fin. Le second concerne un atelier de menuiserie, où, vu que les salarié.es en insertion ne sont pas menuisier, le travail est finement décomposé : chaque geste, chaque réglage de machine constitue des étapes dans la réalisation du travail, que les salarié.es acquièrent petit à petit avec beaucoup de pédagogie. Enfin, pour une activité informatique, face à des salarié.es en insertion qui ne sont pas à l'aise avec l'utilisation d'un ordinateur, ils.elles atteignent progressivement des objectifs, par étape (savoir taper, être à l'aise sur Word, etc). Nous voyons donc à travers ces exemples que les ETI adaptent les activités de travail et le niveau d'exigence à chaque personne pour leur permettre de progresser, de gagner en autonomie et en compétences dans son activité (De Jonckheere et al, 2008).

Une seconde pratique est la « *formation par les pairs* », c'est-à-dire que les ETI font travailler les salarié.es en binômes, un « *salarié en insertion plus ancien accompagnant une personne nouvellement accueillie* » (Cervera et Defalvard, 2009, p.58). Cette pratique concernerait 70% des encadrant.es, d'après l'étude de la Dares et du Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (2017). Elle favoriserait le développement des compétences des salarié.es et de son autonomie.

La transmission des « *règles d'en bas* », qui sont la ponctualité, la discipline et la technicité du métier exercé dans l'entreprise d'insertion constitue une troisième pratique des encadrant.es technique (Cervera et Defalvard, 2009). Pour les auteur.rices, les « *règles d'en bas* » proviennent de l'expérience, du « *concret des pratiques* » d'accompagnement et sont transmises par les ETI aux salarié.es en insertion (ibid, p.54). Elles sont opposées aux « *règles d'en haut* », définies par les institutions, hors du contexte des entreprises d'insertion, et transmises par les Chargé.es d'Insertion Professionnelle. La transmission des règles d'en bas

passer par l'oral, de l'encadrant.e technique ou d'un.e salarié.e plus expérimenté.e au salarié.e en insertion, et la pratique, c'est-à-dire que le.la salarié.e va apprendre en faisant. La règle de la ponctualité constitue la première règle d'en bas transmise lors de l'intégration au travail d'un.e salarié.e, elle lui permet « *de se remobiliser dans le cadre du travail* » (ibid., p.55). Ensuite, vient la règle de la discipline. Elle peut passer par « *un système de sanctions* » ou des avertissements lorsque le cadre de travail n'est pas respecté (ibid., p.56). De Jonckheere et al (2008) indiquent justement le respect des règles de l'environnement de travail est une exigence des encadrant.es, que cela peut générer des confrontations et passer par « *un peu de discipline* » (p.60). Enfin, la règle de la technicité dépend de l'activité de travail exercée dans l'entreprise d'insertion, elle est transmise tout au long du parcours d'insertion et la formation se fait en faisant, par la pratique, sur le tas. Ces trois règles rentrent dans le cadre d'un objectif d'accompagnement, pour faire progresser les salarié.es dans l'acquisition des savoir-être et savoir-faire attendus par les entreprises sur le marché du travail. Elles doivent permettre également à l'encadrant.e de veiller au bon déroulement des activités et d'atteindre ses objectifs de production. Bregeon (2008) explique que, selon les entreprises d'insertion, le degré de rapprochement de l'activité avec le marché de l'emploi et les qualifications de l'encadrant.e, les salarié.es peuvent être plus ou moins formé.es à un métier et à ses techniques. Cependant, les encadrant.es que l'auteur a interrogé.es sont plutôt d'accord sur le fait qu'il s'agit plus de « *apprendre aux individus à vivre à minima avec d'autres et en respectant quelques règles* », et non de leur transmettre un métier ou d'amener les salarié.es vers une qualification (Bregeon, 2008, p.10). Ainsi, la règle d'en bas de transmission de la technicité du métier aurait moins d'importance que celles de la ponctualité et de la discipline.

Ensuite, la quatrième pratique d'accompagnement dans l'emploi concerne la valorisation des progrès effectués par les salarié.es en insertion tout au long de leur parcours. Cela est particulièrement important pour « *renforcer l'estime de soi* » des salarié.es et leur permettre de reprendre confiance en elleux-mêmes (De Jonckheere et al, 2008, p.59). Cervera et Defalvard (2009) parlent d'un « *effet de valorisation* » résultant de l'accompagnement dans l'emploi et lié à la reconnaissance de l'encadrant.e et des collègues que le.la salarié ressentirait (p.58).

Enfin, la cinquième et dernière pratique d'accompagnement dans l'emploi des ETI est relative aux difficultés sociales des salarié.es. L'encadrant.e technique est amené.e à repérer les problèmes sociaux des salarié.es en travaillant avec elleux quotidiennement et les transmet au.à la CIP, jouant « *un rôle de passeur* » (Cervera et Defalvard, 2009, p.58). Cependant, pour De Jonckheere et al (2008), cela va au-delà de la simple transmission. Il s'agit « *d'un important soutien moral* » qui caractériserait la pratique des encadrant.es (p.61). En effet, en étant au quotidien avec les salarié.es en insertion, les encadrant.es passent du temps avec elleux, ce qui permet une certaine proximité et la construction d'une confiance en l'autre. Les encadrant.es « *peuvent alors se rendre disponibles en termes d'écoute, voire prodiguer des conseils* » (ibid., p. 61). En l'absence de formation en psychologie ou autre thérapie, cette pratique se limite à

de la disponibilité donnée par l'encadrant.e, de l'écoute et éventuellement des conseils. Les conseils donnés peuvent être de l'ordre l'orientation ou de l'aiguillage vers des structures de soutien et d'aide. Il peut s'agir de conseils dans la recherche d'emploi ou de logement, de conseils juridiques, mais également de conseils personnels relatifs à l'hygiène de vie ou la santé par exemple. Le souhait d'accompagner les salarié.es vers plus d'autonomie au travail et dans la vie plus globalement est généralement ce qui motive les encadrant.es (De Jonckheere et al, 2008). Pour Bregeon (2008), le fait d'écouter et conseiller les salarié.es en insertion favorise le développement d'une proximité et de relations personnalisées entre encadrant.es et salarié.es. L'auteur qualifie cette posture d'écoute et d'aide de « *faire du social* », ce qui est pour nous une autre façon de parler d'accompagnement (Bregeon, 2008, p. 7). Pour finir, il indique que cette idée d'accompagnement est « *plus ou moins investie d'un encadrant à l'autre* » (ibid.). Toutes les ETI n'accorderaient donc pas la même place à l'accompagnement dans leurs pratiques et cela dépend aussi des exigences de production, qui laissent plus ou moins de place à l'accompagnement.

Pour conclure, d'après les différents textes de chercheur.euses, le rôle d'ETI se caractérise par de véritables pratiques d'accompagnement dans l'emploi, qui ne pourraient être mises en œuvre sans s'appuyer sur des situations qui émergent grâce à une activité productive. De manière générale, tout accompagnement consiste à être présent auprès d'une personne fragilisée, dans une posture d'écoute et de dialogue, et de cheminer avec elle pour aller vers une émancipation, un développement personnel. Pour l'ETI, cela se traduit par plusieurs pratiques concrètes, qui rejoignent cette définition de l'accompagnement. Comme nous l'avons détaillé précédemment, ces pratiques sont l'adaptation des activités et objectifs de travail au potentiel des salarié.es en insertion, la formation par les pairs, la transmission des règles d'en bas, la valorisation des progrès et l'écoute, le conseil, la passation vers les CIP au sujet des problématiques personnelles des salarié.es. Ces pratiques ont pour objectif commun d'amener le.la salarié.e vers plus d'autonomie, de compétences et de confiance en elle. Comme évoqué dans la partie précédente sur les pratiques managériales de l'ETI, la frontière avec les pratiques d'accompagnement n'est pas stricte. Certaines pratiques décrites ici, comme la formation par les pairs ou la valorisation des progrès, peuvent se retrouver chez les managers dans un contexte hors insertion. Cependant, il nous semble que l'aménagement des activités de travail, la transmission des règles d'en bas et le lien avec les CIP sur les difficultés sociales des salarié.es et leur projet professionnel nous semblent être deux pratiques spécifiques aux ETI, aux managers dans un contexte d'insertion. En effet, les salarié.es recruté.es pour des contrats qui ne sont pas de l'insertion sont censé.es s'adapter aux conditions du poste (et non le contraire), maîtriser les codes du travail (ponctualité, discipline) et être formé.es ou avoir de l'expérience pour le travail proposé. De même, les difficultés personnelles des salarié.es ne font pas l'objet d'un accompagnement dans le cadre du travail dans des entreprises hors insertion.

Nous avons vu dans cette première partie du mémoire que l'ETI, dans les entreprises d'insertion, pilote la réalisation de l'activité productive de la structure, encadre les salarié.es en insertion sur leur poste de travail et cherche à favoriser l'insertion future des salarié.es sur le marché du travail. Ainsi, l'ETI est un.e manager opérationnel.le, au sens de Ramond (2017) et adopte donc des pratiques managériales, comme le fait d'organiser le travail, d'évaluer les résultats individuels et collectif ou encore de gérer le personnel. En plus de son rôle de manager, l'ETI a également une fonction d'accompagnement, mise en avant par Cervera et Defalvard (2009) et De Jonckheere et al (2008). Cette fonction a pour but de favoriser la montée en compétences et l'autonomisation des salarié.es dans l'optique d'une insertion sur le marché du travail. Cela passe par plusieurs pratiques d'accompagnement adoptées par l'ETI : l'adaptation des activités de travail à chaque salarié.e, la formation par les pairs, la transmission des règles d'en bas, la valorisation des progrès et l'écoute et la passation au.à la CIP des problématiques sociales individuelles. D'après la littérature, ce sont donc ces pratiques d'accompagnement qui contribuent à la mission d'insertion. Ces éléments nous apportent ainsi une première réponse à la question à laquelle nous cherchons à répondre dans ce mémoire. Nous souhaitons par la suite de ce mémoire les confronter à notre terrain. Nous allons donc dans la partie qui suit présenter notre terrain d'étude, notre méthodologie et nos résultats.

## **2. La contribution des Encadrant.es Technique d'Insertion à l'accompagnement des salarié.es : enquête au sein d'Envie Rhône Alpes**

Dans la première partie de ce mémoire, en se basant sur la littérature, nous avons identifié cinq pratiques d'accompagnement exercées par les ETI, qui favorisent la montée en compétences et l'autonomie des salarié.es et donc leur insertion sur le marché de l'emploi. Ces éléments constituent une première réponse à notre problématique. Pour aller au-delà de cette réponse théorique, nous avons mené une enquête au sein du groupement d'entreprises d'insertion Envie Rhône-Alpes (ERA), qui constitue notre terrain. Cette deuxième partie du mémoire est consacrée à cette enquête terrain, dont nous allons présenter la méthodologie, puis les résultats. Nous verrons notamment si nous retrouvons dans les pratiques des ETI de notre terrain les pratiques d'accompagnement identifiées dans la littérature.

### **2.1. Méthodologie de l'enquête terrain**

Avant de détailler nos résultats dans une deuxième et troisième sous-parties, nous allons présenter notre terrain et expliquer notre méthodologie de collecte et analyse des données.

Tout d'abord, notre démarche de recherche correspond à une approche déductive. En effet, la littérature, notamment les textes de Cervera et Defalvard (2009) et De Jonckheere et al (2008), nous amène à établir l'hypothèse suivante : l'ETI contribue à la mission d'insertion de l'entreprise pour laquelle il.elle travaille de par l'exercice de cinq pratiques d'accompagnement. Pour rappel, ces pratiques sont l'aménagement personnalisé des activités et objectifs de travail ; la formation par les pairs ; la transmission des règles de la ponctualité, de la discipline et la technicité du métier ; la valorisation des progrès ; et l'écoute, le conseil, la passation vers les CIP des difficultés personnelles des salarié.es. Nous formulons également une seconde hypothèse, issue du texte de Péneau et Servant (2012) et de Bregeon (2008), qui est que la tension entre l'activité économique et la mission sociale dans les entreprises d'insertion se traduit pour les ETI par des objectifs de production impliquant un rythme de travail élevé qui impacte négativement l'accompagnement dans l'emploi. Cette tension est ainsi à l'origine de difficultés rencontrées par les ETI dans leur contribution à la mission d'insertion des salarié.es. Afin de confirmer ou infirmer ces hypothèses et d'identifier d'autres pratiques et difficultés rencontrées par les ETI pour accompagner les salarié.es en insertion, nous avons mené une enquête qualitative, au travers d'entretiens semi-directifs auprès d'encadrant.es. Pour répondre à notre problématique, nous avons fait le choix d'interroger des ETI, et non des salarié.es en insertion, des CIP ou encore des membres de la direction. Ces derniers.ères étant en contact au quotidien avec les ETI en tant que managé.es, collaborateur.rices ou manager, ils.elles auraient pu également nous apporter leur vision de la contribution des ETI à l'insertion des salarié.es. Cependant, le choix d'interroger des ETI se justifie par plusieurs éléments. La première raison est que nous souhaitons identifier et

caractériser leurs pratiques quotidiennes. Bien que les salarié.es en insertion, les CIP et la direction interagissent tous les jours avec les ETI, ces-derniers.ères sont les plus à même de parler de leur travail. Par ailleurs, en tant qu'apprentie au poste d'assistante de l'encadrant de quatre salarié.es en insertion, nous exerçons cette fonction, ce qui a soulevé des questionnements sur nos pratiques travail en tant qu'ETI. Le choix d'interroger des ETI répond donc à un intérêt personnel. Enfin, notre poste nous amène à interagir avec les autres ETI d'ER plus qu'avec les CIP, les salarié.es en insertion (en dehors de notre équipe de vente) ou la direction, il était donc plus facile pour nous d'obtenir des entretiens avec des ETI.

Dans le cadre de notre collecte de données, nous avons interrogé six ETI d'Envie Rhône (ER) et deux ETI d'autres entreprises d'insertion du groupe Envie Rhône Alpes (ERA). ERA est un groupement de quatre entreprises d'insertion (cinq avant la fusion administrative d'ER et d'Envie Loire au début de l'été 2022), qui mutualise des moyens pour ses entreprises membres. Celles-ci sont spécialisées dans la collecte, le traitement et le réemploi de Déchets d'Équipement Électriques et Électroniques (DEEE). En termes de métiers, les ETI d'ER encadrent des équipes d'opérateur.rices qui réparent et rénovent des appareils électroménagers, de vendeur.euses, de livreur.euses et d'agents logistiques ; l'ETI d'Envie Sud-Est que nous avons interrogé encadre une équipe d'agents de quais et de caristes, qui déchargent les camions de collecte et trient les appareils par famille de produits ; et l'ETI d'Iloé encadre une équipe d'opérateur.rices de tri d'encombrants. Le choix d'interroger des ETI travaillant pour le groupe ERA, et non d'autres entreprises d'insertion, se justifie par la facilité d'accès du terrain, étant donné que nous travaillons au sein d'ER. Il aurait été plus difficile pour nous d'obtenir des entretiens avec des ETI travaillant pour d'autres structures d'insertion. Le tableau ci-dessous présente les informations principales des entretiens que nous avons menés, afin de donner une vue globale de l'échantillon interrogé. Les prénoms sont fictifs afin de garantir l'anonymat des personnes. Par ailleurs, nous avons relevé que pour tous.tes les enquêté.es, leur poste chez Envie est leur première expérience en tant qu'ETI et qu'aucun.e ne dispose d'une formation certifiante d'ETI.

*Tableau 1: Tableau synthétique des entretiens réalisés entre le 21 et le 28 juin 2022*

<b>Ordre chronologique</b>	<b>Prénom fictif</b>	<b>Poste</b>	<b>Structure</b>	<b>Nombre de salarié.es encadré.es</b>	<b>Ancienneté dans la structure</b>	<b>Expérience de manager par le passé</b>
1	Thibault	Responsable magasin	Envie Rhône	4	1 an et 7 mois	Oui
2	Adam	Chef d'équipe à Iloé	Iloé	8	1 an et demi	Non
3	Justin	Responsable flux et services	Envie Rhône	6	3 ans et demi	Non
4	Julien	Chef d'équipe froid	Envie Rhône	6	2 ans et 4 mois	Oui

5	Alice	Cheffe d'équipe lavage	Envie Rhône	11	6 mois	Non
6	Théo	Chef équipe logistique	Envie Sud-Est	14	5 mois	Oui
7	Alexandre	Chef d'équipe SAV	Envie Rhône	2	1 an et 7 mois	Non
8	Quentin	Chef d'équipe cuisson	Envie Rhône	6	1 an et 10 mois	Oui

Nous avons donc réalisé huit entretiens semi-directifs, c'est-à-dire que nous avons préparé au préalable un guide comprenant plusieurs séries de questions. Le but n'était pas de poser toutes les questions, mais plutôt de s'en servir pour relancer l'enquêté.e lorsqu'il.elle n'avait plus rien à nous dire. En effet, dans la plupart des cas, les personnes interrogées abordaient d'elles-mêmes certaines questions de notre guide. Il s'agissait donc d'identifier les points qui n'avaient pas encore été abordés afin de relancer l'enquêté.e sur un autre sujet. Le mode de l'entretien semi-directif permet ainsi d'amener les enquêté.es sur des points déterminés au préalable tout en lui laissant une certaine liberté d'expression. Notre guide d'entretien était composé de questions autour du parcours de la personne, de la composition de son équipe, de sa vision de son rôle en tant qu'ETI, de ses pratiques quotidiennes de manager et d'accompagnement (questions inspirées de notre revue de la littérature), et enfin de questions sur ses outils de gestion et ses objectifs économiques. Les entretiens ont duré entre cinquante minutes et une heure dix.

Afin d'analyser les données, nous avons tout d'abord retranscrit les entretiens. Puis, nous avons relevé dans un tableau les verbatims correspondant aux cinq pratiques d'accompagnement constituant notre cadre théorique, aux autres pratiques d'accompagnement non identifiées dans la revue de littérature, aux pratiques managériales ne contribuant pas directement à l'insertion des salarié.es, aux outils de gestion dont dispose les ETI, et aux enjeux et difficultés rencontrés par les ETI. Notre objectif est principalement de déterminer grâce à ce tableau si notre terrain permet de confirmer ou d'infirmer les cinq pratiques d'accompagnement identifiées grâce à la littérature. Nous souhaitons également pouvoir compléter la recherche en relevant d'autres pratiques d'accompagnement contribuant à l'insertion des salarié.es. Ainsi, le cadre théorique à partir duquel nous analysons notre terrain est celui de Cervera et Defalvard (2009) et De Jonckheere et al (2008) concernant l'accompagnement exercé par les ETI. Nous verrons dans une seconde partie d'analyse des résultats si notre seconde hypothèse concernant la tension entre activité économique et mission d'insertion est confirmée ou infirmée. Etant donné qu'Alexandre, le septième ETI que nous avons interrogé, a encadré seulement deux salarié.es en insertion et n'a désormais dans son équipe que des salarié.es permanent.es, l'entretien n'a pas permis d'identifier autant de pratiques d'accompagnement et difficultés que pour les autres ETI. C'est pourquoi nous nous baserons moins sur cet entretien que sur les autres pour notre analyse.

## 2.2. Des Encadrant.es Technique d'Insertion mettant en œuvre les cinq pratiques d'accompagnement favorisant l'insertion des salarié.es

Cette première partie d'analyse des résultats se concentre sur les cinq pratiques d'accompagnement des ETI mises en avant par Cervera et Defalvard (2009) et De Jonckheere et al (2008). Nous allons voir pour chaque pratique si les ETI que nous avons interrogé.es les mettent en œuvre, comme le suggère les auteur.rices.

### **Aménagement des activités de travail**

Tout d'abord, la pratique d'aménagement des tâches au potentiel de la personne pour assurer une montée en compétences et en autonomie se retrouve plus ou moins, en fonction des activités, chez tous les ETI de l'échantillon. Elle est clairement pensée et se dessine très bien pour les ETI aux postes de chef d'équipe lavage, cuisson et froid, à l'atelier d'ER, où les appareils électroménagers sont réparés et rénovés avant d'être revendus. En effet, la réparation d'appareils électroménagers est un métier technique, pour lequel il existe des formations sur plusieurs années. Cela permet aux ETI de faire monter en compétences les salariés en leur donnant des tâches plus ou moins techniques, en fonction de leurs capacités, motivation et projet professionnel. Ainsi, Alice nous a expliqué qu'elle a deux types de profil au sein de son équipe : *« les experts qui sont diagnostiqueurs, qui ont déjà une maîtrise suffisante de la rénovation pour pouvoir faire autre chose, et ceux qui restent sur de la rénovation »*. Le passage de rénovateur à diagnostiqueur n'est pas systématique dans son équipe :

*« ça dépend des profils, de leur projet professionnel, de la montée en compétence, certains vont passer experts alors que d'autres pas. Certains qui sont là depuis longtemps ne vont pas passer expert parce que ce serait illogique par rapport à ce qu'ils veulent faire. Alors que d'autres sont là depuis moins longtemps et vont passer directement expert parce qu'ils veulent être technicien électroménager »*.  
(Alice)

De même pour Quentin, le passage de rénovateur (nettoyage des appareils essentiellement) à diagnostiqueur (plus technique car il s'agit d'identifier les pannes et de les réparer) dépend du potentiel des salarié.es :

*« Tant qu'il n'est pas en confiance sur la partie nettoyage, n'arrive pas à suivre les procédures, si je le mets sur la partie diagnostic, ce sera usant d'abord pour moi car il faudra que je sois tout le temps sur son dos, pour lui je serais toujours sur son dos et toutes les machines qu'il va envoyer vont revenir et pour la confiance en soi c'est pas top. Donc on y va progressivement. »* (Quentin)

Pour Théo et Adam, encadrants d'agents de quai et opérateur.rices de tri d'encombrants, faire évoluer les salarié.es vers d'autres tâches dépend de formations :

*« Par exemple, on a un salarié qui n'avait pas le permis ni le CACES qui a commencé comme agent de quai. Il a passé son CACES, il est devenu cariste, puis son permis, et vu qu'il était motivé et impliqué auprès des nouveaux, il est passé chauffeur VL [Véhicule Léger] et il pourrait passer chauffeur poids lourd, s'il veut avec la CIP. » (Théo)*

Ce type de parcours n'est pas donné à tout le monde au sein de l'équipe de Théo, étant donné que les places et financements sont limités : *« je choisis, toujours les meilleurs, c'est au mérite. Si t'es sérieux, impliqué, oui. Si t'as des absences, tu ne respectes pas, les règles de sécurité, là c'est non. »*. Quant à Adam, le passage du CACES se fait *« en fonction du projet professionnel, si la personne souhaite travailler en logistique, elle a besoin du CACES »*, mais également en fonction de l'implication et de l'ancienneté des salarié.es. Pour les équipes d'Adam et Théo, passer le CACES permet de devenir cariste et donc de monter en compétence sur leur poste de travail. L'aménagement des tâches de travail au potentiel du.de la salarié.e se fait également par un parcours de plusieurs mois au magasin d'ER. Lors du renouvellement de contrat au bout de six mois, la personne peut *« changer de binôme pour développer des nouvelles compétences et déployer de la polyvalence »*, car chaque binôme a des missions et des tâches spécifiques (Thibault). Pour Justin, l'aménagement des tâches ne passe pas par un parcours plus ou moins prédéfini, il est personnalisé en fonction du.de la salarié.e :

*« L'idée est vraiment d'adapter en fonction des freins que la personne peut avoir. J'ai plein de missions à donner et les missions je vais les donner en fonction du salarié en face et de sa capacité à assimiler les missions. » (Justin)*

Enfin, dans l'équipe de Quentin, il a fallu créer des postes aménagés pour deux salariés âgés ayant des problèmes de santé, afin d'éviter qu'il ne fasse trop d'effort physique. Ils sont donc chacun sur un poste seul et ne font pas la même chose que le reste de l'équipe. Pour conclure, l'aménagement des activités de travail au potentiel des personnes passe pour beaucoup d'ETI par des parcours qui amènent les salarié.es sur d'autres missions, parfois plus techniques ou nécessitant une formation. Cette évolution se fait seulement si c'est cohérent avec le projet du.de la salarié.e et s'il.elle est impliqué.e.

### **Formation par les pairs**

La seconde pratique d'accompagnement identifiée dans la littérature est la formation par les pairs. C'est une pratique que nous avons identifiée pour cinq ETI, qui est présentée comme facilitant la montée en compétences, l'ouverture aux autres, mais également, le développement du sens des responsabilités :

*« Même la personne qui n'a pas beaucoup d'autonomie, je vais essayer de la mettre au contact des nouveaux, pour la pousser à parler, à communiquer. Ça l'aide à se développer, à s'ouvrir aux autres et créer un lien entre les deux. Quand on*

*commence un travail, on se souvient toujours de la personne qui le premier nous a appris des choses. Moi, pour chaque nouveau arrivant, je fais ça. » (Théo)*

La formation par les pairs est beaucoup utilisée par les ETI au moment de l'arrivée d'un.e nouveau.elle salarié.e. Théo précise ainsi que *« les seules responsabilités que je confie aux salariés, c'est au niveau de la formation et de l'accueil des nouveaux [...]. Je le fais beaucoup avec les anciens, c'est eux qui ont le plus d'expérience, comme ça, ils montrent aux nouveaux. C'est une façon de montrer aux collègues qu'on travaille en confiance »*. De même, pour Thibault, *« il y a beaucoup de temps qui sont passés par un vendeur expérimenté avec un nouveau et beaucoup de co-formation, entre les salariés eux-mêmes »*. Alice précise cependant que pour ça fonctionne, il faut que *« le rénovateur tuteur [le formateur] soit suffisamment à l'aise, techniquement et en français, ce qui n'est parfois pas simple »*. Cette pratique contribue clairement à la montée en compétence des salariés, car *« quand on forme quelqu'un, il faut savoir communiquer, expliquer, ça demande l'aptitude de transmettre et de maîtriser la tâche »* (Théo). Ainsi, la formation par les pairs constitue une pratique d'accompagnement, étant donné qu'elle contribue à la montée en compétence des salariés, utilisée par la majorité des ETI interrogés.

### **Transmission des règles d'en bas**

La pratique d'accompagnement suivante est la transmission des règles d'en bas (Cervera et Defalvard, 2009). Dans un premier temps, nous allons nous intéresser à la façon dont les ETI transmettent les règles de la ponctualité et de la discipline. Les deux étant reliés dans les propos des ETI, nous choisissons de les regrouper. Ces règles de la discipline et de la ponctualité prennent une place plus ou moins importante selon les ETI. Par exemple, Alice nous a répondu que, pour les règles de base, *« normalement, ils sont au courant [...], ils les respectent »*. Elle ajoute quand même qu'elle fait *« quelques rappels de temps en temps, notamment sur le port des EPI, parfois un peu sur la ponctualité, mais c'est rarement de gros rappel, généralement ça roule bien »*, et ce sont des *« rappels informels en atelier »* et non des entretiens dans le bureau. Il apparaît donc que la discipline ne représente pas une part importante de son travail d'accompagnement. Ce qui n'est clairement pas le cas de Théo, pour qui la question de la discipline prend une place importante dans son travail. En effet, il fait face à beaucoup d'absences et de retard : *« il y en a qui viennent à la carte, tu le programmes du lundi au vendredi, tu le vois juste 2 jours »* (Théo). Il connaît également des problèmes de comportement au travail, comme le révèlent ces propos : *« parfois ils se chamaillent et se disent des choses pas terrible à entendre », « j'ai deux collègues qui se sont pris la tête verbalement »* ou encore *« il faut souvent surveiller, ça peut vite déborder »*. Face à ces débordements, Théo s'efforce de poser un cadre strict de travail, et ce, dès l'intégration :

*« Au début, je suis vraiment clair avec eux : je veux de la ponctualité, esprit d'équipe, respect et motivation. [...] Je leur dis vous avez accès à tous ces avantages [formation, aide des CIP...] mais en contrepartie il y a un travail à faire.*

*[...] Il va falloir faire le boulot pour entrer de l'argent et financer tous ces avantages. Donc je vais leur faire prendre conscience qu'il faut adopter un savoir être, savoir s'ouvrir aux autres, suivre les process, travailler en équipe, le respect, la ponctualité, toutes ces choses-là. » (Théo)*

Ensuite, suite à une absence, Théo repose le cadre immédiatement : « *c'est directement entretien dans une petite salle pour leur faire comprendre que là, stop, on n'est pas bon* ». Pendant ces entretiens de recadrage, il essaye de faire preuve de pédagogie, en expliquant que « *si tu gardes tes vieilles habitudes, demain, quand tu vas partir d'Envie, aucun travail ne va te garder parce que c'est la base, la ponctualité* ». Théo met également en avant le caractère répétitif des recadrages : « *En permanence, il faut se répéter, recadrer, vraiment les suivre. Je le ressens, ils ont vraiment besoin de ça* ». Pourtant, « *malgré ça, il y en a qui recommencent et quand ça devient assez répétitif, c'est recadrage avec la CIP. Je n'en suis pas arrivé au point de mettre des avertissements* », nous a confié Théo. Deux extrêmes se dégagent ainsi : d'un côté, la discipline semble anecdotique pour Alice, alors pour Théo, c'est un travail de tous les jours. Que ce soit à l'atelier d'ER, au magasin ou dans les locaux d'Iloé où travaille Adam, les règles sont affichées et servent de support pour poser le cadre de travail lors de l'intégration des salariés. Thibault nous a ainsi expliqué que « *quand une personne est intégrée au magasin, il y a deux choses qui sont faites : la présentation des règles de vie et de sécurité au magasin* ». Ce support sert également pour faire des rappels à l'ordre. Par exemple, à l'atelier d'ER, Justin explique qu'il « *essaye toujours de faire un rappel du cadre dans lequel on évolue tous ensemble, et de dire "là tu n'as pas respecté, c'est écrit dans l'atelier, on a une charte, qui dit que tu dois respecter le cadre, les horaires..."* ». Malgré cet outil, pour Justin, « *on [les ETI de l'atelier] ne cadre pas assez, il y a besoin de faire plus de rappel de cadre, parce qu'on est un peu trop gentil pour moi, j'essaye de le faire au maximum mais ce n'est pas évident* ». Cela rejoint la difficulté de posture qu'exprime Julien dans cette pratique de transmission de la discipline : « *le soucis avec cette position est que c'est infantilisant pour les gars, c'est paternalisant pour moi, alors que je suis plus jeune qu'eux* ». Il se montre ainsi compréhensif avec les salarié.es en insertion : « *il y a des gars pour qui, il y a des choses qui sont normales parce que dans leur pays, ils faisaient comme ça [...] et en fait, ça ne passe pas avec le marché du travail français* », comme « *ne pas venir un matin, appeler et dire "en fait je ne viens pas, je prends un congé"* » (Julien). Pour conclure sur cette transmission de la discipline au travail, Quentin nous expliquait son importance pour l'insertion des salariés : « *tout ça va permettre d'acquérir des codes et de gagner en relation de confiance ; et ça permet aussi d'accompagner psychologiquement, pour que tout le monde se sente mieux et prêt à retrouver du boulot* ».

Par ailleurs, les ETI transmettent la règle de la technicité du métier (Cervera et Defalvard, 2009). En effet, comme Alexandre le précise, cette transmission est nécessaire étant donné que les salarié.es en insertion recruté.es n'ont pas d'expérience ni de compétence pour l'activité qu'ils.elles vont exercer : « *vu que les salariés ne sont pas experts de base, il y a une nécessité de les accompagner pour qu'il puisse rapidement avoir les connaissances, les*

*compétences pour faire le boulot qu'on leur demande* » (Alexandre). Et, en fonction de la personne, cet accompagnement peut prendre plus ou moins de temps. Par exemple :

*« Il y en a eu un, c'était très compliqué pour l'informatique, il n'y arrivait pas trop, il n'était pas à l'aise, donc au début je lui montrais bien, j'étais beaucoup à côté de lui, je lui montrais les raccourcis, comment enregistrer, etc. En faisant avec lui, petit à petit, il a réussi à faire, mais c'est celui qui prenait le plus de temps. »*  
(Justin)

Pour Julien et Quentin, cet accompagnement technique passe par un contrôle des appareils réparés par les salariés :

*« Je vais vérifier les machines qui ont été produites, je les teste et, en général, il y a des soucis. Donc, je vais aller faire des retours aux différents opérateurs, soit en groupe soit individuellement [...]. Pendant que je suis là, en général, il y a beaucoup de questions qui arrivent à ce moment-là [...] donc j'explique. Ça, c'est la partie vraiment technique de fond. »* (Quentin)

Julien précise qu'une fois un certain niveau d'autonomie atteint, il contrôle de moins en moins, *« il me reste des points de validation importants, mais sans plus, l'encadrement technique s'arrête là et se tourne plus vers les gros problèmes »*. Pour Alexandre, étant donné que le salarié en insertion qu'il encadrait était en autonomie chez les clients pour faire du dépannage à domicile, il s'agissait plutôt de faire des retours à posteriori : *« c'est lui montrer ce qu'il a raté, ce qu'il aurait pu faire, pour essayer de s'améliorer »*. Concernant les équipes de Théo et Adam, la formation est plus rapide car l'activité ne nécessite pas une formation technique, contrairement à la réparation d'électroménager. Adam nous a ainsi dit : *« je passe la demi-journée avec lui pour lui montrer comment on procède »*. Et pour Théo, il s'agit de *« les former aux règles de sécurité, chargement, déchargement, leur expliquer tous les types de flux qu'on a ici »*. Bien que l'activité ne soit pas technique, Théo s'applique à transmettre le sens de leur travail : *« je les envoie souvent à l'ERG [Electroménager Rénové Garanti, ce qui correspond à l'atelier d'ER], pour leur faire comprendre que ce qu'on fait a un impact social, économique et environnemental, c'est un plus, c'est valorisant. Si on demande à un gars de vider le camion sans lui expliquer ce qui se passe derrière, il n'aura pas conscience de ce qu'il fait. »*. En effet, les appareils collectés en déchetteries et déchargés par l'équipe de Théo sont en partie récupérés par l'atelier d'ER, juste à côté, afin de réparer ce qui peut l'être. Pour terminer, cette transmission technique du métier a du sens pour le.a salarié.e selon Julien : *« techniquement, ils apprennent des choses qui pourront leur servir dans leur prochain boulot. Même si ce n'est pas l'électroménager, il y a quand même un large panel d'emplois qui exigent des compétences techniques qu'on développe ici, en électricité, même en manutention »*.

## Valorisation des progrès

D'après la littérature, une autre pratique importante pour les ETI pour accompagner leurs salarié.es consiste à valoriser leurs progrès. C'est un aspect que les ETI interrogés n'ont pas abordé d'eux-mêmes, nous avons dû leur poser directement la question. Il nous semble que cela biaise les réponses, car il est peu probable qu'un ETI nous réponde que non, ce n'est pas important pour lui de valoriser les progrès et qu'il ne le fait pas. Le fait de poser la question incite, de notre point de vue, à répondre que oui, valoriser les progrès est important et que nous le faisons en tant qu'ETI. Cependant, en fonction des réponses, nous remarquons que cela est plus important pour certain.es ETI que pour d'autres. Pour Justin, valoriser les progrès des salarié.es passe par dire merci : *« je dis beaucoup bravo et merci, même beaucoup trop parfois, je pense qu'il faut dire merci, faut dire bonjour, faut dire "cette semaine, vous avez fait du super boulot", faut ramener des croissants pour dire merci. C'est gérer de l'humain. [...] c'est juste créer la relation de confiance »*. Cela permet également de motiver tout le monde, quand c'est fait de façon collective : *« au niveau des chiffres du SAV [Service Après-Vente], j'ai eu une semaine où j'ai eu aucune faute production, je leur ai dit qu'ils avaient fait une semaine sans SAV et que c'était cool, qu'il faut continuer comme ça. C'est le genre d'info qu'il faut faire remonter parce que c'est motivant pour tout le monde »*. D'un point de vue individuel, les entretiens de progrès, qui ont lieu tous les six mois permettent de faire le point sur les progrès et axes d'amélioration de chacun.e. Ainsi, Question nous indique qu'il valorise les progrès *« à l'oral, lors de l'entretien de progrès »*. Pour lui, c'est d'autant plus important car :

*« C'est facile pour personne de savoir ce que tu as appris, de réussir à se dire "ah oui, il y a six mois, ça, ça, ça, je ne savais pas faire", ce n'est pas simple de réussir à bien s'en souvenir et d'en être conscient. C'est mon rôle de souligner ça, autant pour que ça se passe bien à l'atelier, que pour qu'ils arrivent à se vendre après en entretien d'embauche. » (Quentin)*

Valoriser les progrès de leurs salarié.es n'est donc pas une pratique qui est venue à l'esprit des ETI lorsque nous avons évoqué l'accompagnement des salarié.es. Cependant, il semblerait que cela soit important pour la plupart d'entre elleux, et notamment parce que cela est utile pour le.a salarié.e, pour la confiance en soi et pour pouvoir mettre en avant ses compétences pour un employeur.

## Difficultés sociales et projet professionnel : passation, écoute, conseil et adaptation

Enfin, la dernière pratique d'accompagnement des ETI est relative aux difficultés sociales des salarié.es et à leur projet professionnel. Cervera et Defalvard (2009) expliquent le rôle de passation des ETI avec la CIP au sujet des problèmes sociaux et De Jonckheere et al (2008) évoquent l'écoute et les conseils personnels prodigués par les ETI. Nous retrouvons bien ces éléments dans le discours des ETI de l'échantillon. Tout d'abord, les ETI nous ont précisé que ça ne fait pas partie de leur rôle de résoudre directement les problèmes des salarié.es, mais qu'ils communiquent avec le.la CIP pour l'aider dans son travail. Ainsi, Adam

nous expliquait : « *dès que moi j'ai l'information, je la remonte aussi vite à la CIP pour qu'on puisse trouver une solution, parce que même avec la bonne volonté, je ne pourrai pas avoir la réponse directe parce que je ne suis pas compétent dans ce domaine* ». Dans le cas d'Adam, sa coopération semble importante pour la CIP : « *j'aide la CIP parce que j'ai des informations en amont, je sais qui sait faire quoi, qui est intéressé par quoi, quelles sont les capacités de qui et elle ça l'aide à remplir ses fichiers* ». Pour cela, il est « *à l'écoute de l'ensemble de opérateurs pour essayer de déceler leurs besoins réels et de les transmettre à la CIP* » (Adam). Pour Alice, face aux difficultés sociales de ses salarié.es, son rôle est « *d'un côté les rassurer et surtout un rôle d'aiguilleur, c'est-à-dire les renvoyer vers les personnes qui pourront vraiment aider. [...] C'est vraiment leur rappeler qu'il y a des personnes qui sont formées pour ça et qui sont là pour eux, ça va surtout être ce rôle d'aiguilleur* ». De même pour Quentin : « *vu que c'est pas mon rôle de leur trouver un logement [...], je peux leur dire faut que tu en parles à la CIP ou à une assistante sociale* ». Concrètement par exemple, pour une personne qui devait envoyer des documents à Action Logement pour obtenir son logement et qui était en difficultés, qui ne savait pas à qui s'adresser : « *je l'ai amené au bureau des CIP, il a pris rendez-vous un après-midi avec une CIP, ils ont pu faire ça ensemble, elle a vérifié tous les papiers* » (Alice). Thibault évoque également ce rôle d'aiguilleur : « *mon rôle pour moi, c'est de faire remonter aux bons interlocuteurs les difficultés personnelles que pourraient vivre les collègues, de faire le lien avec la CIP* ». Et Quentin précise que la proximité avec les salarié.es peut aider les CIP car « *on est très souvent au courant des choses, des problématiques sociales avant les CIP parce qu'on les voit tous les jours* ». Pour faciliter les échanges d'informations avec le.la CIP, les ETI ont des réunions formalisées avec lui.elle : « *on a des réunions d'exploitation avec la CIP chaque mois où on fait un suivi de chaque salarié : départ, renouvellement, avancement, formation, projet professionnel...* » (Théo). Ces réunions permettent d'avoir « *une autre vision des salariés, parce qu'il y a des choses que je vois et que la CIP ne voit pas et inversement. Et donc, ça permet d'accorder les violons* » (Alice).

Les ETI peuvent transmettre des informations au.à la CIP lorsqu'un dialogue s'établit avec les salarié.es, ce qui implique une posture d'écoute de l'ETI. Ainsi, Thibault indique qu'il prend « *peut-être plus le temps d'écouter* », que dans ses expériences de manager précédentes hors insertion. Et Adam explique qu'il arrive à établir ce dialogue tout en maintenant une certaine distance : « *les salariés me parlent de leurs difficultés personnelles, parce que je suis assez proche d'eux sans l'être vraiment, parce que l'objectif n'est pas qu'on soit copains* ». Justin précise que « *ça dépend du salarié, de la relation qu'on a avec lui, du niveau de confiance entre nous, il y en a qui sont ouverts et d'autres moins* ». Cela rejoint le ressenti de Théo : « *il y en a qui viennent me dire qu'ils ont besoin de parler, alors on va à l'extérieur, et d'autres renfermés sur eux, j'essaye de les faire parler, de leur donner de l'attention, leur donner un coup de main* ». Pour Julien, le dialogue avec les salarié.es, notamment sur le projet professionnel, est important, car certain.es salarié.es se confie à lui, alors qu'ils.elles peuvent tenir un discours différents avec le.la CIP :

*« Des fois avec les CIP, ils sont pas tout à fait pareil qu'avec nous, donc j'essaye de poser des questions [...]. Des fois, ils disent à la CIP que leur projet est de travailler à l'usine, et quand tu discutes avec eux, ils te disent qu'ils aimeraient reprendre des études. Ils n'ont pas forcément le même discours, parce qu'ils ne pense pas que nous, on a une influence là-dessus. Pour certains, on est les encadrants de leur travail et on est pas là pour les aider vers l'emploi. Et c'est pour ça que des fois, ils se livrent, ils parlent et ça permet de faire évoluer la discussion avec les CIP sur les projet pro des salariés. C'est assez rare, mais ça arrive. Moi j'adore, s'ils arrivent à en parler, c'est une super bonne nouvelle. Par contre, s'ils ne veulent pas, je ne vais pas insister, c'est pas mon boulot. » (Julien)*

De même pour Quentin, ces salarié.es lui expriment leurs projets : *« ils nous disent leurs envie ou leurs besoins, que ce soit professionnellement, de formation, perso, de logement »* (Quentin). Parfois, les ETI profitent de ces échanges pour conseiller les salarié.es : *« il y en a aussi que j'essaye de conseiller pour faire des métiers qu'ils veulent »* (Adam).

Connaître les difficultés des salarié.es et leur projet professionnel permet aux ETI d'adapter leur management. Concernant le projet professionnel, Julien nous expliquait que *« la gestion de l'équipe est différente selon leur projet, selon là où ils en sont »*. Si le.la salarié.e souhaite être technicien.ne électroménager, alors il s'agira de *« les accompagner sur une montée en compétences au box lavage »* (Alice). Alors pour d'autres salarié.es qui n'ont pas ce projet professionnel, la montée en compétence technique sera moins poussée, et d'autres actions peuvent être envisagées. Par exemple :

*« J'en ai un qui veut travailler dans l'informatique, je ne peux pas faire grand-chose pour lui, par contre il a des grosses difficultés en français, donc ça va être essayer de l'encourager à parler plus. [...] Je l'ai mis en équipe avec quelqu'un qu'il a été obligé de former, et j'ai l'impression qu'il y a eu un déclic, qu'il est plus à l'aise. »* (Alice)

De plus, concernant les difficultés personnelles des salariés, Alice nous indiquait qu'avoir le retour de le.la CIP est important pour elle, car parfois, elle ne se rend pas compte à quel point les salarié.es ne vont pas bien à cause de leurs problématiques, et ça lui permet *« d'adapter la façon dont je vais manager, ce que je vais leur demander »* (Alice). Cette adaptation peut également se traduire par de la flexibilité au niveau des absences : *« par exemple s'il a un rendez-vous pour un logement la veille pour le lendemain, je lui laisse sa journée. Il devrait prévenir beaucoup plus tôt mais je sais que c'est important pour lui pour son logement, pour qu'il puisse travailler dans de bonnes conditions »* (Justin).

Face aux difficultés sociales de leurs salarié.es, les ETI ont un rôle d'aiguilleur et ne sont pas là pour prendre en charge directement les problèmes personnels de leurs salariié.es. Cela implique parfois de poser des limites face au.à la salarié.e, comme ce fut le cas d'Alexandre face à une salariée lui demandant de l'argent :

*« Elle avait besoin d'argent et elle m'avait demandé de lui en prêter. C'est vraiment à ce moment-là que je me suis rendu compte de ce que c'était d'être manager d'un public de ce type-là, parce que tu peux être face à des gens qui sont vraiment dans la grosse galère et te retrouver face à des situations où ils vont te demander quelque chose et tu ne peux pas accéder à ce qu'il demande parce que ça détruirait toute la relation entre manager-salarié et même collègues. »*  
(Alexandre)

Bien qu'étant conscients que ce n'est pas leur rôle, il arrive que certain.es ETI fassent des démarches pour le.la salarié.e. Par exemple, pour certaines tâches administratives, Justin aide parfois ces salarié.es : *« ce n'est pas mon boulot mais je le fais toujours avec plaisir puis le fait d'arranger aussi le salarié va le conforter dans son travail, il va se dire qu'il est à la bonne place, que les gens sont sympas et l'aident »*. De même, Julien a déjà fait des recherches d'emploi et transféré le CV d'un de ses salariés à ses contacts : *« ça m'est déjà arrivé de faire quelques recherches pour de l'emploi pour des salariés ou de me documenter, de chercher des contacts, [...] j'ai fait tourner des CV »* (Julien). Pour conclure sur le rôle des ETI à propos des difficultés sociales des salariés et leur projet professionnel, nous avons mis en avant le fait qu'ils.elles jouent un vrai rôle, en collaboration étroite avec le.la CIP. Ils.elles établissent un dialogue de proximité avec les salarié.es, transmettent les informations, adaptent leur management et font également parfois des démarches pour elleux.

## **Conclusion**

Chacune des pratiques d'accompagnement des ETI détaillées dans la première partie du mémoire, d'après les textes de Cervera et Defalvard (2009) et de De Jonckheere et al (2008), se retrouve dans le discours des ETI interrogés. Nous confirmons ainsi la littérature, ce qui constitue le principal résultat de notre enquête terrain. Comme le décrivent De Jonckheere et al (2008), les activités de travail sont adaptées au fur et à mesure de la progression des salarié.es. Par exemple, à l'atelier d'ER, au sein des équipes lavage, cuisson et froid, les salarié.es peuvent acquérir petit à petit des connaissances techniques et finir par avoir pour mission le diagnostic et la réparation de toutes les pannes. Cette montée en compétences passe, pour la plupart des ETI, par la formation par les pairs, ce qui permet d'ouvrir les salarié.es aux autres, de créer du lien et de faciliter la communication. Ensuite, concernant l'apprentissage des règles d'en bas de Cervera et Defalvard (2009), la transmission de la discipline et de la ponctualité prend plus ou moins de place selon les ETI. Cependant, pour tous les ETI, le cadre de travail est défini et clair et il est rappelé lorsque c'est nécessaire. Selon les activités exercées, il peut être parfois nécessaire de transmettre également une certaine technicité, un métier, ce qui demande un accompagnement et des contrôles du travail effectué. Ensuite, De Jonckheere et al (2008) expliquent que les ETI valorisent les progrès des salariés, ce qui est aussi le cas des ETI que nous avons interrogé.es, d'après leur réponse. Enfin, une spécificité du métier d'ETI concerne sa collaboration avec le.la CIP au sujet des difficultés sociales des salarié.es en insertion et de leur projet professionnel. Certain.es ETI peuvent chercher à établir un

dialogue avec le.la salarié.e à ce sujet, à adapter leur management en fonction du projet professionnel ou des difficultés, à donner des conseils ou encore à faire quelques démarches pour le.la salarié.e. Comme nous l'avons vu, ces cinq pratiques des ETI contribuent à améliorer les savoir-être et savoir-faire des salarié.es, à les rendre plus autonomes et plus compétents, afin de les aider à s'insérer. De par l'exercice de ces cinq pratiques d'accompagnement, les ETI ont un rôle important pour favoriser l'insertion des salarié.es.

### 2.3. Les autres pratiques d'accompagnement des Encadrant.es Technique d'Insertion et leurs difficultés

Au-delà des pratiques d'accompagnement confirmant la littérature, notre enquête terrain a permis d'identifier d'autres pratiques mises en œuvre par les ETI, mais aussi des points de tension et difficultés rencontrées par les ETI. Nous allons présenter ces résultats pour terminer sur cette deuxième partie du mémoire, avant de discuter de façon plus approfondie de ces points de tension et difficultés dans une dernière partie.

#### **Autres pratiques d'accompagnement des ETI**

La première pratique dont les ETI nous ont fait part est la réalisation d'entretiens de progrès avec les salarié.es en insertion. Cette pratique est générale à tous les services du groupe Envie Rhône Alpes (ERA), c'est pourquoi tous les ETI interrogés nous en ont fait part. Il nous semblerait intéressant d'étudier si cette pratique se retrouve dans d'autres entreprises d'insertion. Justin nous expliquait que le premier entretien de progrès a lieu « *au bout de trois mois au début, et ensuite, c'est tous les six mois* ». Ces entretiens permettent de faire le point sur l'acquisition de savoir-faire et savoir-être par les salarié.es en insertion sur son poste de travail. Chaque équipe a une grille d'entretien spécifique en fonction de l'activité. Par exemple, concernant les opérateur.rices à l'atelier d'ER, en termes de savoir-faire, la grille permet d'évaluer la compréhension des missions de l'atelier par le salarié, la capacité à respecter les consignes et procédures, l'organisation du poste de travail, l'atteinte des objectifs de production, le bon déroulé des étapes de la rénovation, la capacité à travailler en sécurité et dans le respect de l'environnement. Et concernant les savoir-être, la grille évalue la capacité d'adaptation du.de la salarié.e, son sens des responsabilités et de l'organisation et sa capacité à faire preuve d'esprit d'équipe. Avant l'entretien, le.a salarié.e s'auto-évalue sur chaque critère, puis il en discute avec l'encadrant.e pendant l'entretien. L'ETI évalue le salarié pour chaque bloc de compétences en lui attribuant une note à l'occasion de l'entretien. Pour Thibault, l'avantage de ces entretiens est qu'ils permettent de faire « *des retours écrits sur ce qu'il y a de positif et les limites* » et de parler des savoir-être. De plus, pour Justin, les entretiens de progrès ont l'avantage d'être l'occasion de « *se dire les choses, ce qui va, ce qui ne va pas, que le salarié s'autojuge dans son travail* ». Quentin nous a également dit qu'il valorise les progrès de ses salarié.es « *à l'oral lors de l'entretien de progrès* ». Pour lui, les entretiens de progrès sont l'occasion de mettre en œuvre cette valorisation des progrès dont nous avons discuté précédemment. Il précise :

*« Individuellement, je vais dire : "tu te souviens, il y a six mois, tu me disais que tu n'arrivais pas à faire ça, et là, c'est cool, tu y arrives bien". Ils ont toujours l'impression que l'horizon est loin, mais il se passe des choses et c'est important de valoriser. » (Quentin)*

Ainsi, les ETI de l'atelier d'ER nous ont dit qu'ils aimeraient faire des entretiens de progrès plus régulièrement avec leurs salarié.es : *« On s'était dit que c'est tellement bien pour les salariés qu'il faudrait qu'on en fasse tous les trois mois et pas tous les six mois » (Julien)*. Enfin, en plus de ces entretiens de progrès, Thibault réalise également des entretiens de connaissances avec ses vendeur.euses : *« sur le premier mois, il y a au minimum un entretien par semaine avec le nouvel entrant, qui sont des entretiens de connaissance pour fixer les objectifs de la semaine suivante et voir où l'on en est dans l'acquisition des objectifs fixés la semaine d'avant »*. Thibault suit une grille qu'il a construit lui-même et qui liste tout ce qu'il y a à savoir et savoir-faire au magasin, par ordre de priorité pour un nouvel arrivé. Lors des deux premières semaines, l'objectif est d'acquérir le premier bloc qui concerne la présentation d'Envie aux clients, savoir réaliser une facture, etc. Ensuite, les autres blocs sont acquis dans les semaines qui suivent et concernent les connaissances sur les produits vendus et certaines actions spécifiques (savoir réaliser un échange, connaître la politique de partenariat du magasin, etc). Ces entretiens de connaissances ont pour but d'accompagner le.la salarié.e dans sa formation sur son poste de travail, alors que les entretiens de progrès servent plutôt à faire le point sur la montée en compétences des salarié.es.

Une autre pratique dont nous ont fait part deux ETI concerne la transmission d'information aux salarié.es. Il s'agit d'essayer de faire réfléchir la personne et de la faire formuler ou reformuler l'information dont elle a besoin pour vérifier qu'elle ait bien été comprise. Ainsi, Justin nous expliquait :

*« C'est beaucoup dans l'écoute et les questions et la reformulation, c'est-à-dire que je vais poser des questions pour voir si la personne a compris. Au début, je ne le faisais pas trop et en fait je voyais que la personne ne comprenait pas. Ou ça peut arriver qu'au début, on le dit une fois, on se dit que c'est bon, mais en fait, l'insertion, il faut beaucoup beaucoup répéter. » (Justin)*

Et pour Thibault, il s'agit de questionner : *« à chaque fois que j'ai une sollicitation, j'aimerais questionner la personne pour qu'elle puisse trouver la réponse par elle-même »*. Cette pratique consistant à faire formuler par le.a salarié.e l'information permet de le.a placer dans une posture active, qui favorise la mémorisation et l'investissement dans le travail. En effet, comme l'explique Davezies (1993), le travail réel ne correspond jamais à l'exécution pure et simple des consignes, il y a toujours une part d'interprétation et d'appropriation du travail par les salarié.es, car chaque individu met une part de lui-même, de son individualité dans son travail afin de se réaliser personnellement. Il nous semble ainsi que le fait de faire formuler les informations par le.a salarié.e favorise cette appropriation des informations pour permettre

ensuite aux individus de faire le travail à leur façon. De plus, étant donné qu'un des freins à l'emploi courant dans l'insertion est le niveau de français, faire reformuler la personne permet de vérifier qu'il n'y ait pas de problème de compréhension et de l'inciter à parler également.

Par ailleurs, lorsque des tensions ou un problème émerge, Justin fait des points individuels avec ces salarié.es. Pour lui, c'est important de prendre des notes, d'écrire sur un tableau et de suivre une certaine méthodologie :

*« Quand il y a quelque chose qui ne va pas, on se met dans le bureau et on discute tranquillement. [...] Je suis très visuel et je pense que les gens le sont en général, donc vu que je pose sur un tableau ou que je prends des notes, ils se sentent considérés. [...] En général, on liste les problèmes, les causes et vu qu'ils voient que je note, on essaye de trouver les solutions ensemble [...]. Par exemple, fuite d'eau chez un client, pourquoi ? Parce que tu as mal contrôlé, parce que tu n'as pas fait ton test fuite ? On liste les causes, à chaque cause, je vais identifier avec eux une solution, de dire : toi comment tu ferais mieux la prochaine fois ? Par eux-mêmes, ils disent comment il faut faire et c'est comme ça qu'ils s'approprient le sujet. » (Justin)*

Cela rejoint ce que nous expliquait Thibault au sujet de la prise de décision : *« j'aime bien avoir l'avis des personnes, parce que je pense que si on partage la même vision de choses, cela fera plus sens, la décision qui sera prise sera appliquée, ira jusqu'au bout et tiendra dans la durée »*. Afin de favoriser l'investissement des salarié.es dans la résolution des problèmes ou la prise de décision, il s'agit de les faire participer, de leur faire trouver les solutions afin qu'ils.elles se les approprient.

Enfin, accompagner les salarié.es dans leur travail implique de passer du temps avec elleux sur le terrain pour montrer l'exemple ou pour observer le savoir-être des salarié.es. Justin nous indiquait ainsi *« que dans l'insertion, il faut être sur le terrain, il faut montrer l'exemple »* et que cela est nécessaire pour que les salarié.es *« puissent monter en autonomie et qu'ils gèrent par eux-mêmes les missions »*. Et Thibault précisait que *« sur la partie savoir-être et comportement, c'est plus dur d'évaluer, il faut passer du temps sur le terrain »*. L'évaluation des savoir-être passe ainsi par l'observation, en étant sur le terrain, tout comme cela est nécessaire pour montrer l'exemple et permettre aux salarié.es d'être plus autonomes sur leurs missions.

Pour résumer, notre enquête terrain nous a permis d'identifier d'autres pratiques que celles que nous avons vu précédemment dans notre revue de la littérature et qui ont été confirmées par les ETI interrogés. Ces autres pratiques sont la réalisation d'entretiens de progrès en cours de parcours afin de situer le.a salarié.es dans sa montée en compétences ; faire reformuler par le.a salarié.e une consigne ou une information ; faire participer les salarié.es à la prise de décision ou à la recherche de solution ; et passer du temps sur le terrain avec les salarié.es. Cependant, ces pratiques que nous avons identifiées sont celles d'un ou

deux ETI que nous avons interrogés et ne sont pas mises en œuvre par l'ensemble des ETI de l'échantillon. Nous ne pouvons donc pas affirmer qu'elles sont représentatives du travail de l'ensemble des ETI, ni qu'elles contribuent systématiquement à la montée en compétences des salarié.es et donc à leur insertion. Pour cela, il faudrait étendre notre étude.

Au-delà des pratiques d'accompagnement, comme expliqué en première partie du mémoire, les ETI ont également des missions qui servent la réalisation de l'activité économique et ne bénéficient pas à l'accompagnement des salarié.es. Les ETI que nous avons interrogé.es nous en ont également fait part. Il s'agit de contrôler le travail réalisé, de mesurer la performance de l'équipe, de suivre des projets, d'organiser le travail, d'anticiper les recrutements, etc. Ainsi, Quentin nous expliquait : « *en général, il y a bien une à deux heures de tâches hors terrain comme la réunion de production, suivi individuel, amélioration continue, recrutement, ou plein de tâches qui [...] prennent pas mal de temps comme gestion-réception de pièce détachées à dispatcher* ». En effet, nous avons beaucoup parlé de l'accompagnement des salarié.es par les ETI, mais ce n'est qu'une partie de leur travail. Leur rôle est également de piloter une activité de production et de s'assurer de l'atteinte des objectifs de production. Ceux-ci ont augmenté au sein de l'atelier d'ER, ce qui implique d'« *aller chercher plus d'opérateurs* », de mettre en place des procédures, de définir les priorités de production (« *on va faire tel type de machines qui sont propre et facile à réparer* ») ou encore, pour les pièces détachées, de « *les commander à l'avance* » (Quentin). L'ETI a aussi pour rôle de contrôler le travail. Pour Alice, cela passe par des « *tours terrain pour vérifier tout ce qui va être rangement et faire passer les infos* » et par un contrôle de chaque machine produite : « *on lance un programme intensif sur une machine pour vérifier que la machine déroule son cycle correctement* » (Alice). Ces missions de pilotage de l'activité économique prennent du temps à l'ETI, qui n'est pas passé à l'accompagnement. Nous allons justement discuter des enjeux et difficultés rencontrés par les ETI dans la suite du mémoire.

### **Les tensions et difficultés de l'accompagnement des salarié.es en insertion**

Notre enquête a également permis de mettre en lumière les tensions qui traversent les ETI dans leur rôle d'accompagnement. Celles-ci feront l'objet de la troisième partie de ce mémoire. Ces tensions étant faisant partie des résultats de notre enquête terrain, nous allons les annoncer succinctement ici avant d'en discuter de façon plus approfondie dans la partie suivante.

Tout d'abord, différentes spécificités inhérentes à l'encadrement de salarié.es en insertion impactent les ETI que nous avons interrogé.es. Ces spécificités sont liées aux freins à l'emploi des salariés en insertion. Par exemple, les difficultés de compréhension du français font que certaines consignes de travail ne sont pas comprises, ce qui complique le travail d'encadrement des ETI. Elles sont également liées au cadre institutionnel des contrats d'insertion, qui font que les salarié.es n'ont pas besoin de préavis pour quitter l'entreprise d'insertion, afin de favoriser leur sortie, et que les contrats d'insertion peuvent durer maximum

deux ans. Cela engendre un turnover important au sein des équipes des ETI, qui est compliqué à gérer. Une dernière spécificité de l'insertion impactant les ETI concerne la montée en compétence et en autonomie, qui peut être lente, et qui nécessite des outils pédagogiques adaptés, qui n'existent pas encore pour la plupart. Cela complique réellement le travail des ETI pour la transmission de la règle de la technicité du métier.

Par ailleurs, les ETI sont traversé.es par la tension entre la réalisation de la mission sociale et de l'activité économique que connaissent les structures de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). En effet, l'équilibre économique d'ER est précaire et cet enjeu prend beaucoup de place au quotidien pour les ETI, au détriment parfois, pour certain.es ETI, de l'accompagnement des salarié.es dans leur montée en compétences. La prégnance des indicateurs de performance économique et l'absence d'indicateur sur la mission sociale est révélatrice de cette tension. Concrètement, les ETI nous ont fait part du temps qui leur manque pour être sur le terrain avec les salarié.es, les former, réaliser les entretiens de progrès, ou encore, discuter entre ETI de leurs pratiques d'accompagnement des salarié.es. Ce manque de temps est imputable à l'impératif de production qui les occupent et les préoccupent au quotidien.

Pour conclure, notre enquête terrain a abouti sur d'autres résultats que la simple confirmation des cinq pratiques d'accompagnement des ETI identifiées dans la littérature. En premier lieu, nous avons identifié d'autres pratiques d'accompagnement, comme la réalisation d'entretiens de progrès ou le fait de faire reformuler les informations par le.a salarié.es afin de favoriser leur appropriation. En second lieu, les ETI nous ont fait part des difficultés qu'ils.elles rencontrent pour accompagner correctement les salariés dans leur montée en compétences. Ces difficultés sont inhérentes à l'insertion, c'est-à-dire aux freins à l'emploi des salarié.es et à leurs besoins d'outils adaptés pour monter en compétences, mais également liées aux impératifs de production, comme nous allons en discuter dans la dernière partie de ce mémoire.

---

La deuxième partie de ce mémoire était consacrée à l'enquête terrain que nous avons réalisée. Nous avons présenté notre terrain, le groupe Envie Rhône Alpes, qui est un groupement d'entreprises d'insertion dans le secteur de la gestion des Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques (DEEE). Pour cette enquête, nous avons interrogé lors d'entretiens semi-directifs huit Encadrant.es Technique d'Insertion (ETI) sur leur rôle, leurs pratiques quotidiennes de manager et d'accompagnement et sur leurs outils de gestion et objectifs économiques. L'analyse de l'enquête a abouti à plusieurs résultats. En premier lieu, elle a permis de confirmer la littérature, étant donné que nous avons retrouvé dans les propos des ETI les cinq pratiques d'accompagnement identifiées dans la littérature. Cela signifie que, contrairement à notre sentiment préalable exposé en introduction du mémoire, les ETI d'Envie Rhône Alpes mettent bien en œuvre un accompagnement permettant la montée en compétences et en autonomie des salarié.es en insertion, afin de favoriser leur insertion sur le marché du

travail. Cet accompagnement passe par un aménagement personnalisé des activités de travail, la formation par les pairs, la transmission d'une discipline et d'une technicité, la valorisation des progrès des salarié.es et une implication des ETI sur le volet social. Le second résultat de cette enquête concerne l'identification d'autres pratiques d'accompagnement mises en œuvre par certain.es ETI interrogé.es, qui n'ont pas été mises en avant par la littérature sur l'insertion. Ces pratiques sont par exemple la réalisation d'entretien de progrès avec les salarié.es insertion pour les situer dans leur acquisition de savoir-faire et savoir-être, ou encore le fait de passer du temps sur le terrain, avec les salarié.es en insertion, pour observer et montrer l'exemple. Ainsi, ces deux résultats mettent en lumière la façon dont les ETI contribuent à la mission d'insertion des structures. Cependant, notre enquête a également permis de révéler les difficultés et tensions qui traversent les ETI dans leur accompagnement des salarié.es dans l'emploi. Nous allons détailler ces enjeux dans la dernière partie de ce mémoire.

### **3. Les difficultés et tensions de l'accompagnement des salarié.es dans l'emploi**

Dans la dernière partie de ce mémoire, nous allons discuter des difficultés que rencontrent les ETI et des tensions qui les traversent dans l'exercice de leur mission d'accompagnement des salarié.es en insertion. Nous verrons que les freins à l'emploi des salarié.es, le manque d'outils adaptés et la place des objectifs économiques à atteindre compliquent l'accompagnement qu'ils.elles peuvent mettre en œuvre.

#### **3.1. Les difficultés liées à l'insertion, aux freins à l'emploi des salariés et au manque d'outils**

En premier lieu, certaines difficultés que rencontrent les ETI pour accompagner les salarié.es dans l'emploi sont liées aux freins à l'emploi des salarié.es, au turnover important et au manque d'outils pédagogiques pour la montée en compétences.

#### **Les spécificités de l'insertion impactant les Encadrant.es Technique d'Insertion**

Tout d'abord, nous allons voir que certains freins à l'emploi des salarié.es en insertion génèrent des difficultés pour les ETI que nous avons interrogé.es. Beaucoup de salarié.es en insertion ont des parcours de vie difficiles, comme nous l'indiquait Adam : « *j'accueille des personnes qui ont fui la guerre d'Afghanistan ou dernièrement une personne qui vient d'Ukraine* ». Dans les équipes, il y a beaucoup de « *migrants, qui ont pas forcément ni logement ni une grande maîtrise de la langue française* » (Alice). Face à ces difficultés, pour Adam, il faut se détacher, bien que cela le touche :

*« Je ne suis pas émotionnel, mais on est tous humain, quand tu entends que le salarié à un problème de logement, tout de suite ça te touche un peu, parce qu'on a tous un cœur, mais l'objectif est de se détacher un peu des émotions, c'est-à-dire, de prendre du recul et de réagir le plus vite possible, c'est ce qui est conseillé de faire. Ils sont tous dans des situations précaires et à force d'être toujours avec eux, si vraiment je prenais à bras le corps tout ce qu'ils me disent, je pense que je serais suivi aussi, parce que c'est dur. » (Adam)*

Justin nous a fait également part de cette difficulté : « *j'essaye aussi de poser des questions d'une certaine manière, parce que ça me touche aussi de savoir que là, j'ai deux gars qui dorment dans la rue, donc si je peux être sûr que ça quand même pas trop mal...* ». Ainsi, ce n'est pas facile émotionnellement, pour les ETI, de savoir les difficultés que traversent les salarié.es. Cela peut générer un sentiment d'impuissance, comme dans la situation d'Alexandre, que nous avons évoquée auparavant, face à une salarié.e lui demandant de lui prêter de l'argent. Alexandre nous indiquait : « *tu peux être face à des gens qui sont vraiment dans la grosse galère et te retrouver face à des situations où ils vont te demander quelque chose et tu ne peux pas accéder à ce qu'il demande* ». Connaître les difficultés des salarié.es

impacte donc les ETI et peut être difficile à vivre pour elleux. Ensuite, les salarié.es en insertion n'ont souvent pas les codes du monde du travail français, comme nous l'expliquait Julien : « *il y a des gars pour qui, il y a des choses qui sont normales parce que dans leur pays, ils faisaient comme ça, ils ne se rendent pas compte [...] qu'en fait, ça ne passe pas avec le marché du travail français* ». C'est pour cela que certain.es salarié.es peuvent ne pas venir au travail et appeler pour poser un congé pour le jour même, par exemple. Face à ces comportements, il s'agit de transmettre la règle de la discipline, comme nous l'avons expliqué. C'est souvent un aspect de leur travail qui ne plaît pas aux ETI, qui les met dans une posture difficile avec laquelle ils.elles peuvent être mal à l'aise. C'est le cas de Julien :

*« Le soucis avec cette position est que c'est infantilisant pour les gars, c'est paternalisant pour moi, alors que je suis plus jeune qu'eux et je n'ai pas envie de gérer des enfants. Mais des fois, il faut les secouer, il faut agir. Et moi, j'aime pas faire ça, j'ai un peu des difficultés à le faire aussi, la plupart du temps, je le fais, j'arrive à le faire. Mais comme la plupart des gens qui bosse ici, je suis empathique, ça me touche intérieurement, ce genre de chose. » (Julien)*

Théo, pour qui la discipline prend une place importante dans son travail, n'aime également pas ça : « *il faut souvent surveiller qu'il n'y ait pas de débordement, j'aime pas trop mais c'est obligé* ». Et Alice s'estimait heureuse de ne pas trop connaître de problème de discipline pour le moment : « *je n'ai pas eu trop de problèmes avec ce genre de chose pour l'instant donc je touche du bois* ». Ainsi, nous avons senti lors de nos entretiens que l'aspect discipline du travail des ETI les met parfois mal à l'aise. Par ailleurs, un autre frein à l'emploi qui pose des difficultés pour les ETI est le niveau de français souvent faible des salarié.es. C'est un problème auquel est confronté Adam par exemple et qui l'épuise :

*« Le niveau de français est bas, il faut commencer à parler avec des signes pour certaines personnes, donc tu te dis c'est pas possible. Ça me pose des difficultés que certaines personnes ne comprennent pas du tout, parce qu'il y a des consignes à passer. Il y a des erreurs qui sont dues au fait que certains ne comprennent pas le français. » (Adam)*

Théo trouve quant à lui des moyens de contourner les difficultés de compréhension dues à la langue : « *j'en ai un qui parle très peu français et quand il parle, il parle vite, il coupe tous les mots, mais j'ai de la chance, il est soudanais et dans l'équipe j'ai un autre soudanais qui parlent bien français donc il aide à la traduction. Sinon, il y en a qui parlent anglais donc on essaie de parler anglais* ». Malgré ces deux astuces, « *ça reste dur, tu vas expliquer quelque chose, ils ne comprennent pas vraiment. Un exemple, samedi, le soudanais est venu, il y avait un autre responsable qui lui a dit de commencer à travailler, le soudanais n'a pas compris et est rentré chez lui* » (Théo). Nous voyons donc que la langue pose de réelles difficultés pour les ETI. Alice nous disait que ce n'est pas simple à gérer, à tel point que « *il y a des moments, je me suis demandé si je n'allais pas communiquer en anglais, bon je me suis accroché en*

*français, parce que c'est comme ça qu'il faut qu'ils travaillent, mais il y a des fois, c'était quand même pas très simple* ». Ainsi, les difficultés de langue compliquent la communication entre ETI et salarié.es en insertion, ce qui est source d'erreurs et fatigue les ETI, notamment Adam. Cela s'ajoute à la nécessité de faire respecter les codes du monde du travail français, qui place les ETI dans une position autoritaire et paternaliste vis-à-vis des salarié.es. C'est quelque chose que la plupart des ETI n'aiment pas faire. Enfin, les ETI doivent apprendre à détacher émotionnellement des problématiques personnelles des salarié.es, notamment de logement, afin de ne pas sortir de leur rôle d'encadrant.e. Ce nécessaire détachement est difficile à vivre pour certain.es. Ces freins à l'emploi constituent des difficultés pour les ETI au quotidien.

De plus, le fait que les salarié.es ne restent pas plus de deux ans, peuvent partir à tout moment sans préavis et sont régulièrement absents est un enjeu pour les ETI. Le contrat de travail qui lie les salarié.es en insertion à l'entreprise d'insertion est le Contrat à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI). Sa durée est de vingt-quatre mois maximum, ce sont des contrats de six mois renouvelables quatre fois. Un CDDI peut être rompu sans préavis suite à une embauche. Ce cadre juridique, qui facilite la sortie des salarié.es en insertion vers l'emploi durable et limite la durée des contrats, génère de l'instabilité et un turnover important au sein des équipes. Plusieurs ETI nous ont confié que les nombreuses absences des salarié.es en insertion sont compliquées à gérer. Par exemple, Théo nous a raconté que, pendant un temps, son effectif est passé de quatorze à sept, car « *deux collègues se sont battus et ont été mis à pied, donc moins deux, plus un salarié envoyé en renfort à Darty, plus maladies* », « *c'était dur, ça fait plus de travail pour tout le monde* ». Pour Thibault, les nombreuses absences sont pesantes et génèrent une pression au vue de l'activité du magasin, qui doit rester ouvert afin de servir les clients :

*« Ce qui me pèse, c'est tous les imprévus, toutes les absences, qui désorganisent le magasin. [...] Le fait d'être en structure d'insertion, de travailler avec un public souvent plus fragile fait qu'on a plus d'absences qu'une entreprise du secteur marchand classique, et après, l'activité commerce fait qu'on a des clients en magasin qu'il faut satisfaire immédiatement [...] et qu'il faut être ouvert, qu'il y ait des personnes pour faire tourner la boutique. Donc, ça demande une réorganisation ultra-rapide et ça ajoute une forme de pression dès qu'il y a un absent. » (Thibault)*

De même pour Justin, les absences nécessitent de s'adapter constamment, ce qui génère de l'instabilité. Il expliquait qu'il n'hésite pas à accorder une journée de congé en dernière minute pour un salarié qui a un rendez-vous important pour son logement par exemple :

*« Il devrait prévenir beaucoup plus tôt mais je sais que c'est important pour lui pour son logement, pour qu'il puisse travailler dans de bonnes conditions ensuite. Donc tu t'adaptes. C'est super instable parce que tu adaptes tout le temps ton*

*activité et tu vas beaucoup donner de ta personne parce que tu sais que c'est un investissement sur le long terme pour lui. » (Justin)*

Les nombreuses absences des salarié.es sont bien souvent dues aux difficultés sociales des salarié.es, notamment des problèmes de logement. Certain.es salarié.es qui dorment dans la rue peuvent être absents souvent, lorsqu'il pleut notamment, comme nous l'expliquait Julien. Ces absences génèrent donc de l'instabilité dans l'organisation du travail pour les ETI et sont difficiles à gérer. Ce problème a également été identifié par Bregeon (2008), pour qui cet important absentéisme « *complique la gestion des équipes de travail et des chantiers et du rapport avec les clients pour les encadrants* » (p.4). Pour lui, cela est lié à la « *précarité des conditions d'emploi* » dans les entreprises d'insertion (contrats de six mois renouvelés quatre fois maximum), qui désincite les salarié.es à s'investir dans leur travail. Cette précarité génère un turnover important, qui implique qu'il faut former régulièrement de nouveaux.elles salarié.es, et donc, qu'il faut beaucoup répéter, ce qui est épuisant pour Adam :

*« Moi pourquoi je pars bientôt, c'est que c'est un travail de répétition, on a un turnover assez important, généralement de sept mois, donc ça fait qu'il faut régulièrement refaire les mêmes choses, donc c'est redondant, [...] et je peux dire que c'est un peu épuisant de répéter toujours les mêmes choses » (Adam)*

Cela rejoint ce que nous disait Justin : « *dans l'insertion, il faut beaucoup beaucoup répéter* ». Nous avons donc vu que les nombreuses absences des salarié.es et le turnover important, lié au cadre de l'insertion, génère de l'instabilité, le besoin de constamment s'adapter et réorganiser le travail, et de répéter de nombreuses fois les informations. Cela est source de fatigue pour les ETI et constitue une difficulté pour eux pour faire un travail d'accompagnement de qualité. En effet, comme le dit Julien : « *en général, on est des pompiers, on éteint le feu à droite à gauche comme on peut, là où il y a les urgences* », ce qui empêche de construire des outils d'accompagnement de qualité par exemple, comme nous allons l'expliquer juste après.

### **Le manque d'outils pédagogiques pour accompagner la montée en autonomie**

Certain.es ETI que nous avons interrogé.es nous ont également fait part d'une autonomisation des salarié.es qui peut être longue et qui nécessite des outils pédagogiques adaptés. L'absence de ces outils et le manque de temps des ETI pour les construire constitue une réelle difficulté pour accompagner les salarié.es, comme nous allons l'expliquer par la suite. Tout d'abord, pour Thibault, les salarié.es en insertion ont besoin de « *plus d'accompagnement, de temps et de tolérance sur la montée en compétences* » et ont « *un besoin de pédagogie plus fort* » que des salarié.es hors insertion. Et Justin fait le lien entre cette plus longue montée en compétences et le besoin d'outils : « *la montée en autonomie est plus ou moins rapide selon le salarié et selon les outils qu'on a mis en place* ». Pour Justin, avoir les bons outils facilite l'autonomisation, mais il s'agit également d'avoir le temps « *de montrer l'exemple, d'accompagner* », de partager les connaissances à travers des formations... Nos entretiens nous ont permis d'identifier, à l'atelier d'ER, une réelle dynamique de création

d'outils adaptés pour les salarié.es en insertion, pour faciliter leur accueil, leur montée en compétences sur leur poste de travail, leur accompagnement dans leur progression, etc. En effet, les ETI de l'atelier d'ER ont créé différents outils de management visuel afin de faciliter le travail des salarié.es. Parmi les outils construits, il y a notamment des tableaux dans chaque box de production (froid, lavage et cuisson) sur lesquels des magnets visuelles correspondant à chaque type de machine sont collées au fur et à mesure de l'avancement production. Alice et Quentin nous en ont parlé :

*« A chaque fois que je valide une machine, ils mettent un aimant sur le tableau par type de machine. Ça me permet de voir ce qui a été fait dans la semaine et de dire "attention plus de cuisinière électrique, il n'y en a plus dans le magasin" [...]. Et eux aussi voient d'une semaine à l'autre ce qu'on arrive à faire. » (Quentin)*

En plus de ce tableau, Alice a également créé deux outils : des cahiers avec les codes erreurs correspondant à chaque panne, utiles pour les diagnostiqueurs, et des affiches sur les murs avec le nom des pièces pour les lave-vaisselles et les lave-linges. Au-delà de ces outils qui ont été créés, les ETI de l'atelier ont la volonté de créer beaucoup d'autres outils qui pourraient faciliter le travail de leurs salarié.es et leur montée en compétences mais ils.elles manquent de temps pour cela, ce qui est source de frustration. Ainsi, Justin nous a partagé ses nombreuses idées d'outils à mettre en place : *« c'est des outils de management visuel, du bon balisage [...], développer un nouveau stand photo pour le PEM [Petit Electroménager], c'est mettre en place des procédures d'enregistrement, c'est de l'affichage pour la prise de photo... »*. Il aimerait également déployer l'application appsheet pour mieux suivre les appareils produits et cela irait avec une formation pour les salarié.es : *« par exemple, sur l'application appsheet, je suis en train de mettre en place une formation pour qu'ils puissent monter en autonomie.[...] T'as la formation et à côté, il faut aussi retrouver les outils visuels, sur le terrain dans l'atelier, c'est que je veux faire »*. De son côté, Julien nous a parlé d'un plan de formation pour les salarié.es :

*« L'idée est de mettre en place un plan : techniquement, il en est là sur tel, tel, tel point, moi ce que je veux c'est que dans le mois à venir, on ait vu telle, telle chose pour qu'il puisse monter en compétences là-dessus. Ça permettrait d'avoir quelque chose de plus structuré et de ne pas juste dire, comme c'était fait avant, ah bah tient, il y a du silicone à faire dans ces appareils, je vais te montrer comment on fait. Ce qui fait qu'il y a des gars, tu te rends compte au bout d'un an qu'ils n'ont jamais été formés à un truc précis, alors qu'un gars qui est là depuis deux mois a fait ça parce qu'il a eu l'occasion. Et ça, c'est pas bon, parce que le gars ne sait pas trop à quoi il est formé, moi je ne sais pas trop ce qu'il est capable de faire parce que je n'ai pas une mémoire parfaite. Donc l'idée est de mettre en place ce genre de chose à l'avenir. J'espère que ça va venir assez vite... » (Julien)*

Nous voyons donc que, pour le moment, la formation des salarié.es sur leur poste de travail n'est pas suffisamment structurée pour mettre en avant la validation de certaines compétences

précises. Cela peut poser problème pour les salarié.es pour qu'ils.elles puissent faire valoir leurs compétences auprès d'un employeur. Quentin nous indiquait en effet, que sans cette grille, « *forcément, on oublie des choses* » que les salarié.es ont appris à faire. Il précisait que « *avoir un papier qui dit "j'ai appris à utiliser un multimètre et j'en suis à ce niveau-là", ça a encore plus de valeur que de le dire à l'oral* ». C'est ce que permettrait le plan de formation. A l'échelle nationale de la fédération Envie, il y a le projet de développer des passeports de compétences. L'idée est de « *fournir des preuves qu'ils sont capables de se débrouiller dans tel, tel, tel domaines, à un futur employeur* » (Julien). Ces passeports de compétences pourraient éventuellement être diplômants. Julien précise que « *c'est un travail qui devait être fait par la fédération [qui regroupe toutes les structures Envie en France], je ne sais pas si cela va être mis en place, ça va mettre des siècles dans tous les cas...* ». Nous percevons une certaine lassitude de la part de Julien, qui aimerait pouvoir avancer dans la structuration de la formation des salarié.es. Par ailleurs, la grille suivie par les ETI pour les entretiens de progrès ne convient pas à Julien :

*« L'outil ne me va pas. [...] Il n'y a qu'une petite partie de l'entretien qui est intéressante pour pouvoir se dire, bah voilà, on va travailler comme ça [...] C'est la fin de l'entretien. A la fin, on essaye de déterminer quelles sont les compétences qu'on veut développer sur les six prochains mois, on donne deux points à travailler et on essaye de voir ce qu'on peut mettre en place pour le faire. C'est utile si ça amène derrière une vraie organisation. »* (Julien)

Cela rejoint le sentiment de Quentin qui nous a indiqué que la grille d'entretien de progrès « *n'est pas top* », « *ne correspond pas forcément à nos attentes, encore moins à celles des salarié.es* ». Les ETI de l'atelier d'Envie ont donc la volonté de créer une nouvelle grille d'entretien de progrès, plus adaptée pour les salarié.es. Ensuite, il y a le projet de créer un livret d'accueil pour les salarié.es à l'atelier afin que les salarié.es puissent avoir les informations pour savoir où est le réfectoire, comment récupérer des vêtements de travail propres, comment demander un congé, etc. En effet, jusqu'à présent, l'accueil n'était pas structuré :

*« Le gars quand il arrivait, il galérait à avoir les informations dont il a besoin : comment on demande un congé ? Où est le réfectoire ? Des détails comme ça, même les règles, du type on ne mange pas dans l'atelier, c'était des informations qu'il n'avait pas spécialement. »* (Julien)

Ce livret d'accueil est en cours de construction par les ETI de l'atelier d'ER. Ainsi, nous voyons qu'il y a « *plein de choses à mettre en place* » concernant l'accompagnement des salarié.es (Quentin). Ce-dernier pointait également le manque d'échange de pratiques et d'outils d'accompagnement entre les différentes structures Envie à Lyon, à l'échelle du groupe ERA (qui regroupe des structures d'insertion sur le Rhône et la Loire) et à l'échelle nationale : « *nous on met en place plein d'outils et on a aucune idée de ce que font les autres et c'est sûr qu'ils font la même chose que nous ou qu'ils doivent se poser les mêmes questions* ». Quentin mettait

en avant le fait que beaucoup d'outils pourraient être mutualisés : « *les grilles de progrès, typiquement, n'importe qui qui répare une cuisinière à Renne ou ici apprend les même choses* », mais aussi des formations pourraient être mutualisées.

Le principal raison pour laquelle ces outils ne sont pas encore créés est le manque de temps des ETI. C'est ce dont Julien et Justin notamment, nous ont parlé. Justin nous disait qu'il souhaiterait avoir plus de temps pour construire l'accompagnement des salarié.es :

*« Moi, mon problème aujourd'hui, c'est qu'on ne prend pas assez le temps de mettre en place les bons outils, de construire la montée en autonomie, de mettre en place les bonnes formations, on n'est pas assez sur l'accompagnement ou l'accueil des salariés, des choses qui permettent de bien cadrer pour accélérer la montée en autonomie du salarié. [...] En fait, on est un peu partout, donc c'est compliqué. [...] Moi, j'aimerais avoir bien plus de temps pour faire du développement qui me permette de mieux accompagner les salariés. »* (Justin)

Cela rejoint ce que nous disait Julien à propos du fait qu'il passe son temps à gérer les urgences, à éteindre « *le feu à droite à gauche comme on peut* ». Il précisait que « *c'est de mieux en mieux organisé* » comparé à avant, et que « *les outils, on commence à les développer* ». Cependant, pour Julien, l'absence de ces outils impacte réellement la qualité de l'accompagnement fourni par les ETI aux salarié.es : « *Je dirais qu'on pourrait faire au moins deux fois mieux niveau accompagnement des salariés. Moi, je suis grave à la bourre sur les entretiens de progrès, parce que l'outil n'est pas terrible non plus...* » (Julien). De son point de vue, « *il faut investir un peu d'argent dans les outils* » car, avec les outils informatiques actuels, notamment le logiciel de gestion, qui est « *mal conçu* », « *c'est beaucoup de retard qu'on prend, des mauvaises habitudes et en plus de ça, on passe du temps à faire des choses qui ne marchent pas bien* ». Selon nous, des meilleurs outils informatiques, plus fonctionnels, permettraient aux ETI d'ER de se dégager du temps pour se concentrer sur l'accompagnement des salarié.es. Par ailleurs, afin de mieux accompagner les salarié.es, Justin aurait besoin « *d'analyse de la pratique entre chefs d'équipe, voir comment les autres travaillent* ». Il précise : « *je vais moi-même observer le management des autres ETI et faire des retours, comme "il faut que tu sois plus ferme, là, clairement, il est en train de te balader"* ». Il fait donc des retours informels aux autres ETI et souhaiterait avoir « *des temps dédiés entre nous, Envie Rhône, et même plus largement à Envie* », car « *on rencontre tous les mêmes difficultés et on aurait besoin d'outils* » (Justin).

Ainsi, nous avons vu que certaines difficultés des salarié.es en insertion sont difficiles à gérer pour les ETI. C'est le cas du faible niveau de français, qui pose des difficultés aux ETI pour faire passer des consignes. Celles-ci sont parfois mal comprises et cela génère des erreurs. Les ETI essaient de trouver des astuces, mais cela reste difficile et fatigant pour elleux. De plus, le fait de devoir transmettre la discipline place les ETI dans une position paternaliste et c'est un aspect de leur travail qui généralement ne leur plaît pas, les met mal à l'aise. Par

ailleurs, les ETI se retrouvent très souvent avec des équipes incomplètes, en sous-effectif à cause des nombreuses absences, souvent liées aux difficultés personnelles des salarié.es. Cela est source d'instabilité pour les ETI et complique l'organisation du travail. Et, l'important turnover des équipes dû aux contrats courts implique qu'il faut très souvent former des nouveaux.elles, et donc sans arrêt répéter les informations, ce qui est fatigant. Enfin, nous avons vu que les ETI d'ER souhaiteraient avoir plus de temps, être moins dans l'urgence pour concevoir des outils qui leur permettent d'accompagner les salarié.es dans l'emploi, pour leur intégration et leur montée en compétences. Actuellement, les ETI n'ont pas tous les outils qu'il leur faudrait pour fournir un accompagnement de qualité aux salarié.es. Tout cela représente un ensemble de difficultés auxquelles sont confronté.es les ETI et qui impactent leur capacité à accompagner convenablement les salarié.es. Nous allons voir, pour terminer, que ce manque de temps pour construire des outils et accompagner les salarié.es est lié à la place de la production, et donc aux enjeux économiques.

### 3.2. L'impact des enjeux économiques sur l'accompagnement

En second lieu, nous allons voir que, comme le montre l'absence d'indicateurs non-économiques à disposition des ETI pour évaluer leur performance, leur mission de pilotage d'une activité prend le dessus sur le temps qu'ils.elles peuvent consacrer à accompagner les salarié.es.

#### **La mission économique prend le pas sur la mission d'accompagnement**

Certain.es ETI nous ont confié que les difficultés économiques d'Envie actuelles, qui leur sont transmises par la direction, font que la priorité est plutôt la performance économique et moins l'accompagnement des salarié.es par les ETI. Ainsi, Thibault nous disait qu'aujourd'hui, la question de l'équilibre économique « *prend de la place parce qu'on a des difficultés économiques* ». Il ajoutait :

*« Si on avait, comme par le passé, pas de difficultés économiques, on se concentrerait plus sur l'optimisation des moyens dont on dispose pour mieux accompagner les personnes vers l'emploi durable. Aujourd'hui, le fait d'avoir des difficultés économiques fait qu'on a tendance à être biaisé, à se préoccuper beaucoup de l'équilibre économique, j'espère pas au détriment des personnes, de leur employabilité mais c'est un vrai risque. On a tendance à beaucoup penser à l'aspect économique alors qu'on devrait plutôt penser à la montée en compétences, à l'employabilité des collègues. » (Thibault)*

Il considère pour le moment, au magasin, que « *on a encore le temps d'accompagner les personnes* », et donc les enjeux économiques ne prennent pas encore toute la place au détriment de l'accompagnement, mais c'est un risque, selon lui. Cela rejoint le point de vue de Justin :

*« C'est trop la partie économique qui entre en jeu et c'est dommage car on a tendance à oublier notre cœur de métier, qui est l'accompagnement des salariés ;*

*et du fait qu'on soit dans un changement d'échelle, surtout en ce moment où on a une pression de rentabilité, c'est sûr que l'accompagnement des salariés est mis de côté. » (Justin)*

Ces enjeux correspondent totalement à ce que Pénau et Servant (2012) décrivent dans leur article. Toutes les SIAE (Structure d'Insertion par l'Activité Economique) « *ont deux objectifs aussi importants l'un que l'autre, la production de biens ou services et l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté* » (p. 171). Cependant, pour certaines structures, l'objectif de production prend le dessus sur la mission d'insertion, alors que pour d'autres, c'est l'inverse. Lorsque le volet économique est dominant sur le volet social, les « *structures se rapprochent plus d'une entreprise classique par leur volonté d'être productives malgré leur statut de structure d'insertion par l'activité économique* », afin de dégager suffisamment de ressources de leur activité commerciale pour assurer une certaine stabilité économique (Pénau et Servant, 2012, p.172). D'après les propos des ETI que nous avons cités précédemment, ER est actuellement dans cette situation où les enjeux économiques prennent le dessus sur l'accompagnement des salarié.es en insertion.

Les difficultés économiques que connaît ER se traduisent pour les ETI par des objectifs de production et de chiffre d'affaire qui augmentent. Ainsi, Alice nous expliquait que le mois prochain, son équipe allait devoir produire soixante-cinq machines par semaine au lieu de soixante et que ce chiffre allait augmenter au fur et à mesure des mois. Elle disait que « *il va falloir booster les choses, et ce n'est pas toujours simple* ». Pour elle, l'enjeu économique passe surtout par « *faire attention sur chaque machine qu'elle ne nous coûte pas trop cher à produire* » au niveau des pièces de rechange à commander par exemple. Elle précisait qu'il « *n'impacte pas les salariées dans le temps que je peux leur accorder* ». Justin nous disait à propos de la pression économique que ses salarié.es « *ne se rendent pas compte de la pression que je peux avoir, j'évite de la transmettre aux salariés mais je pense qu'ils la ressentent. Si je me mets sur le terrain pour accélérer le rythme, ça veut dire que eux aussi doivent suivre* ». Julien fait, quant à lui, preuve de pédagogie auprès de son équipe à ce sujet : « *on arrive même à expliquer aux salariés pourquoi c'est important, c'est bien qu'ils comprennent aussi l'enjeu de leur présence ici, parce que pas de bon résultat égal pas plus de personne que l'on peut aider, donc c'est aussi important qu'ils comprennent ce genre de chose et en général, ça passe assez bien* ». Nous voyons donc que les ETI ont chacun.e leur approche pour éviter que les enjeux de production n'impacte trop les salarié.es ou, au moins, qu'ils comprennent pourquoi c'est important.

Le fait que les enjeux économiques prennent plus de place que la mission d'insertion au sein d'ER en ce moment se traduit pour Justin par un sentiment de manque de rappel du sens de leur travail par la direction. En effet, il nous disait :

*« Moi, j'ai eu des périodes de "down", de "bas", parce que je n'avais pas le rappel de sens du "haut". C'est important qu'il y ait des rappels de sens, de pourquoi on*

*est là [...]. Je pense qu'il n'y a pas assez de rappel des dirigeants d'Envie pour dire "on est là pour ça", si on ne le fait pas, les gens s'essoufflent et il y en a plein qui partent. Il faut qu'on ait des rappels de sens. Ça se fait par des moments communs, des repas, des présentations, où on rappelle pourquoi on est là et on donne le cadre, le sens. J'essaye de le faire avec mon équipe. Si on ne le fait pas, soit on perd la confiance, soit les gens perdent en motivation. » (Justin)*

Ce manque de moments communs au sein d'ERA et d'ER qui permettraient de redonner collectivement le sens de l'investissement que chacun.e met dans son travail est pour nous symptomatique « *du tournant gestionnaire observé au sein des organisations* » de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) (Maisonasse et al, 2019, p.6). Les auteur.rices indiquent que celui-ci peut engendrer une « *perte de sens* » du travail, « *au profit d'une focalisation sur les objectifs financiers* » (ibid.). Justin nous faisait ainsi part de l'effort qu'il doit faire pour lui-même et son équipe pour se rappeler le sens de son travail, en l'absence de rappel de la direction. Dans les périodes difficiles, cette perte de sens qu'il ressent est exacerbée.

### **La prédominance des indicateurs économiques**

L'absence de rappel de sens de la part de la direction est pour nous liée à la pression économique qui domine sur la mission sociale. Thibault nous expliquait justement que la dualité entre stabilité économique et accompagnement social génère des tensions au sein de la direction :

*« La direction dans les messages qu'elle envoie est dans cette ambiguïté : elle a envie de bien accompagner les salariés, elle a envie que le projet social soit ambitieux, elle a envie de revaloriser les petits salaires, mais elle est hyper stressée par l'équilibre des budgets et passe beaucoup d'énergie à mettre la pression pour qu'on soit plus productif, plus rentable. » (Thibault)*

Toutes les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) sont traversées par cette dualité (Péneau et Servant, 2012), et plus largement, c'est un phénomène qui touche les organisations de l'ESS (Maisonasse et al, 2019). En effet, celles-ci « *sont traversées par une vague de rationalisation économique visant un fort degré d'efficacité économique* » (ibid., p. 5). Les auteur.rices expliquent que cette vague est due aux « *pressions de l'environnement institutionnel* », qui réduit les subventions et met en concurrence les organisations à travers la généralisation des appels d'offres, et qui renforce « *les exigences gestionnaires et d'évaluation* » pour obtenir des financements publics (ibid.). Au sein des organisations, cela provoque un stress concernant la stabilité économique de la structure, qui se traduit par « *une vision étroite de la performance* », réduite à sa dimension économique (ibid.). Celle-ci se retrouve au sein d'ER au niveau des indicateurs de mesure de la performance, uniquement économiques. En effet, les ETI d'ER ont uniquement des indicateurs économiques pour piloter leur activité. Au sein des équipes de production de l'atelier, les indicateurs sont « *la productivité par personne, la production totale au niveau du box* » et le taux de SAV (c'est-à-

dire le taux d'appareils produits qui ont une panne durant la garantie, ce taux est donc un indicateur de la qualité de la production) (Julien). Pour ce-dernier, « *s'intéresser qu'à la productivité, ça a autant de sens que de s'intéresser qu'au PIB dans un pays, qu'à la croissance dans un pays* », c'est-à-dire que cela ne dit rien du bien-être des équipes ou encore de l'atteinte des objectifs d'insertion. Piloter l'activité de production uniquement à partir d'indicateurs économiques induit donc un risque, qui pourrait être par exemple, de ne pas se rendre compte que les salarié.es n'ont pas réellement monter en compétences durant leur parcours. Ainsi, Justin nous partageait le fait qu'il trouve « *qu'on manque beaucoup d'indicateurs pour qualifier la qualité du travail des opérateurs, beaucoup, parce qu'il n'y a pas que la productivité et les SAV, il y a vraiment le travail qu'ils peuvent faire sur la formation des autres, la rigueur qu'ils peuvent avoir sur leur outils, sur le nettoyage...* ». Il s'était aperçu à un moment qu'il n'a aucun indicateur concernant ses missions de gestion de l'équipe et d'accompagnement à la montée en compétence des salarié.es. Cela ne permet donc pas de mesurer la qualité globale du travail de son équipe et de son travail en tant qu'ETI :

*« J'ai trouvé ça dommage, parce que peut-être on n'a pas une équipe qui est si peu performante que ça. Je te dis ça parce que depuis que je suis là, on n'a jamais eu de période où on se disait "ah bah là c'est bien, la productivité est bonne sur plus d'un mois à la suite". C'est déjà arrivé, mais j'ai jamais réussi à atteindre un pallier, en fait il y a toujours un moment où ça fluctue, et du coup, tu regardes ça et tu te dis "l'équipe n'est pas bonne et moi je suis un mauvais manager parce que là il y a quelque chose qui ne va pas". » (Julien)*

En réalité, si Julien avait d'autres indicateurs que la productivité, peut-être que la conclusion aurait été que son équipe est performante. Nous voyons donc à travers les propos de Julien que l'absence d'indicateur non économique pourrait être démotivant pour lui, s'il ne prenait pas ce recul, qui lui permet de voir que ce n'est pas lui ou son équipe le problème, mais les indicateurs de mesure. Cela rejoint la réflexion de Justin :

*« On est en train de faire le jeu du capitalisme à vouloir trop s'axer sur la rentabilité et le développement, alors qu'il faudrait qu'on soit plus axé sur les indicateurs de bien-être, de performance sociale, type sorties positives ou autre. On est une association, on a un projet social, on devrait être uniquement indexé sur le social. » (Justin)*

Pour Justin, il y a donc une dissonance entre le projet associatif d'Envie Rhône et ses indicateurs de mesure de la performance.

Cependant, malgré les critiques que Julien a pu exprimer, il comprend les contraintes économiques d'ER et souligne les efforts de communication que la direction a pu faire : « *c'est vrai que nous les ETI, on est un peu loin de ce genre de problématique [...], maintenant, on comprend un petit peu mieux, c'est mieux expliqué, on comprend pourquoi c'est important* ». Cette éloignement que ressent Julien vis-à-vis des problèmes économiques rejoint « la

*distanciation entre les gestionnaires et les autres acteurs organisationnels* » décrite par Maisonnasse et al (2019, p. 6). Les auteur.rices précisent que les gestionnaires voient « *la réalité de l'activité* » exercée par les salarié.es sur le terrain au prisme de leurs indicateurs de gestion, c'est-à-dire qu'ils.elles regardent la performance économique de l'activité (ibid.). Bien que les finances soient une contrainte que « *on ne peut pas éviter* », cela « *dessert* » l'accompagnement des salarié.es par les ETI (Julien). Nous allons voir comment.

### **Des objectifs de production qui prennent du temps sur l'accompagnement**

Pénau et Servant (2012) décrivent les effets concrets de la dualité entre volet économique et social au sein des structures d'insertion, notamment lorsque ce sont les enjeux économiques qui prennent le pas sur le social. Le premier effet qu'elles mettent en avant est le recrutement de personnes en insertion « *ayant moins de difficultés sociales et professionnelles* », « *plus qualifiées et quasiment immédiatement productives* » (p.172). Ce n'est pas un effet dont nous ont fait part les ETI que nous avons interrogé.es. Cependant, c'est un effet que nous connaissons au magasin d'ER. En effet, nous avons dernièrement dû refuser une candidate n'étant pas suffisamment à l'aise en informatique et en français à l'écrit sur un poste de vendeuse, étant donné que nous avons besoin de quelqu'un.e qui puisse rédiger des mails en autonomie. Un autre effet décrit par Pénau et Servant (2012) concerne le fait que l'accompagnement peut être mis de côté au profit d'autres missions : « *au vu des difficultés financières, les accompagnateurs se concentrent sur la recherche de partenariats, de financement, et ceci parfois au détriment de leur mission de départ : l'accompagnement socioprofessionnel des salariés en insertion* » (p.173). C'est ce qui se produit pour les ETI. En effet, étant donné que leur métier implique deux volets, l'accompagnement des salariés et le pilotage d'une activité commerciale, en période d'instabilité économique, les ETI se concentrent sur la performance économique de l'activité. De par leur métier, ils.elles sont au cœur de la tension entre le social et l'économique, plus que la direction (qui n'est pas au contact direct des salariés en insertion) ou que les CIP (qui ne s'occupent pas de l'activité commerciale). Julien nous a bien expliqué les impacts concrets pour lui. Tout d'abord, cela l'incite à produire lui-même les appareils, à se mettre à réparer afin d'accélérer le rythme de la production, plutôt que passer du temps à former ses opérateur.rices pour qu'il puisse faire eux-mêmes le travail :

*« Il y a une époque où je passais beaucoup de temps à produire, à travailler sur les pannes [...] pour qu'on ne soit pas trop bas dans les résultats chiffrés de productivité. En fait, ça n'a pas beaucoup de sens de faire ça, parce que c'est juste un pansement, je pallie à un manque. [...] Tout le temps que tu passes à faire ça, tu ne le passes pas à former un gars. Si moi je devais faire une réparation, ça va me prendre 10 minutes, et si je forme le gars, ça va me prendre 30 minutes (et clairement, je ne les ai pas toujours). Sauf que la semaine prochaine, quand ce sera à nouveau le même problème, je vais gagner du temps, la semaine suivante encore, et mon temps sera rentabilisé, sauf qu'il faut une grande capacité de temps*

*à un moment donné à investir, et ça on ne peut pas toujours. C'est comme ça clairement que ça m'impacte. » (Julien)*

Ainsi, lorsque la production n'est pas assez importante, l'ETI est amené.e à choisir entre prendre le temps de former des salarié.es ou faire lui-même le travail pour aller plus vite. Plus la pression pour produire plus est importante, moins l'ETI a le temps pour former ses salarié.es et les faire monter en compétences. L'accompagnement des salarié.es est donc impacté. Julien précisait qu'il n'a pas le temps de former « *petit à petit* » ses opérateur.rices alors que cela permettrait d'augmenter la productivité à long-terme :

*« Sauf qu'on est tellement à éteindre le feu à droite, à gauche, qu'on a pas le temps pour ce genre de choses. Donc niveau formation, c'est pas top, niveau autonomie des salariés et valorisation de leur travail, eux ressentent moins le sentiment d'appartenance, d'avoir réussi à réparer quelque chose, ou la fierté d'avoir résolu quelque chose de complexe. » (Julien)*

L'ETI est ainsi face à ce paradoxe : prendre le temps de former les salarié.es serait bénéfique pour le.la salarié.e pour sa confiance en lui.elle, sa montée en compétences et pour la productivité à long-terme, sauf qu'il est compliqué de se dégager du temps sur le moment pour cela. Ce problème se pose pour la formation des salarié.es mais également pour les entretiens de progrès, le suivi individuel des salarié.es sur le terrain, etc :

*« Des fois, on a tellement la tête sous l'eau qu'on n'a pas le temps de prendre le salarié pour lui dire "là, ton travail n'est pas de bonne qualité". Parce qu'aussi on n'a pas suffisamment de point de contrôle, on n'est pas suffisamment avec eux pour pouvoir vraiment avoir du factuel[...]. Si tu as plus de temps avec tes salariés, tu as plus de temps pour observer, donner des conseils en temps réel, si tu n'as pas le temps de le faire, tu peux difficilement reprendre un salarié pour le faire progresser point par point, et pareil pour les entretiens de progrès. » (Julien)*

Les objectifs de production, qui ont pour but d'assurer une certaine stabilité économique, et le fait qu'il y ait très souvent des urgences à gérer empêchent donc Julien de prendre le temps d'accompagner, de former ses salarié.es de façon qualitative. Ainsi, en cas d'instabilité économique, la mission de pilotage d'une activité de production de l'ETI peut prendre le dessus sur la mission d'accompagnement des salarié.es en insertion.

Pour résumer, comme toutes les SIAE et les organisations de l'ESS, Envie Rhône est traversée par la tension entre performance économique et réalisation de sa mission sociale. En ce moment, au vu des difficultés économiques d'ER, la mission économique de production et vente d'appareils rénovés a tendance à prendre le dessus sur l'accompagnement des salarié.es en insertion. Cela se manifeste par des objectifs de production et de chiffre d'affaire qui augmentent et par une certaine pression qui est renvoyée par la direction aux ETI. Cela peut générer un sentiment de perte de sens au travail, comme c'est parfois le cas pour Justin. Cela

passé également par une mesure de la performance uniquement économique, ce qui n'est pas représentatif de la qualité et de l'intégralité du travail fourni par les équipes. Concrètement, un ETI nous faisait part du manque de temps pour former les salarié.es petit à petit et pour exercer un suivi individuel qualitatif de la montée en compétence de chaque salarié.e. Ce manque de temps est lié aux objectifs de production à atteindre. Ainsi, le volet pilotage d'une activité économique dont l'ETI est en charge peut prendre le pas sur sa mission d'accompagnement. Nous avons établi une seconde hypothèse, mise en avant au début de la deuxième partie de ce mémoire, qui était que la tension entre activité économique et mission sociale impacte négativement l'accompagnement dans l'emploi des salarié.es exercé par les ETI. Cette hypothèse est donc confirmée par notre enquête terrain.

---

Notre enquête terrain a donc permis de mettre en lumière les difficultés que rencontrent les ETI dans leur mission d'accompagnement à la montée en compétences des salarié.es en insertion. Celles-ci sont en premier lieu liées à certains freins à l'emploi des salarié.es, comme le faible niveau de français qui complique fortement la communication, ou la méconnaissance des codes du monde du travail en France, qui place les ETI dans une position paternaliste. De plus, les nombreuses absences et le turnover au sein des équipes d'insertion génère une instabilité qui est difficile à gérer pour l'ETI. Cette instabilité est en partie responsable du manque de temps des ETI pour construire des outils adaptés aux difficultés des salarié.es en insertion et facilitant leur intégration et leur montée en compétences sur leur poste de travail. En plus de manquer de temps pour concevoir des outils d'accompagnement, les ETI manquent de temps pour former correctement les salarié.es sur leur poste de travail, suivre et accompagner leur montée en compétence. Cela est lié à la place que prennent les objectifs de production, qui augmentent à cause des difficultés économiques que connaît ER. Les ETI que nous avons interrogé.es nous ont en effet fait part du fait que leur travail est uniquement évalué par des indicateurs économiques. Cela ne permet pas aux ETI de se concentrer sur l'accompagnement des salarié.es, en passant plus de temps sur le terrain pour mieux les suivre et les accompagner ou en concevant de meilleurs outils pour elleux.

## **Conclusion**

A l'origine, ce mémoire a émergé d'un questionnement sur notre contribution à la mission d'insertion des salarié.es que nous encadrons avec le responsable du magasin d'ER. En effet, nous avons du mal à percevoir la part d'accompagnement dans notre travail et il nous semblait que nous passions notre temps à assurer la bonne gestion du magasin et la satisfaction client, au lieu de la montée en compétences des salarié.es. Ce sentiment était en dissonance avec la description du travail d'ETI de Cervera et Defalvard (2009) et De Jonckheere et al (2008). Ces auteur.rices décrivent l'ETI comme accompagnant les salarié.es en insertion au même titre que les CIP. De notre point de vue, le travail des CIP contribue directement à l'insertion des salarié.es étant donné qu'il s'agit de les aider à lever leurs freins à l'emploi et à trouver du travail. La contribution de l'ETI nous paraissait plus indirecte et nous avons plus de mal à la caractériser précisément. Le travail que nous avons mené à travers ce mémoire a donc cherché à identifier et exposer précisément et concrètement les pratiques de l'ETI qui contribuent à l'accompagnement et l'insertion des salarié.es.

La littérature nous a permis d'apporter une première réponse à ce questionnement. Les écrits de Cervera et Defalvard (2009) et De Jonckheere et al (2008) ont mis en lumière les pratiques d'accompagnement de l'ETI et leurs bénéfices pour l'insertion des salarié.es. Les ETI aménagent les activités de travail pour permettre une progression, une montée en compétences des salarié.es qui assure que le travail soit enrichissant pour le.la salarié.e. Ils.elles confient la formation des nouveaux.elles à des salarié.es plus anciens en les faisant travailler en binômes, ce qui favorise l'ouverture aux autres et l'aisance à l'oral. De plus, ils.elles transmettent les codes du travail aux salarié.es (ponctualité, respect, rythme de travail,...), ce qui est nécessaire pour les salarié.es pour leur futur emploi. Et, ils.elles transmettent la technicité du métier et les compétences requises à l'activité exercée. Cela permet aux salarié.es d'acquérir des savoir-faire. Par ailleurs, il est important pour les ETI de valoriser les progrès des salarié.es, ce qui contribue à une meilleure confiance en soi. Enfin, ils.elles transmettent les difficultés sociales des salarié.es dont ils.elles ont connaissance au.à la CIP et prêtent une oreille attentive, voire s'investissent parfois pour la résolution de ces difficultés. Tout cela constitue des pratiques d'accompagnement qui favorisent l'insertion future des salarié.es.

L'enquête terrain que nous avons réalisée a permis de confirmer et compléter ces pratiques d'accompagnement. Nous avons retrouvé chacune des pratiques dans les propos des ETI que nous avons interrogé.es, bien que tous.tes ne mettent pas en œuvre l'ensemble des pratiques. Selon les activités exercées, les parcours proposés pour permettre aux salarié.es de monter en compétences seront différents. Cela peut passer par des formations certifiantes, comme le Caces, ou l'apprentissage du métier de technicien.ne électroménager. En fonction des équipes et des profils des salarié.es, la transmission de la discipline prend plus ou moins de place au quotidien pour les ETI, mais tous.tes indiquent que le cadre de travail est clair et rappelé aux salarié.es lorsque cela est nécessaire. De plus, la collaboration avec le.la CIP est importante pour tous.tes les ETI, tous.tes sont ouvert.es au dialogue et adaptent parfois leur

management aux difficultés personnelles des salarié.es. Par ailleurs, nous avons identifié d'autres pratiques d'accompagnement, notamment la réalisation d'entretiens de progrès tous les six mois afin de faire le point sur l'acquisition de savoir-être et savoir-faire par le.la salarié.e. C'est une pratique commune à l'ensemble des ETI d'Envie Rhône. Certain.es ETI essaient également de rendre les salarié.es actifs en les faisant formuler par elleux-mêmes les informations ou en les faisant participer aux prises de décision.

Au-delà de l'identification de pratiques d'accompagnement, les ETI nous ont fait part de leurs difficultés dans la réalisation de cette mission. Il est ressorti de notre enquête que certains freins à l'emploi des salarié.es compliquent le travail d'accompagnement. C'est le cas des difficultés de français ou encore de leur méconnaissance des codes du monde du travail. De plus, les ETI connaissent tous.tes de nombreuses absences et un turnover important au sein de leur équipes qui rend l'organisation instable. Etant constamment en train d'adapter l'organisation et de gérer les urgences, les ETI d'ER manquent de temps pour construire des outils d'accompagnement adaptés aux salarié.es qui les aideraient dans leur montée en compétences. Ils.elles manquent également de temps pour être sur le terrain, former petit à petit et suivre de près la progression des salarié.es. En effet, ils.elles ont des objectifs de production à atteindre pour assurer l'équilibre économique d'ER, qui connaît actuellement des difficultés. Il s'avère que les ETI sont au cœur de la dualité entre production et accompagnement, étant donné que les deux volets font partie intégrante de leur travail (Péneau et Servant, 2012). Ils.elles nous ont fait part du fait que les objectifs économiques ont tendance à prendre le pas sur l'accompagnement dans leur quotidien.

Ainsi, les résultats issus de notre travail de recherche permettent, sur le plan théorique, d'étayer et compléter la littérature existante sur le travail d'ETI. Cependant, notre enquête présente de nombreuses limites. Tout d'abord, nous avons réalisé huit entretiens, ce qui n'est pas suffisant pour identifier des caractéristiques communes aux ETI de façon générale. Nos résultats correspondent en effet à des pratiques, difficultés et tensions individuelles ou spécifiques à ER. Il aurait fallu interroger des ETI travaillant dans différentes entreprises d'insertion pour pouvoir identifier des pratiques communes. De plus, nous ne nous sommes pas intéressée au point de vue de la direction ou des salarié.es en insertion, pourtant également concernés par l'accompagnement exercé par les ETI. Il aurait également été intéressant d'interroger des ETI ayant des plus grosses équipes, de plus de dix salarié.es en insertion, le temps passé avec chaque salarié.e étant très certainement fortement réduit. Nous savons que dans certains services du groupe ERA, les effectifs par ETI sont bien plus importants qu'au sein d'ER. Enfin, nous aurions aimé interroger des ETI ayant de nombreuses années d'expérience dans le métier, afin de mettre en lumière d'éventuelles transformations du métier, et des ETI ayant validé une formation, une certification.

Malgré ces limites, notre mémoire nous a apporté un éclairage sur notre rôle en tant qu'ETI. Nous retenons de nos lectures, de nos échanges avec les ETI et de notre analyse que, pour accompagner les salarié.es en insertion, il est important de passer un maximum de temps

avec elleux pour les former petit à petit, leur donner un cadre, leur permettre de progresser et suivre leur montée en compétences. Cela nécessite de la patience et des outils adaptés. Nous espérons, pour la suite de notre expérience d'ETI, que nous saurons trouver un équilibre entre les deux volets de ce métier, le pilotage d'une activité économique et l'accompagnement des salarié.es, afin d'assurer la réalisation de la double mission des entreprises d'insertion et favoriser l'insertion des salarié.es.

Enfin, nous avons écrit ce mémoire dans le cadre d'un master de Gestion de Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire. Bien que nous n'avons pas directement traité d'ESS, les enjeux d'accompagnement, de management et les tensions entre équilibre économique et mission sociale que vivent les ETI sont communs à l'ESS. Les entreprises d'insertion font partie intégrante de ce secteur de part leur utilité sociale, au fondement de leur raison d'être. C'est pourquoi l'article 11 de la loi ESS précise que les entreprises d'insertion bénéficient de plein droit de l'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) (Légifrance, 2014). Cet agrément souligne pleinement l'appartenance des entreprises d'insertion au secteur de l'ESS. Parmi les valeurs portées par les organisations de l'ESS se trouve l'idée de faire passer l'humain avant le capital. De notre point de vue, tout salarié devrait pouvoir monter en compétences et progresser grâce à son travail, ce qui favorise l'investissement personnel au travail. L'existence d'opportunités de développement professionnel au sein des organisations fait d'ailleurs partie des traits caractéristiques d'une « *organisation capacitante* », qui a but pour de favoriser les capacités d'agir de ses salarié.es. Le développement professionnel inclut la formation, l'apprentissage, le développement de compétences et le développement personnel (Vero et Zimmermann, 2018). Ainsi, l'accompagnement, au sens large du terme, ne concerne pas seulement les ETI. Cela fait partie selon nous du travail de tout manager, dans un contexte d'insertion ou non, d'accompagner ses salarié.es dans leur développement professionnel. Ce rôle devrait être d'autant plus incarné par les managers au sein des organisations de l'ESS, prônant l'humain avant le capital.

Nous espérons que ce mémoire aura pu souligner l'importance de la mission d'accompagnement des ETI, pour favoriser l'insertion des salarié.es et ainsi réaliser la mission sociale des entreprises d'insertion. Le rôle de l'ETI n'est pas seulement de garantir la bonne gestion d'une activité économique, il est avant tout d'assurer la montée en compétences des salarié.es, l'acquisition de savoir-faire et savoir-être. Il s'agit de ne pas l'oublier face au « *tourant gestionnaire* » que connaissent les organisations de l'ESS (Maisonnasse et al, 2019, p.6). Pour terminer, nous invitons les lecteur.rices à réfléchir à la portée de l'écriture inclusive dans le processus de déconstruction de schémas genrés.

## **Bibliographie**

BREGEON Philippe (2008). Les représentations de l'accompagnement et de la remise au travail des chômeurs dans le réseau de l'insertion par l'activité économique. In BREGEON, Philippe. A quoi servent les professionnels de l'insertion ? : l'exemple des intervenants sociaux en centres d'hébergement et de réinsertion sociale, en missions locales et dans l'insertion par l'activité économique. Paris: L'Harmattan. Le Travail du social. pp 276.

CERVERA Méline et DEFALVARD Hervé (2009). « Accompagnement dans et vers l'emploi. Profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique ». *Travail et emploi*, (119), 51-62.

DAVEZIES Philippe (1993). « Eléments de psychodynamique du travail ». *Éducation permanente*, 116(3), 33-46.

DE JONCKHEERE Claude, MEZZENA Sylvie et MOLNARFI Camille (2008). Les entreprises sociales d'insertion par l'économique : des politiques, des pratiques et des paradoxes. Genève : ies éditions. 254 pages.

Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) et Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (2017). « Les structures de l'insertion par l'activité économique adaptent-elles l'accompagnement et la formation au profil de leurs salariés ? ». Disponible sur : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bc6p06zv9jp> [consulté le 09/06/2022].

France Compétences (2019). Répertoire national des certifications professionnelles : Encadrant technique d'activités d'insertion par l'économique. francecompetences.fr. Disponible sur : <https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/28647/> [consulté le 5/06/2022].

DUSEHU Bertrand (2021). Le manager de proximité : Le management opérationnel au cœur de la performance de l'entreprise. Gereso, 227 pages.

LE BOUEDEC G. (2002). « La démarche d'accompagnement, un signe des temps ». In *Education permanente*. N°153. Dossier : *L'accompagnement dans tous ses états*.

Légifrance (2014). Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1) [en ligne]. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFARTI000029313713> [consulté le 24/08/2022]

MAISONNASSE Julien, PETRELLA Francesca et RICHEZ-BATTESTI Nadine (2019). « Préserver le sens dans les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire : quels outils de gestion ? ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*. N°34, vol 8, p.3-29.

NOYER Didier (2017). Prendre une fonction de manager : réussir une transition décisive. Eyrolles, 130 pages.

PAUL Maela. (2020). La démarche d'accompagnement. Repères méthodologiques et ressources théoriques. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

PÉNAU Mélanie et SERVANT Laure (2012). « La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique». *Le sociographe*, (5), 159-182.

RAMOND Philippe (2017). Le management opérationnel : Direction et animation des équipes. Maxima, 296 pages.

VERO Josiane et ZIMMERMANN Bénédicte (2018). « A la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? ». *Savoirs*, vol.47, no. 2, pp.131-150.

## **Liste des sigles**

ETI : Encadrant.e Technique d'Insertion

CIP : Chargé.e d'Insertion Professionnelle

ER : Envie Rhône

ERA : Envie Rhône Alpes

EI : Entreprise d'Insertion

SIAE : Structure d'Insertion par l'Activité Economique

ACI : Atelier et Chantier d'Insertion

AI : Association Intermédiaire

ETTI : Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion

ESS : Economie Sociale et Solidaire