

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Comment la gestion des ressources humaines
d'une entreprise d'économie sociale d'insertion
peut-elle contribuer au processus de réinsertion
socioprofessionnelle de bénéficiaires sous statut
Article 60 ?**

Analyse de cas auprès de l'ASBL Les Petits Riens

Auteur·es : Faingnaert Diego
Promoteur·rices : Dock Thierry
Lecteur·rices :
Année académique 2023-2024
Master en gestion des ressources humaines

Remerciements

Premièrement, je tiens à remercier mon promoteur, Thierry Dock, pour sa présence ainsi que ses nombreux conseils tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Ensuite, il m'est indispensable de remercier ma sœur, Manon Faingnaert, d'avoir apporté un avis critique sur mon travail.

Finalement, il me semble essentiel de remercier l'ASBL les Petits Riens, l'équipe des Ressources Humaines-insertion et plus particulièrement mes deux maîtres de stage.

Table des matières

Introduction.....	1
Revue de la littérature	2
1. Le travail.....	2
1.1 Travail et Emploi.....	2
1.2 Les fonctions du travail	3
1.3 La stigmatisation des personnes sans emploi.....	5
2. Centre Public d'Action sociale et ses politiques d'activation	7
2.1 Passage de l'État Providence à l'État social Actif	7
2.2 Centre Public d'Action Sociale (CPAS)	9
2.3 Le Revenu d'Intégration Sociale (RIS).....	10
2.4 Le contrat d'insertion : Article 60§ 7	11
2.4.1 Historique de la mesure : de 1976 à aujourd'hui.....	11
2.4.2 Organisation du contrat Article 60	13
2.4.3 Les travailleurs sous statut Article 60.....	15
2.4.4 Une explication à ces données statistiques	16
3. Économie sociale	19
3.1 Historique de l'économie sociale	19
3.2 Un développement juridique	20
3.2.1 Les principes de l'économie sociale	21
3.2.2 Les caractéristiques de l'économie sociale.....	23
3.2.3 Les modèles de l'économie sociale	25
3.4 Les entreprises d'économie sociale d'insertion	26
3.4.1 Le cadre juridique de l'entreprise d'insertion sociale	27
3.4.2 Les différents dispositifs des entreprises d'insertion sociale.....	29
3.4.3 Le statut Article 60 au sein des entreprises sociales d'insertion	30

4. L’accompagnement social au sein des entreprises d’insertion.....	32
4.1 La gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales d’insertion.....	32
4.2 Articulation des dimensions politiques, économiques et sociales	34
4.3 Un accompagnement spécifique à l’analyse de cas	35
4.3.1 Les postures de l’accompagnateur insertion.....	38
4.4 Les concepts utiles dans l’accompagnement d’une réinsertion par le travail	39
4.4.1 La motivation.....	40
4.4.2 La reconnaissance	42
Volet empirique	45
1. Présentation de l’ASBL Les Petits Riens.....	45
5.1 Historique de l’association	45
5.2 Les activités des Petits Riens	46
5.3 Les missions sociales des Petits Riens	48
5.4 Deux services de Ressources Humaines complémentaires	50
2. Méthodologie de la recherche	52
1.1 La rupture : question de départ, exploration et problématique.	52
1.2 La construction : la problématique et la construction du modèle d’analyse	54
1.3 Constatation : observation, analyse des informations et conclusion.....	56
1.3.1 L’observation.....	56
1.3.2 Analyse des informations	60
3. Analyse transversale des résultats.....	61
3.1 Présélection du candidat.....	61
3.2 L’entretien de recrutement	63
3.3 L’onboarding.....	65
3.4 La motivation à travers la satisfaction des besoins	67
3.5 Les pratiques de reconnaissance au cours de l’accompagnement.....	69

3.6 La fin de contrat	72
3.7 Résultats statistiques du taux d'insertion	74
3.8 Conclusion de l'analyse des résultats	75
4. Limites et perspectives	77
Conclusion générale	78
Bibliographie	79
Annexe	88
1. Guides d'entretien	88

Introduction

L'(ré)insertion professionnelle est actuellement au cœur des débats politiques et sociaux. Les pouvoirs publics considèrent qu'il revient à la responsabilité individuelle de chaque citoyen de trouver un travail. De plus, les personnes sans emploi sont victimes de nombreux stéréotypes ainsi que de préjugés issus d'un contexte socio-économique stigmatisant. Par conséquent, ces citoyens héritent d'une identité sociale dévalorisée. Cela s'ajoute au fait qu'ils font face à un monde professionnel de plus en plus exigeant en matière de qualifications.

Dès lors, les individus qui n'ont jamais exercé d'activité professionnelle ou qui sont sans emploi depuis un certain temps sont exclus du chômage. Afin de compenser cette absence financière, ils bénéficient d'une rétribution subsidiaire auprès du Centre Public d'Action Sociale dénommée le Revenu d'Intégration Sociale. Lorsque celles-ci sont tributaires de cette aide sociale par l'une de ces entités publiques, elles peuvent se voir proposer un contrat « Article 60 » visant à retrouver leur droit aux allocations.

Ainsi, les entreprises d'économie sociale d'insertion peuvent devenir « utilisatrices » de travailleurs sous ce type de contrat, et ce, en échange d'une formation par le travail. Ces derniers sont devenus une ressource indispensable pour ces organisations. En effet, le caractère peu élevé, voire inexistant, de leur coût salarial représente une particularité inhérente à la stabilité économique de ces structures. Néanmoins, en contrepartie, celles-ci doivent se mobiliser pour mettre en place des méthodes qui œuvrent assidument vers un objectif de réinsertion socioprofessionnelle. C'est pourquoi cette question de recherche se pose :

Comment la gestion des ressources humaines d'une entreprise d'économie sociale d'insertion peut-elle contribuer au processus de réinsertion socioprofessionnelle de bénéficiaires sous statut Article 60 ? Analyse de cas auprès de l'ASBL Les Petits Riens

Afin de respecter une certaine méthodologie, ce travail est réalisé en deux parties. Le premier volet est divisé en chapitres qui abordent différentes thématiques en lien avec la question de recherche. Ainsi, nous allons nous intéresser à la notion de travail, le rôle du CPAS, le cadre légal du contrat Art.60 et à l'économie sociale. Enfin, cette partie s'intéressera aux entreprises d'insertion issues de ce secteur et à l'accompagnement qu'elles proposent. Finalement, la deuxième section de ce travail se concentrera sur le volet empirique de la recherche en analysant les informations recueillies auprès de l'ASBL Les Petits Riens.

Revue de la littérature

1. Le travail

Le travail est un élément structurant au sein de notre société contemporaine. Celui-ci « est devenu la norme dans les pays du Nord : il faut avoir un emploi pour accéder à une existence sociale, matérielle et physique » (M. Dujarier, 2023, p.20). De cette manière, force est de constater que cette notion n'a pas uniquement un but de rémunération pour l'Homme. Bien que cela serait « pour la plupart des travailleurs, [...] assurément la principale motivation à travailler : gagner de l'argent pour assurer sa subsistance. » (Auquier et Denayer, 2023, p.58). Dès lors, il paraît utile de souligner les différentes fonctions remplies par une activité de travail au-delà du simple bénéfice de la rémunération. Il est également essentiel de comprendre quelles pourraient être les conséquences de ne pas avoir d'emploi dans les sociétés occidentales actuelles et les répercussions que cela entraîne sur la réinsertion socioprofessionnelle. Avant d'entreprendre cette démarche, il est pertinent de distinguer ces deux notions.

1.1 Travail et Emploi

Le travail et l'Emploi sont des notions qui se complètent. De ce constat, il importe de les différencier l'une de l'autre pour comprendre leur particularité. L'emploi ne définit pas le travail car il en existe d'autres formes. Par exemple, celles liées à l'investissement dans une association, aux charges domestiques et parentales ou à l'accomplissement d'une formation. Pour Supiot, c'est de cette manière que l'on devrait réfléchir. C'est-à-dire en matière de travail et non d'emploi afin de « concevoir un droit du travail qui ne soit plus seulement le droit du travail salarié, mais qui prenne en considération toutes les formes de travail qu'une femme ou un homme est susceptible d'accomplir au cours de sa vie » (2016, p.26).

L'emploi se définit par action effectuée en contrepartie d'une rétribution. C'est une prestation de travail comportant une rémunération qui est légiférée par un cadre juridique et social spécifique à cette matière. Plus globalement, l'emploi désigne l'ensemble des salariés ainsi que les indépendants et les fonctionnaires de l'État. Concrètement, « le travail est une activité qui produit des biens ou des services utiles à la personne ou à la collectivité. Un emploi est une situation qui relie un travailleur à une organisation par laquelle transitent des revenus et des garanties sociales ». (Fouquet, 1995, p.17).

1.2 Les fonctions du travail

Le travail est régulièrement authentifié par sa fonction « manifeste ». C'est-à-dire comme le moyen d'obtenir une rétribution en contrepartie d'une prestation. Cependant, il « n'a pas uniquement pour fonction de fournir un revenu (bénéfice manifeste), mais qu'il répond également à des fonctions psychologiques (bénéfices latents). » (Bourguignon & al., 2019, p.90).

Ces fonctions ont été mises en exergue par Marie Jahoda grâce à son étude empirique entamée en 1931 sur le village industriel de Marienthal où sa population est passée d'une situation de plein-emploi à un chômage de masse à cause de la fermeture de son usine. Ainsi, au-delà du bénéfice de salaire, cette auteure s'est questionnée sur « les incidences humaines de la transition entre plein-emploi et chômage, pour enfin révéler en quoi le travail nous est fondamentalement bénéfique, même dans un cadre éprouvant » (Grésy & Poisson, 2016). Dès lors, ses différentes études ont démontré que le travail peut contribuer à cinq fonctions « latentes ». Celles-ci vont être parcourues grâce aux explicitations de Grésy et Poisson.

La première fonction mise en lumière par Jahoda est celle de la structuration du temps régulée par le travail. En effet, cette occupation permet de donner un cadre temporel à l'existence des individus.

« Il découle de l'aménagement de l'emploi du temps à partir du travail, une sorte de rythmicité qui s'avère bénéfique pour vivre le quotidien. Le travail, en permettant en fait de poursuivre un but dans ce quotidien, représente ainsi une source importante de sens pour l'existence » (de Jonckheere & al., 2008).

Dès lors, les salariés vont être capables de planifier leur emploi du temps journalier, hebdomadaire ou annuel en considération de leur activité de travail. Ils vont pouvoir départager les moments dédiés à l'occupation professionnelle et ceux où ils vont s'octroyer du repos. De manière plus globale, c'est l'entièreté de leur vie qui est modelée autour de celui-ci lorsque l'on considère l'ensemble des étapes par lesquelles ils passent et cela en commençant par le système éducatif, ensuite la vie active et finalement la pension. « En organisant ainsi notre existence, le travail nous rassure, car il vient combler une certaine angoisse de la mort » (Grésy & Poisson, 2016).

La seconde fonction du travail donne l'opportunité à un individu de se créer un réseau social spécifique à ce milieu. Au-delà des liens sociaux qui émanent de sa vie privée (amis, familles, voisins, mouvements associatifs), la sphère du travail est un lieu dans lequel de nombreuses relations sociales peuvent se créer. De plus, pour certaines personnes exclues de la société, « le fait de bénéficier d'une activité de travail permet également de rompre avec une forme d'isolement générée par le manque de contact avec la vie sociale et la réalité du monde environnant » (de Jonckheere & al., 2008). Ainsi, les interactions humaines au travail peuvent émaner de plusieurs catégories de personnes. « Collègues, clients, fournisseurs, concurrents... tout l'écosystème de l'entreprise représente autant d'occasions de nouer des relations » (Grésy & Poisson, 2016) qui peuvent apporter du bonheur dans l'existence du travailleur.

La fonction suivante du travail est déterminée par le développement des compétences qu'un individu acquière lors de la prestation de celui-ci. Ainsi, le travail place un Sujet face à des épreuves qu'il se doit de surmonter pour réussir les missions qui lui sont confiées. Par les efforts qu'il investit dans l'accomplissement de celles-ci, l'activité de travail contribue à l'accroissement de ses aptitudes (Grésy & Poisson, 2016). Ainsi cela rejoint la perspective avancée par Périlleux de considérer le travail comme une « succession d'épreuves, d'épreuves éprouvantes, par lesquelles on se révèle soi-même à soi et aux autres » (2003, p.252).

Cette dernière citation permet d'embrancher sur une autre fonction du travail, ici développée, qui est celle permettant à un individu de construire son identité. Dès lors, « comme l'indique Jahoda M. (1979), l'emploi offre un statut dans la société et permet aux individus qui en disposent de jouir d'une identité sociale valorisée » (Bourguignon & Herman, 2007, p.149). Cela peut aussi s'effectuer par le travail qui octroie aux personnes une certaine dignité. De plus, ils se sentent utiles au sein de la société et éprouvent une sensation d'appartenance à leur groupe sociale.

Enfin, la cinquième fonction latente du travail est d'amener une flexibilité psychique. Le travail place un individu face à des défis constants que cela soit par des missions à effectuer, des manières d'agir ou des façons de gérer les relations interpersonnelles lorsque celui-ci se retrouve confronté, à cause de son espace de travail, à des personnes différentes de lui. Ainsi, toutes ces situations complexes amènent cet individu à accroître ses compétences d'adaptation par le surpassement de lui. Dès lors,

« Chaque “défi” que nous pose notre activité de travail est ainsi un moyen d’approcher la complexité du monde dans lequel nous vivons. Nous y consacrons du temps et de l’énergie afin de clarifier les difficultés et de s’en distancier. Ce faisant, nous développons une agilité mentale nécessaire pour augmenter par la suite le niveau d’exigence » (Grésy & Poisson, 2016).

Finalement, selon Jahoda, ces cinq fonctions latentes permettent à un individu de se réaliser, de justifier son existence. Elles permettent de déceler les dommages sociaux ainsi que l’absence de perspectives qu’une inactivité humaine et plus particulièrement de travail pourrait occasionner.

1.3 La stigmatisation des personnes sans emploi

Le point précédent permet d’appréhender les bienfaits d’une occupation professionnelle. Par conséquent, il semble intéressant de se pencher sur les effets néfastes causés par le fait de ne pas bénéficier d’un emploi. D’autant plus que le sujet de ce mémoire porte sur un public cible qui a vécu, pour sa majorité, une longue période d’inoccupation. Ainsi cela permettrait de comprendre plus aisément les difficultés auxquelles ces derniers font face lors de leur réinsertion socioprofessionnelle.

Comme indiqué précédemment, « le travail a toujours été et demeure un puissant intégrateur dans la société. Il fournit des places, des droits et des devoirs et distribue les individus sur une échelle de prestige social » (Vendramin, 2016, p.18). De ce fait, ne pas avoir d’activité professionnelle est une caractéristique stigmatisante pour ces personnes. Elles sont vues comme à l’écart de la norme sociale. « Or se voir attribuer un stigmate est une source de difficultés majeures car y sont associés des stéréotypes et des préjugés, voire de la discrimination » (Bourguignon & al., 2019, p.91).

Dès lors, les individus n’ayant pas d’emploi se voient attribuer une étiquette connotée à des effets pernicioeux. En effet, ceux-ci sont considérés par la majorité de la population comme des gens fainéants qui ne sont pas capables de fournir les efforts nécessaires pour retrouver une activité professionnelle. Ainsi, « confronté à la dévalorisation, le groupe des personnes au chômage acquiert une identité sociale négative nuisant à leur santé mentale, leur estime de soi et leur insertion professionnelle (Bourguignon & Herman, 2018, p.101).

« La chose a été démontrée tant en ce qui concerne les variables psychologiques (anxiété, baisse de l’estime de soi, de la satisfaction à l’égard de la vie en général ou à l’égard de la vie de famille en particulier...) et physiques (trouble du sommeil, de la sphère gastro-intestinale...) que comportementales (consommation d’alcool, cigarettes...) » (Herman & Liénard, 2009, p.44).

Pour ces auteurs, cela est impacté par la manière dont un individu sans occupation professionnelle est reconnu par autrui dans la société. La majorité du temps, la faute sera mise sur leur responsabilité individuelle en omettant les circonstances structurelles causant leur condition. Cela étant d'autant plus exacerbée par les politiques d'aide à l'emploi actuelles qui se centrent sur le devoir personnel à retrouver du travail. « Dans cette perspective, tout se passe comme si l'insertion professionnelle dépendait avant tout de la responsabilité personnelle, qu'elle était un phénomène relevant de la volonté et de la détermination propres des individus et qu'elle pouvait échapper aux contraintes de contexte » (Roques & al., 2019, p.256). Selon Herman et Liénard, il serait donc utile de considérer que les conséquences du non-emploi seraient plutôt le résultat des effets néfastes produits par l'image que la société s'est construite autour des chômeurs plutôt qu'un processus purement individuel. Ces personnes sans emploi intérioriseraient une stigmatisation portée à leur attention et considèreraient leur contexte socio-économique par la place qu'ils détiennent dans la société, et, en conséquence, leurs possibilités d'action. Plus spécifiquement, « cette stigmatisation entame profondément la confiance qu'un individu peut avoir en lui-même et l'enferme dans une impasse sur le plan personnel, social et professionnel » (2009, p.45).

Finalement, les recherches effectuées par Bourguignon et Herman permettent de mettre en lumière les conséquences dues à la stigmatisation des personnes sans emploi. En effet, celle-ci rend difficile la réinsertion socioprofessionnelle de ces personnes tant leur identité dans la société est dévalorisée. Ces deux auteurs ont démontré « l'influence néfaste de la mauvaise réputation des chômeurs sur leurs performances intellectuelles, permettant ainsi de généraliser le phénomène de *menace du stéréotype* à la population des personnes sans emploi » (2007, p.169). En d'autres termes, « en altérant leurs performances, mais également leurs projets dans la vie professionnelle et sociale, les contextes rendant saillants les stéréotypes existant à l'encontre de ce groupe participent au maintien des inégalités sociales et à la précarisation des personnes sans emploi » (Bourguignon & al., 2007, p.146). Ce qui a, fatalement, un impact direct sur leur motivation à se réinsérer sur le marché de l'emploi.

2. Centre Public d'Action sociale et ses politiques d'activation

2.1 Passage de l'État Providence à l'État social Actif

L'évolution de notre société aux cours des événements historiques par lesquels celle-ci est passée a modelé les différentes politiques sociales. Ainsi, les diverses modifications de paradigmes ont exercé une influence sur la façon dont l'aide sociale est distribuée par l'État belge et dans la manière dont elle a été et est maintenant accordée aux bénéficiaires. Ainsi, ce présent chapitre a pour objectif d'explicitier quelles sont les conséquences du passage de l'État providence à l'État social actif.

Le premier paradigme s'est construit, en Europe, au cours du siècle dernier. En effet, « suite aux luttes ouvrières du début du 20^e siècle, les états libéraux se sont progressivement transformés en États-providence avec l'émergence d'une nouvelle conception du rôle de l'État : la protection du bien collectif transcendant les intérêts particuliers » (Josesh, Valckenaers, 2013, p.13). Cette dernière est inspirée de l'idéologie d'un grand économiste ayant vécu approximativement à la même époque dont il prête aussi son nom pour ce premier paradigme. Ainsi l'État providence, aussi appelé État keynésien est « largement inspiré par le Britannique John Maynard Keynes [...] [qui] est particulièrement célèbre pour sa théorie relative à la nécessité pour l'État d'intervenir afin d'éviter le sous-emploi » (Dock, Reman, 2018, p.1).

Cependant, ce n'est qu'après la Deuxième Guerre mondiale que le modèle social de l'État providence va être mis en place. « La croissance exceptionnelle enregistrée durant les Trente Glorieuses (1945-1975) n'est pas étrangère à l'essor de l'État-providence, compris au sens large » (Cassiers, Reman, 2007, p.20). C'est grâce à cette période de croissance économique et le contexte géopolitique que l'État social s'est établi. « L'intervention des pouvoirs publics a déployé une protection sociale qui s'est construite progressivement. Les compromis sociaux reposaient sur une intervention publique étendue notamment dans le domaine du chômage et de l'emploi » (Matagne, 2001, p.5). À partir des années 70, plusieurs événements (chocs pétroliers, etc.) vont émerger et engendrer une période de crise pour l'État providence. Ces éléments multiples entraîneront des répercussions économiques et sociales, contribuant ainsi à l'instauration de cette situation problématique.

« Depuis les années 1970, de nouvelles modifications dans les interventions de l'État sont intervenues, en même temps que de nouvelles modifications dans les représentations sociales et les institutions. Des continuités et des ruptures ont marqué l'histoire sociale récente et caractérisent la situation actuelle » (Matagne, 2001, p.5).

Comme explicité par Matagne, durant cette décennie s'opère la remise en question des politiques à l'emploi de cet État keynésien. En effet, celles-ci seront critiquées pour être « trop passives : elles se contentent de verser une allocation aux chômeurs sans les aider à retrouver un emploi » (Josesh, Valckenaers, 2013, p.15). C'est à partir des années 80 que le modèle social va peu à peu permuter vers une autre conception. Dorénavant, il ne sera plus aussi « aisé » de percevoir des allocations sociales. Pour cela, il faudra répondre à un certain nombre de conditions. De surcroît, comme nous l'explique Franssen « durant les années 80 et 90, de nombreuses mesures ont visé à accélérer le passage du monde du travail ou du chômage vers le groupe des inactifs – via la prépension, la prolongation de l'obligation scolaire, le développement de l'interruption de carrière » (2008).

C'est durant la dernière décennie du siècle précédent que la notion du deuxième paradigme traité dans ce chapitre va apparaître. En effet, dans la volonté de faire évoluer des politiques sociales dites « passives », l'État social souhaite désormais les rendre « actives ». Ainsi,

« la notion d'ESA apparaît dans la déclaration gouvernementale de la coalition “arc-en-ciel” (socialistes, libéraux et écolos) de 1999 : [...] Dans cet État, on luttera moins contre l'exclusion et le chômage de manière passive et palliative, que de manière active et préventive. Un État social actif ne se contente pas de distribuer des allocations, mais il investit surtout dans les êtres humains, dans leur formation, leur travail. En effet, les personnes qui ont un emploi ne bénéficient pas seulement d'un revenu, mais également d'une place dans la société, de contacts sociaux, d'une satisfaction personnelle, de la perspective d'un avenir meilleur, de nouvelles chances » (Joseph, Valckenaers, 2013, p.19).

Comme nous pouvons le constater, les conséquences de ce changement de paradigme se sont concentrées sur les politiques d'aide à l'emploi. En effet, l'objectif de l'État est maintenant porté sur l'activation des personnes qui n'en ont pas. Celles-ci vont devoir répondre à des conditions plus restrictives et avoir une responsabilité individuelle plus grande. De plus, cela aura de manière directe, un impact sur les politiques sociales et dans la foulée sur l'ensemble du secteur de l'insertion socioprofessionnelle en tant que tel.

2.2 Centre Public d'Action Sociale (CPAS)

Le chapitre précédent nous permet de comprendre dans quelle logique notre modèle social s'est développé au cours du temps et, de ce fait, comment les politiques d'activation de recherche à l'emploi ont été mises en application. Nous allons voir que cette institution d'intérêt public est l'un des grands acteurs de leur mise en pratique.

Initialement, cet organisme portait le même acronyme, mais celui-ci n'avait pas encore la même signification. C'est en 1976 que l'État belge décide de la création des Centres Public d'**Aides** sociales pour répondre à différents besoins de sa population.

C'est le 8 juillet de cette même année, au sein du premier article de la loi Organique de ces institutions, que leur objectif est détaillé :

« Toute personne a droit à l'aide sociale. Celle-ci a pour but de permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine. Il est créé des centres publics d'aide sociale qui, dans les conditions déterminées par la présente loi, ont pour mission d'assurer cette aide ».

Globalement, les CPAS ont donc pour missions de répondre à de nombreux problèmes sociaux des individus qui n'ont pour d'autres choix que de faire appel à leurs services. Ces centres implantés au sein de chaque commune peuvent apporter de l'aide en donnant des revenus financiers (revenu d'intégration sociale) ou alors en donnant des aides pour les ressources énergétiques élémentaires (électricité, mazout, etc.). Cela peut aussi s'effectuer via la médiation de dettes. De plus, les travailleurs sociaux agissant dans ces organismes peuvent avoir pour mission d'accompagner les bénéficiaires dans des démarches administratives, juridiques. Ils sont aussi compétents lorsque cela touche au bien-être psychosocial de ces derniers.

Finalement, les CPAS sont compétents pour un très grand nombre de missions, dont il ne serait pas pertinent d'en dresser une liste exhaustive dans le cadre de ce travail. Néanmoins, son service Insertion SocioProfessionnelle (ISP), à travers des travailleurs sociaux, est celui qui prend en charge le suivi ainsi que l'accompagnement des bénéficiaires sous statut Art.60§ 7.

2.3 Le Revenu d'Intégration Sociale (RIS)

C'est quelques années après la déclaration gouvernementale pour un État Social Actif que le nom actuel du CPAS est changé. En janvier 2002, leur dénomination est transformée pour être dorénavant des Centres Publics **d'Action** sociale. Cela fait écho à la disparition d'un droit social emblématique pour l'époque du paradigme précédent au nôtre. « Le 1er octobre 2002 disparaissait le droit à un minimum de moyens d'existence, mieux connu sous l'appellation "minimex", au profit du droit "à l'intégration sociale" » (Dumont, 2012, p.131).

Une fois de plus, cette initiative rejoint le souhait de l'État à appliquer des politiques d'activation de recherche à l'emploi. « Pour les parlementaires, l'idée d'intégration devient vraiment l'essence de ce revenu. En outre, l'intégration sociale se résume dans leur esprit à l'intégration professionnelle » (Michel, 2009, p.39). Cela ne manquera pas d'alerter un nombre conséquent de personnes travaillant dans le secteur du social. En effet, « Militants, juristes, sociologues : tous, ou presque, se sont rejoints tout au long du processus législatif et au terme de celui-ci pour condamner en des termes sévères la « première figure emblématique de l'État social actif ». (Dumont, 2012, p. 134-135).

Ce Revenu d'Intégration Sociale (RIS) est encore d'application de nos jours. Il peut être perçu comme l'un des derniers filets de notre sécurité sociale lorsque les bénéficiaires n'ont pas droit à d'autres prestations de cette protection. Ce revenu s'obtient par le biais du CPAS lorsqu'une personne en fait la demande et qu'elle prouve ne pas avoir les ressources nécessaires pour subvenir à ses besoins. Sans oublier que cette personne doit respecter d'autres critères comme : la nationalité belge et être majeur. Néanmoins, pour répondre au souhait de réintégration de tout individu ayant la majorité, cette mesure s'étend aux membres de l'Union européenne ainsi qu'aux réfugiés politiques reconnus par l'État belge.

Bien que ce soit les CPAS de chaque entité communale qui octroient ce revenu d'intégration, le montant de celui-ci est légiféré au niveau fédéral. Ainsi, tous les bénéficiaires auront droit aux mêmes règles pour justifier ce qu'ils vont percevoir. Cela va donc dépendre de la situation sociale de la personne. On peut citer ces trois revenus d'insertion (variant avec le temps) en les départageant du plus faible au plus élevé. En premier lieu, les usagers cohabitants (858,97 €), ensuite ceux étant isolés (1 288,46 €) et dernièrement les individus ayant à charge une famille (1 741,29 €).

Lorsque l'utilisateur a droit à son revenu d'intégration sociale, un processus d'accompagnement personnel est mis en place. En effet, depuis le premier du mois de septembre 2016, le Projet Individuel d'Intégration Sociale (PIIS) est créé. Cette mesure a pour mission de mettre en relation un travailleur social du CPAS avec un bénéficiaire du RIS pour établir, au sein d'un « contrat », les objectifs menant à sa réinsertion socioprofessionnelle. Si la personne bénéficiant d'un revenu d'intégration contractante d'un PIIS déroge à ceux-ci, elle peut se le voir retirer durant un mois, voire trois mois s'il y a récurrence. De plus, « la nouvelle loi [...] prévoit l'instauration d'un “service communautaire” (sur base volontaire, mais intégré dans le PIIS qui lui est obligatoire) c'est-à-dire des prestations de travail bénévole qui peuvent être proposées aux bénéficiaires du RIS » (Franssen, 2016, p.1).

2.4 Le contrat d'insertion : Article 60§ 7

2.4.1 Historique de la mesure : de 1976 à aujourd'hui

Le point précédent permet de se pencher sur une mesure proposée aux personnes bénéficiant d'un RIS. En effet, le contrat Art.60§ 7 est l'une des actions menées par les CPAS pour faciliter l'insertion socioprofessionnelle de ses usagers. Cette mission provient de l'Art. 60 de la loi organique de 1976 des Centres Publics d'action sociale. Ainsi son 7^e paragraphe énonce :

« Lorsqu'une personne doit justifier d'une période de travail pour obtenir le bénéfice complet de certaines allocations sociales, le centre public d'aide sociale prend toutes dispositions de nature à lui procurer un emploi. Le cas échéant, il fournit cette forme d'aide sociale en agissant lui-même comme employeur pour la période visée ».

La phrase qui débute ce paragraphe démontre l'objectif initial qui « était de permettre aux usagers de CPAS d'avoir accès aux allocations de chômage et donc de faciliter le passage de la caisse du CPAS à celle de l'ONEM » (Gunduz, 2019, p.7). En effet, les personnes pouvant bénéficier de cette mesure « Article 60 » ne sont plus éligibles à recevoir certaines allocations sociales. Dès lors pour récupérer, par exemple, celle relative à l'allocation chômage, il faut prêter dans le système belge, un certain nombre de jours de travail durant un temps donné pour pouvoir y prétendre à nouveau.

Cela permet aussi l'octroi d'autres mesures essentielles qui sont relatives à notre modèle social. En effet, « ce “passage” est synonyme de nouveaux droits et d'un nouveau statut puisque retrouver ses droits au chômage, c'est aussi retrouver le droit à la pension, l'accès à des programmes de formation et d'aide à la recherche d'emploi » (Huens, 2013, p.1).

Ensuite, la seconde phrase de l'article 60§ 7 précise que les CPAS doivent prendre des mesures si celui-ci ne parvient pas à atteindre cet objectif premier. Par conséquent, cette institution publique peut devenir employeur des bénéficiaires de ce type de contrat d'insertion. Cette initiative permet à l'usager de recouvrer ses droits, de percevoir des allocations sociales et de bénéficier d'une expérience professionnelle. « Ainsi, l'accès au droit au chômage et au monde du travail sont les deux premiers objectifs de l'Art. 60 de la loi organique de 1976 sur les CPAS » (Bernaz, 2022, p.3).

Au départ, ces travailleurs bénéficiant d'un contrat d'insertion pouvaient exercer un emploi uniquement au sein de leur CPAS. Ce n'est qu'à partir du milieu des années 1990 qu'un changement à cette restriction est mis en application. En effet, le principe de « mise à disposition » apparaît et donne la possibilité aux usagers de se diriger vers d'autres institutions :

« - des ASBL, des communes et des autres CPAS depuis 1995 ;
- des hôpitaux publics et associations depuis 1996 ;
- des sociétés intercommunales et des sociétés à finalité sociale depuis 1998 ;
- des entreprises d'économie sociale et des entreprises privées classiques ¹depuis 1999 »
(Gunduz, 2019, p.7).

Malgré les efforts des pouvoirs publics depuis l'instauration de la loi de 1976 pour fournir une expérience de travail aux bénéficiaires d'un article 60, cette action n'est, durant deux décennies, pas pleinement mise en œuvre, faute d'un cadre juridique solide pour la soutenir. Dès lors, à partir de l'année 1999 « la loi affirme que cette mesure peut aussi servir à fournir une expérience professionnelle au bénéficiaire. Une expérience qui devrait permettre d'ouvrir de nouvelles portes professionnelles pour le travailleur, une fois son contrat avec le CPAS terminé » (Huens, 2013, p.3).

¹ Ces endroits de mise à disposition sont une particularité du dispositif Article 61.

Finalement, ce sujet est toujours d'actualité tant ses enjeux politiques, économiques, et sociaux sont capitaux. La 6^e réforme de l'État aura pour conséquence de réanimer d'autant plus le débat de cette matière au niveau des entités régionales. Dorénavant, « la formation et la mise à l'emploi font partie de la longue liste de matières qui ont été transférées aux régions dont les dispositifs « articles 60 et 61 » (Gunduz, 2019, p.8). Ce transfert de compétences donne l'occasion à chacune d'entre elles d'accorder cette matière selon leur vision. Ainsi, cela « offre l'opportunité de tendre vers une certaine harmonisation des pratiques à l'échelle régionale, notamment à propos des conditions de travail des ayants droit mis à l'emploi, de leur encadrement et de la collaboration des centres avec les organisations utilisatrices » (Dumont, 2015, p.383).

2.4.2 Organisation du contrat Article 60

Comme démontré dans le point précédent, la manière dont cette mesure est légiférée va dépendre de la région où les bénéficiaires d'un Art.60 sont domiciliés. De plus, l'accompagnement de ceux-ci sera différent en fonction de la commune du CPAS compétent. En effet, chacune de ces entités publiques est autonome pour encadrer la gestion de cette mission. Malgré les spécificités causées par ce contexte propre à la Belgique, la structure de cette mesure est relativement identique. De ce constat, il paraît judicieux de se concentrer sur son fonctionnement global.

Premièrement, pour que le statut d'Art.60 soit octroyé à un bénéficiaire, celui-ci doit répondre à trois conditions. Ainsi pour être éligible, il est obligatoire pour le candidat de « bénéficier d'un revenu d'intégration sociale ou d'une aide sociale financière équivalente ; être inscrit au registre de la population ou au registre des étrangers ; ne pas avoir droit à des allocations de chômage complètes » (Actiris, 2023).

Ensuite, certains bénéficiaires sont choisis en fonction de critères spécifiques établis par chaque CPAS lorsqu'ils répondent aux prérequis pour profiter d'un contrat d'insertion. Le lieu de prestation du travailleur s'effectue, normalement, à la suite d'un choix consensuel entre les parties. Comme indiqué plus haut, les endroits où peuvent être employés les usagers sont multiples. De ce fait, pour ceux qui obtiennent un emploi d'insertion, cela leur octroie l'opportunité de choisir parmi divers domaines professionnels et fonctions de métiers. Ainsi cela permet d'acquérir une expérience de travail pertinente selon l'intérêt suscité par le travailleur.

Une distinction doit être faite entre les bénéficiaires d'un statut Art.60 dont leur lieu de travail dépend de cette institution publique et les organisations dans lesquelles ils sont mis à disposition. Cependant, il est important de rappeler que dans les deux cas, le CPAS est l'employeur du travailleur qui bénéficie de ce type de contrat d'insertion.

« Lorsque le CPAS engage une personne sur pied de l'article 60, § 7, LO, le contrat de travail est exécuté soit au sein du CPAS (on parlera d'article 60, § 7 "Interne") soit auprès d'un tiers (on parlera d'article 60, § 7 "Externe") » (Libert, 2007, p.6).

Le contrat Art.60 défini comme « Interne »

On le définit comme interne car l'employé est affecté au sein des structures gérées par chaque CPAS. Celles-ci sont au nombre de trois. Dès lors, l'usager engagé travaille « soit dans les services administratifs, sociaux (accueil), d'entretien du CPAS ; soit dans la maison de repos dépendant du CPAS (accueil, entretien, cuisines...) ; soit dans toutes les structures qui dépendent du CPAS comme les services de soins à domicile » (Gunduz, 2019, p.15).

Le contrat Art.60 défini comme « Externe »

Au sein de cette situation, rien ne change concernant l'employeur. C'est le CPAS qui, à l'instar du cas précédent, endosse ce rôle concernant le travailleur Art.60. Cependant, la particularité est qu'une troisième partie intervient en tant qu'« utilisateur ». Cela peut être par exemple un hôpital public, ou encore une société à finalité sociale, dans lesquels le bénéficiaire va exécuter son contrat d'insertion.

Dès lors, une convention de mise à disposition reprenant les responsabilités juridiques entre le CPAS et l'utilisateur doit être rédigée. Celle-ci est indispensable pour étayer l'ensemble des modalités et conditions de chaque partie. Le lieu de prestation, où est mis à disposition le travailleur, agit comme autorité de fait sur lui durant toute la durée de son contrat. Ainsi, l'utilisateur a la responsabilité d'appliquer l'ensemble des législations liées à la protection et au bien-être au travail.

Le CPAS, en tant qu'employeur, exerce des responsabilités envers la personne sous statut Art.60 une fois le contrat signé entre ces deux parties. Bien que celui-ci soit d'insertion, il n'échappe pas à la législation qui s'applique pour les travailleurs « classiques ». Par conséquent, ce contrat est soumis à la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail. Dès lors, le CPAS doit respecter l'ensemble des règles juridiques attribuées à un employeur. C'est donc cette institution publique qui est responsable de la rémunération des bénéficiaires d'un

Art.60, des procédures de licenciement ainsi que de l'assurance contre les accidents de travail. Concernant leur rétribution, aucun cadre légal n'est mis en place. Seul le montant du salaire minimum doit être garanti.

Le contrat Art.60 est à durée déterminée. En effet, cela est toujours correspondant au premier objectif de cette mesure. Ainsi la longévité de ce contrat d'insertion est liée au temps qu'il faudra au bénéficiaire pour récupérer ses allocations sociales et plus spécifiquement celles du chômage. Cette durée est calculée par l'office national de l'Emploi (ONEM) sur base de la tranche d'âge dans laquelle l'usager se trouve et sa période de référence.

2.4.3 Les travailleurs sous statut Article 60

Deux remarques sont à mettre en évidence avant de pouvoir analyser différents graphiques présentés ci-dessous. En effet, ceux-ci ne recensent pas les travailleurs bénéficiant d'un Art.60 dans le secteur de l'économie sociale. De plus, au sein de leur répartition, ils ont inclus la mesure Art.61 (une particularité à l'Art.60§ 7) qui n'est pas traitée dans le cadre de ce travail. Il est tout autant important de signaler le fait que ces données ont été récoltées en 2019. Cependant, ces camemberts restent intéressants à analyser afin de démontrer la variété de profils que nous pouvons retrouver dans ce processus de remise à l'emploi.

Dès lors, le diagramme en secteurs de gauche permet de démontrer qu'il y a une faible différence de population entre les deux sexes. Malgré cela, on peut voir une part plus importante de femmes sous contrat Art.60/61 que d'hommes.

Au sein du graphique circulaire de droite, on recense exactement 29 % des personnes âgées de 40 ans ou plus qui ont bénéficié d'un Art.60/61. Cela laisse donc plus de 70 % pour les tranches d'âges inférieures à celui-ci, dans lesquels les 30-39 ans sont recensés dans la plus grande proportion.

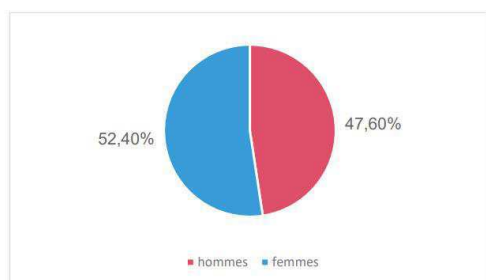


Figure 21 : Répartition par sexe des travailleurs sous contrat article 60/61, 2019
Source : données administratives, SPW (calculs Forem)

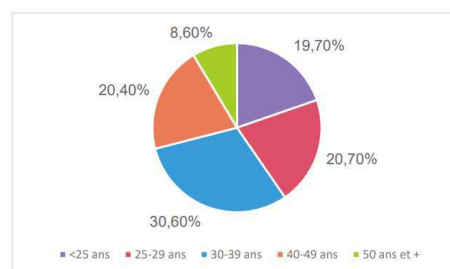


Figure 22 : Répartition par âge des travailleurs sous contrat article 60/61, 2019
Source : données administratives, SPW (calculs Forem)

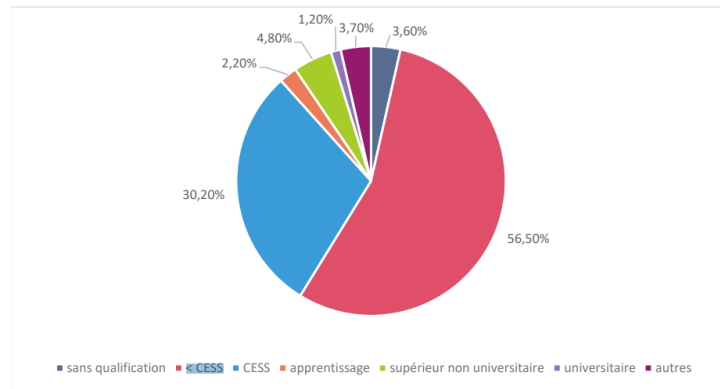


Figure 23 : Répartition par niveau d'instruction des travailleurs sous contrat article 60/61, 2019
Source : données administratives, SPW (calculs Forem)

(Fédération des CPAS, 2021, p.33)

Ce dernier graphique est sans doute le plus intéressant. En effet, celui-ci nous permet de constater une grande problématique : la majorité des personnes sous statut Art.60/61 ont un niveau académique assez faible ou n'ont aucune qualification.

« De ces données il ressort que 60 % des personnes mises à l'emploi ont plus de 30 ans. 60 % d'entre elles n'ont pas le CESS (à titre de comparaison, ce chiffre est de 27 % dans la population wallonne des personnes de plus de 25 ans). Il y a clairement une surreprésentation des personnes les moins diplômées parmi les travailleurs mis à l'emploi par ou via le CPAS. » (Fédération des CPAS, 2021, p.34).

2.4.4 Une explication à ces données statistiques

Les données statistiques présentées ci-dessus ont permis de mettre en évidence le fait qu'il n'y ait pas de profil type concernant les personnes sous contrat d'insertion. En effet, c'est essentiellement le niveau de qualification de celles-ci qui semble être une problématique à l'accession au monde professionnel. Au-delà d'une expérience de travail manquante, cela peut être directement lié aux connaissances scolaires élémentaires qui ne sont pas acquises. En effet, d'après Marine Boisson-Cohen et al., cela peut amener des difficultés pour les bénéficiaires à s'insérer professionnellement étant donné les problématiques qui peuvent en résulter : illettrisme, dyscalculie, problèmes de compréhension orale, etc. Celles-ci sont une « entrave dans l'accès à l'emploi et le maintien dans l'emploi, et plus largement dans la réalisation des démarches d'insertion : accès au code et au permis de conduire, usages du numérique à des fins professionnelles ou d'insertion sociale et professionnelle, capacité à continuer de se former tout au long de la vie » (2017, p.60).

De plus, Defourny & al. mettent en évidence une réalité concernant les personnes en recherche d'emploi qui font face à des obstacles concrets pour se réinsérer socioprofessionnellement. Celle-ci peut être assimilée aux travailleurs Art.60 qui ont bénéficié, avant ça, d'un revenu d'intégration sociale. Ces auteurs ont décidé de les départager en 5 groupes :

- 1) « Les chômeurs “difficiles à placer” ou de longue durée sont ceux qui connaissent une inactivité professionnelle depuis plusieurs années [...] et qui n'ont pas acquis de qualification suffisante dans leur parcours scolaire » (2012, p.47). Comme indiqué auparavant, cela rejoint la procédure pour l'octroi d'un RIS. En effet, la plupart des personnes ayant recours à cette aide sociale sont passées par une grande période de chômage. Cela s'ajoute au constat fait du manque de compétences de base et d'expérience professionnelle de cette population.
- 2) Les jeunes en quête d'un emploi qui ont abandonné leur cursus scolaire assez tôt. Cela entraîne un manque de connaissances nécessaires pour faciliter l'entrée dans le monde de l'emploi. Ainsi, le processus Art.60 (adapté à la tranche d'âge 18-25 ans) offre « une formation structurée et une expérience professionnelle qualifiante aux jeunes demandeurs d'emploi peu qualifiés, en vue de leur permettre une insertion sur le marché “classique” de l'emploi » (*ibid*).
- 3) Les individus en recherche d'emploi faisant face à des difficultés sociales. Comme abordé précédemment, le manque de compétences ainsi qu'une période de chômage prolongé sont un premier facteur problématique. À celles-ci peuvent s'ajouter d'autres difficultés qui sont propres à certaines personnes rendant leur réinsertion socioprofessionnelle d'autant plus complexe. En effet, les problèmes d'assuétudes, un contexte familial précaire ou un casier judiciaire voire un séjour au pénitencier peuvent en être la cause. (*ibid*). La procédure avant de contracter un Article 60 permet d'apporter une aide face à ces situations. De plus, ce contrat d'insertion donne l'occasion d'obtenir une expérience professionnelle dans un lieu de travail normalement plus « conciliant ».

- 4) « Les demandeurs d'emploi issus de minorités défavorisées : les demandeurs d'emploi qui font partie de certaines minorités (ethniques surtout) subissent souvent une discrimination à l'embauche » (*ibid*). Cela reste un constat encore présent actuellement.
- 5) Les femmes qui sont en quête d'un emploi ont, pour de multiples raisons, moins d'opportunité de trouver un emploi (*ibid*). Ceci expliquerait la statistique énoncée, plus tôt, concernant le taux de pourcentage plus élevé de femmes sous statut Art. 60.

Finalement, bien que ces auteurs se concentrent sur les demandeurs d'emploi, ce texte nous permet de comprendre certaines des difficultés du public sous statut Art.60. Ces catégories ne représentent pas l'ensemble des bénéficiaires de cette mesure. En effet, certains d'entre eux ont pu avoir des « accidents » de vie qui ont eu des répercussions sur leur parcours. Que ce soit la perte d'un proche, un divorce, un harcèlement au travail, ou plus récemment l'apparition de crise humanitaire, etc.

Le chapitre suivant va donc s'intéresser à l'évolution de l'économie sociale en tant que troisième voie dans le champ économique et politique. Au sein de ce secteur, certaines de ces entreprises vont se spécialiser dans la réinsertion socioprofessionnelle des personnes sur le marché de l'emploi. D'autant plus qu'une grande partie de ces structures sont des acteurs importants pour les bénéficiaires sous statut Art.60 par le nombre qu'elles mettent au travail.

3. Économie sociale

3.1 Historique de l'économie sociale

D'après Defourny ainsi que Develtere, la notion d'économie sociale est présente depuis l'existence de sociétés. Cependant, ce n'est qu'au milieu du 19^e siècle que celle-ci apparaît approximativement au sein de l'époque contemporaine (1999, p.4). Ce n'est pas anodin que cela ait lieu durant cette période. En effet, « la révolution industrielle [...] entraîne de tels bouleversements économiques et sociaux que la question de la solidarité apparaît rapidement comme essentielle » (Lacroix, Slitine, 2019, p. 5-6).

Ce sont les conditions indignes de travail dues à cette époque de développement industriel qui vont amener les ouvriers à se rassembler. Ceux-ci se battront pour faire entendre leur voix afin de concevoir les prémisses de la Sécurité sociale actuelle en Belgique. « Malgré l'interdiction [promulguée dans le décret d'Allarde de la loi Le Chapelier] des coalitions, les travailleurs ont continué à former leurs propres associations, mutualités et coopératives » (Peiren, 2023, P.90). Ces regroupements d'ouvriers auront pour but de s'entraider ainsi que de se battre pour leurs revendications dans la quête d'une meilleure existence de vie. C'est dans ce contexte de lutte pour essayer d'acquérir de justes droits (sociaux et du travail) que cette économie plurielle émerge. « Ainsi [en Belgique], comme dans les autres pays occidentaux, le besoin de protection sociale a été à la base de l'économie sociale, tout comme l'indignation face à la misère ouvrière engendrée par les forces du marché de la société industrielle » (*ibid*).

Cependant, il faudra encore patienter jusqu'à la fin du 19^e et le commencement du siècle d'après « pour que des lois offrent un cadre juridique aux formes d'organisation (coopérative, mutualité, association sans but lucratif) qui composeront l'économie sociale moderne » (Defourny, Develtere, 1999, p.5). C'est à partir de ce moment-là que cette économie plurielle prendra un tournant. En effet, d'après Maréchal, « Au XX^e siècle, l'économie sociale devient un secteur économique spécifique et contribue de fait à l'humanisation de l'économie » (cité dans Favreau, 2005, p.14). Selon Defourny, l'établissement de ce cadre légal a permis la création de l'ensemble des associations qui existent actuellement et qui ont pu établir « des activités de plus en plus variées et en mobilisant des moyens sans cesse croissants. » (2005, p.4).

Enfin, les associations d'économie sociale vont trouver leur essor dans la deuxième partie du 20^e siècle. Ceci est la conséquence du modèle politique et social mené par l'État providence. « Confrontés aux limites des politiques sociales traditionnelles, les acteurs de la société civile ont impulsé les premières entreprises sociales dans les années 1970 et 1980 » (Nicaise & al., 2005, p.2). D'après De Bolster, ces initiatives ont permis de mettre en lumière ces organisations d'économie sociale auprès des autorités publiques. Grâce à la vente de biens et services ayant pour objectif de financer leurs actions sociales ainsi qu'à « la capacité du mouvement associatif à défricher des demandes sociales émergentes et à y apporter des réponses pertinentes génère auprès des politiciens un intérêt marqué » (2018, p.3).

3.2 Un développement juridique

Ce développement historique démontre que l'économie sociale s'est construite pour répondre aux besoins socio-économiques d'une population précarisée. Selon De Bolster, cette évolution au cours des deux siècles derniers permet de mettre en évidence les divers attributs qui caractérisent cette économie plurielle :

- 1) « Un groupe social s'organise pour répondre à un besoin de la communauté en poursuivant des objectifs de production de biens ou de services ;
- 2) La réponse à ce besoin est déliée de tout but de lucre ;
- 3) Le groupe fonctionne en toute autonomie et développe un modèle décisionnel démocratique » (2018, p.3).

Cependant, il faudra encore attendre pour que les pouvoirs publics s'intéressent à donner une définition et un cadre légal au secteur de l'économie sociale. Néanmoins, « à la fin des années 80 en Région wallonne, comme dans de nombreux pays européens, apparaît la volonté de créer un cadre juridique de l'économie sociale » (De bolster, 2018, p.3). C'est donc le Conseil Wallon de l'Économie Sociale (CWES) qui va être le premier à proposer une définition à cette économie plurielle. Ainsi, durant l'année 1990, une « formulation était choisie pour être proposée officiellement à l'Exécutif Régional Wallon » (Defourny, 1990, p.8). Du côté de la Région flamande, il faut patienter jusqu'en 1997 pour que les organisations de l'économie sociale en apportent une définition. « Elle inscrit résolument l'économie sociale dans le développement durable, soulignant son implication dans la cohésion sociale et dans le développement harmonieux des relations Nord-Sud » (Mertens, 2007, p.18).

La troisième entité régionale composant la Belgique n'a pas apporté de définition spécifique à cette matière. Par conséquent, la région bruxelloise « se réfère dans les grandes lignes à la définition wallonne de l'économie sociale, mais considère surtout ce secteur comme un outil d'insertion » (Mertens, 2007, p.19).

Finalement, en 1999, au niveau du fédéral est créé un secrétariat d'État de l'économie sociale. Cela va pousser les différentes parties à engendrer, le 30 mai 2005, un « accord de coopération entre l'État fédéral, la Région flamande, la Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale et la Communauté germanophone relatif à l'économie plurielle ». Ce consensus permet de légiférer sur les divers objectifs des sociétés issues de cette économie. Ils sont tout autant économiques que sociaux ou environnementaux. De plus, « cette définition s'inspire très clairement des définitions wallonne et flamande en reprenant les principes éthiques qui les fondent » (Mertens, 2007, p.20). Ainsi, il est inscrit au sein de cet accord que ces initiatives et entreprises d'économie sociale « produisent des biens ou livrent des services qui sont mis sur le marché, pour lesquels un prix est payé, et pour lesquels des besoins et une clientèle existent. Elles ont des objectifs de continuité, de rentabilité et de développement durable » (Art.1, §1, 1°).

Cet article de loi met en lumière les deux logiques poursuivies par ces organisations. D'une part, elles s'orientent vers une logique économique en produisant des biens et services vendus à une clientèle spécifique ou générale. D'autre part, grâce à cette activité commerciale, elles répondent aux besoins de cette dernière correspondante à sa logique sociale.

3.2.1 Les principes de l'économie sociale

Au sein du même accord, énoncé dans le point précédent, d'autres conditions sont à prendre en compte lorsqu'une organisation veut se revendiquer dans une démarche d'économie sociale.

« Ces initiatives et entreprises respectent les principes de base suivants : la primauté du travail sur le capital, une autonomie de gestion, une finalité de service aux membres, à la collectivité et aux parties prenantes, un processus décisionnel démocratique, un développement durable respectueux de l'environnement » (Art.1, §1, 1°).

1) La primauté du travail sur le capital :

Ce principe signifie que les organisations issues de l'économie sociale vont privilégier la répartition des surplus financiers à d'autres intérêts plutôt que celui sur le capital. Cela va s'effectuer de diverses manières :

« Utilisation des excédents pour le développement de l'activité, [...] répartition de tout ou partie des bénéfices entre les membres associés (usagers ou travailleurs) sous forme de ristournes ou d'autres avantages, mises en réserve pour des investissements futurs, affectation à d'autres projets à finalité sociale, etc. » (Defourny, Nyssens, 2017, p.47).

2) Une autonomie de gestion :

Cette notion est ce qui permet de différencier une entreprise d'économie sociale avec les pouvoirs publics possédant une activité qui produit des biens et services. Ainsi, « l'autonomie de gestion doit être entendue à la fois comme un positionnement en dehors de l'appareil de l'État [...] et comme la capacité d'une organisation à ne pas être soumise au contrôle d'une autre entité » (Mertens, 2007, p.15). Dès lors, cela lui garantit une indépendance dans les décisions qu'elle prend pour sa gestion d'entreprise.

3) Une finalité de services aux membres à la collectivité et aux parties prenantes :

La vocation d'une entreprise d'économie plurielle se distingue de celles dites « classiques » car elle ne vise pas un profit économique, mais un objectif de rentabilité et de continuité pour financer sa finalité sociale. « L'activité d'économie sociale est un service rendu aux membres ou à d'autres personnes et non un outil de rapport financier. Le dégagement d'éventuels excédents est alors un moyen de réaliser ce service, mais non le mobile principal de l'activité » (Defourny, 2005, p.11).

4) Un processus décisionnel démocratique :

Chaque membre constituant les organes souverains a le droit de prendre part de manière égale aux décisions qui sont prises au sein de ceux-ci. « La démocratie dans le processus de décision renvoie principalement au principe “une personne = une voix”, par opposition au principe “une part = une voix” qui caractérise les entreprises capitalistes ». (De Bolster, 2018, p.5). Par conséquent, cela démontre que le pouvoir ne dépend pas du capital.

5) Un développement durable respectueux de l'environnement :

Les entreprises d'économie sociale s'inscrivent dans une démarche de transition écologique en lien avec leurs revendications pour une société plus juste et plus solidaire. « Les principes et valeurs de l'économie sociale, inscrits dans les statuts des organisations, permettent à ces entreprises de mettre leur mission sociale et/ou environnementale au cœur des priorités des équipes, plutôt que la recherche de profit à court terme et la rentabilité à tout prix » (Observatoire de l'économie sociale, 2023, p.35).

3.2.2 Les caractéristiques de l'économie sociale

La sous-section précédente reprenant l'ensemble des principes de l'économie sociale permet de considérer qu'il peut y avoir une multitude d'entreprises issues de celle-ci. C'est pour cette raison que l'EMES, un réseau européen de centres de recherches et de chercheurs indépendants sur l'économie sociale et solidaire, s'est résolu à donner les indicateurs principaux d'une entreprise d'économie sociale. Ces investigations ont permis de « construire un "idéal-type" [...] c'est-à-dire un modèle abstrait qui aide à comprendre ce qu'est une entreprise sociale (et non un idéal à atteindre) à partir des principales caractéristiques observées dans les initiatives émergentes d'entrepreneuriat social à travers l'Union européenne » (Defourny, Nyssens, 2017, p.230).

Ces propriétés sont toutes inhérentes ou en partie à chacune des structures d'économie sociale. « Il importe de noter que ces indicateurs ne forment pas un ensemble de conditions qu'une organisation devrait remplir pour pouvoir être qualifiée d'entreprise sociale au sens du Réseau EMES » (Defourny, Nyssens, 2013, p.12). Ils sont au nombre de neuf et sont départagés de manière égalitaire au sein de trois dimensions distinctes :

Dimension économique :

- L'activité de production de biens et services est l'élément central des entreprises d'économie sociale.
- Les membres de ces organisations prennent la responsabilité d'une prise de risque économique. Ce sont ses travailleurs qui assurent sa rentabilité et sa continuité financière.

- Il doit y avoir une part significative d'emplois rémunérés au-delà de toutes les ressources non monétaires auxquelles elle peut avoir droit.

Dimension sociale :

- Un des objectifs capitaux des entreprises d'économie sociale est la finalité de service pour une clientèle particulière ou une communauté.
- Les entreprises d'économie sociale sont des initiatives collectives qui émergent grâce à des mouvements réunissant des personnes qui ont en commun les mêmes nécessités ou ambitions.
- Les profits financiers de ces structures ne peuvent pas ou sous une certaine limite être partagés entre leurs membres. Ils ont pour vocation de contribuer à leur développement économique ou leur finalité sociale.

Dimension d'une structure de gouvernance :

- Les fondateurs d'une entreprise d'économie sociale profitent d'une large autonomie de gestion. Bien qu'elles aient droit à des subsides provenant des pouvoirs publics, ces derniers ainsi que les institutions privées ne peuvent pas intervenir dans leur gestion.
- C'est le principe « d'un membre - une voix » qui est appliqué dans les organes souverains de ces organisations sociales. Ainsi, le pouvoir ne dépend pas du capital.
- L'entreprise sociale met en place un processus démocratique permettant à l'ensemble de ses usagers ainsi que de sa clientèle de prendre part aux décisions.

À la suite de la description de ces neuf indicateurs de l'économie sociale, une observation indéniable peut être effectuée. En effet, « on reconnaîtra aisément des caractéristiques habituelles des organisations d'économie sociale et solidaire, qui sont ici complétées ou affinées de manière à révéler de nouvelles dynamiques entrepreneuriales » (Borzaga et Defourny cité dans Defourny et Nyssens, 2017, p232). Cette constatation peut logiquement être mise en lien avec l'accord de coopération entre l'État fédéral et les trois régions de la Belgique.

3.2.3 Les modèles de l'économie sociale

Grâce aux caractéristiques de l'économie sociale qui viennent d'être présentées, l'EMES a pu mettre en exergue quatre modèles types d'entreprises de l'économie sociale différents. Ces diverses formes d'organisations ont pu être distinguées en fonction de l'existence saillante ou non de ces indicateurs au sein de celles-ci.

- 1) **Le modèle « associatif entrepreneurial »** : Ce concept reprend l'ensemble des organisations d'économie sociale qui ont pour objectif de répondre à l'intérêt général. Dès lors, elles vont mettre en place des activités marchandes permettant le financement de cette finalité sociale. Selon Degrave & al., certaines d'entre elles ont une activité commerciale destinée à soutenir leur mission sociale. OXFAM en est un exemple. En effet, cette organisation, dont l'objectif est la lutte contre les injustices et la pauvreté dans le monde, va vendre des produits provenant des pays en développement et du commerce équitable. D'autres auront une activité de productions de biens et/ou de services directement en lien avec leur action sociale. L'association « Les Petits Riens » permet d'illustrer cela. Celle-ci va récolter, revaloriser et vendre des articles de seconde main dont les profits serviront à financer leurs maisons d'accueils ainsi que leurs actions de lutte contre la précarité et l'exclusion sociale en Belgique (2020, p.2).
- 2) **Le modèle de « coopérative sociale »** : Ce sont des organisations d'économie sociale reprenant la forme de coopérative, dont le contrôle et le fonctionnement sont organisés par leurs détenteurs de manière démocratique. « Cependant, ce modèle va au-delà de celui de la plupart des coopératives traditionnelles, en cela qu'il conjugue la poursuite des intérêts de ses membres avec la poursuite des intérêts de la communauté dans son ensemble ou d'un groupe-cible spécifique » (Deforuny et Nyssens, 2022, p.87).
- 3) **Le modèle de « social business »** : Ces structures ont pour objectif de trouver un équilibre entre leurs résultats financiers, ceux sociaux et environnementaux. « Cette création de valeur mixte, à la fois économique et sociale, est souvent le fait de petites et moyennes entreprises (PME), moins suspectes de dévoiement de la mission sociale fixée que ne peuvent l'être de grandes multinationales » (SPF économie, 2023).

- 4) **Le modèle d'«entreprise sociale publique ou parapublique»** : Ce sont des organisations qui font leur apparition dans un contexte d'astreintes budgétaires des pouvoirs publics et dans un climat de besoins sociaux croissants. « Il s'agit d'une reconfiguration de services publics sous la forme organisationnelle d'économie sociale, avec l'objectif d'innover dans la fourniture des services » (Degrave & al. (2020), p.2). Les sociétés titres-services organisées par les CPAS en sont un bon exemple.

3.4 Les entreprises d'économie sociale d'insertion

Comme indiqué précédemment, les organisations d'économie sociale se développent énormément à partir des années 1970-1980. Ce sont les entreprises d'insertion, en particulier, qui vont parvenir à forcer la main des pouvoirs publics dans leur reconnaissance. Cela n'aurait pas eu lieu sans les initiatives des principaux acteurs sociaux encouragées par le climat sociétal de cette époque. Celui-ci est marqué par une augmentation du chômage et de l'exclusion sociale. Par conséquent, « ces acteurs développèrent des entreprises, visant l'insertion par l'activité économique de personnes et de groupes précarisés, en marge des cadres légaux et des politiques publiques traditionnelles, celles-ci ne fournissant pas une réponse jugée adéquate à ces problèmes » (Defourny, cité dans Davister et al., 2012, p.39).

Leurs efforts n'ont pas été vains. Force est de constater que ces acteurs de la société civile ont contribué à l'existence du cadre juridique actuel. « En effet, ces initiatives s'étant multipliées au cours de la première moitié des années 1980, les pouvoirs publics ont décidé de les reconnaître et de leur fournir un cadre légal spécifique. Ainsi, elles furent petit à petit inscrites dans l'action publique » (Nyssens et al., 2005, p.2).

Dorénavant, les entreprises d'insertion font pleinement partie du secteur de l'économie sociale en Belgique. Celles-ci détiennent un cadre juridique clair qui est régi par les différentes Régions. Cependant, ces structures n'en ont pas les mêmes définitions. Du côté de la Flandre, « les entreprises d'insertion sont des entreprises agréées par la Région flamande qui, au terme d'une période d'insertion soutenue par la Région, trouvent leur place au sein du circuit économique traditionnel. Les entreprises en phase de démarrage (maximum 3 ans d'existence) bénéficient de primes dégressives pour l'engagement de personnes issues des "groupes à risques" » (Lepêtre, 2012, p.3). Alors que pour la Région wallonne et bruxelloise, « l'entreprise

d'insertion est une entreprise ou une association possédant la personnalité juridique, reconnue et subsidiée comme telle par l'autorité régionale ou communautaire ayant pour objet l'insertion sociale et professionnelle de demandeurs d'emploi peu qualifiés » (*ibid*). Le présent travail repose sur cette définition ainsi que sur ces deux régions en particulier. Dès lors, les entreprises d'insertion doivent avoir une activité de production de biens et services qui a pour objectif premier la réinsertion socioprofessionnelle d'un public éloigné du travail au sein du marché classique de l'emploi.

3.4.1 Le cadre juridique de l'entreprise d'insertion sociale

3.4.1.1 En Région wallonne :

Les entreprises d'économie sociale doivent répondre à plusieurs conditions pour être considérées comme d'insertion. Celles-ci sont énumérées au sein du « décret relatif à l'agrément des initiatives d'économie sociale et à l'agrément et au subventionnement des entreprises d'insertion » publié en 2016. Ainsi, l'Art. 7§1^{er} édicte 10 critères pour qu'une structure soit agréée et dénommée comme « entreprise d'insertion ». Le troisième point de cet article législatif apporte une information essentielle pour qu'une structure soit considérée comme telle : « avoir pour activité la production de biens ou de services, et pour but social la mise en œuvre des principes décrits à l'article, 1^{er}, alinéa 1^{er}, du décret du 20 novembre 2008² et notamment le principe de primauté du travail sur le capital dans la répartition des revenus, par l'insertion durable et de qualité de travailleur(s) défavorisé(s) ou gravement défavorisé(s) » (Art.7§1^{er}, 3°). Cela permet de concevoir le public ciblé par cette région qui est différencié en deux catégories.

Le premier groupe est celui des individus qui sont définis comme des travailleurs défavorisés (TD). Soit « toute personne qui, avant son premier engagement au sein d'une entreprise d'insertion agréée : n'est PAS en possession du CESS (ou assimilé), est inscrit comme demandeur d'emploi inoccupé au FOREM³ » (SPW, 2017, p.2). De plus, ils ne doivent pas avoir perçu d'allocations chômage ou d'insertion, d'un revenu d'intégration ou d'une aide sociale équivalente ni d'un autre revenu et cela durant une période de six mois minimum. D'autres conditions sont énumérées, dont le fait d'être issu de la tranche d'âge de 18 à 24 ans

² 20 novembre 2008 - Décret relatif à l'économie sociale.

³ L'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi.

ou alors avoir plus de 50 ans, être le chef d'une famille monoparentale, etc. Celles-ci sont au nombre de huit.

La deuxième catégorie concerne les travailleurs gravement défavorisés (TGD). Cela comprend les mêmes critères et conditions que le groupe précédent. Cependant, les personnes correspondant à celle-ci ne doivent avoir bénéficié d'aucune aide énumérée précédemment ou d'un revenu depuis au moins 24 mois.

3.4.1.2 En Région Bruxelles-Capitale :

Pour cette région, c'est l'« arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au mandat et compensation des entreprises sociales d'insertion » publié en 2019 qui légifère cette matière. Il est établi, à son article 2, ce que les organisations doivent inclure dans leur programme pour être mandatées comme entreprise sociale d'insertion. Pour cela, elle doit réunir, en son sein, trois conditions qui comprennent « un projet d'accompagnement et d'encadrement pour les travailleurs groupe-cible » (art 2§3,1°) ainsi qu'« un projet d'acquisition de compétences » (art 2§3,2°) et « un projet de transition et/ou d'insertion du travailleur groupe-cible vers le marché de l'emploi. » (Art2§ 3,3°). La FeBISP qui est la Fédération Bruxelloise des organismes d'Insertion SocioProfessionnelle et d'Économie Sociale d'Insertion apporte une explication plus détaillée de ce que les entreprises doivent mettre en place dans leur programme d'insertion :

- « *Un accompagnement professionnel du travailleur public-cible comprenant la formation à l'emploi qu'il occupe et le développement de son autonomie.*
- *Un accompagnement social du travailleur du public-cible comprenant l'amélioration de son adaptation à l'environnement de travail en l'accompagnant dans les procédures sociales et administratives, en facilitant la communication dans l'entreprise avec les différents intervenants » (FeBISP, 2024).*

Les personnes faisant partie de ce public-cible sont celles qui sont considérées comme « particulièrement éloignées de l'emploi ». Cela comprend « les demandeurs d'emploi inoccupés qui ne disposent pas d'un Certificat de l'Enseignement Secondaire Inférieur », ainsi que ceux « inoccupés depuis au moins 18 mois (624 jours) qui ne disposent pas d'un Certificat de l'Enseignement Secondaire Supérieur » et les chômeurs « inoccupés qui, en raison de leur situation particulière, bénéficient d'un accompagnement spécifique » (Bruxelles économie et emploi, 2023, p.8).

Dès lors, ce groupe-cible est composé des demandeurs d'emploi ayant droit au dispositif « emploi d'insertion en économie sociale », les jeunes travailleurs bénéficiant d'un contrat d'insertion et les emplois d'insertions sous statut Art.60§ 7.

Finalement, bien que le cadre juridique respectif à ces deux régions ne soit pas légiféré de la même manière, cela permet d'émettre un constat. Ces deux régions partagent un intérêt commun concernant les entreprises d'insertion. En effet, celles-ci ont pour objectif la réinsertion socioprofessionnelle d'un public fragilisé, ayant pour spécificité une qualification basse et/ou un parcours en tant que demandeur d'emploi inoccupé, grâce à une activité de production de biens et de services. Enfin, « si les pouvoirs publics mettent en avant l'insertion professionnelle, les entreprises sociales d'insertion [...] formulent un objectif plus large d'insertion professionnelle et sociale. Selon les opérateurs, « les dispositifs doivent articuler les enjeux d'acquisition à caractère professionnalisant à ceux d'acquisition citoyenne » (Lemaître et al. 2005, p77).

3.4.2 Les différents dispositifs des entreprises d'insertion sociale

Les organisations d'économie sociale d'insertion ont une mission de réinsertion sociale d'un certain public sur le marché classique de l'emploi. Cependant, celles-ci ne développent pas forcément les mêmes actions pour atteindre cette finalité sociale. En effet, il coexiste plusieurs structures dans cette même matière qui visent des objectifs qui leur sont propres. Ainsi, il peut être distingué trois dispositifs d'entreprises d'insertion sociale possédant une activité économique reconnue par les pouvoirs publics régionaux (Nyssens et al., 2004, p29).

Tout d'abord, les Centres d'Insertion socioprofessionnelle (qui, dorénavant, incluent les Entreprises de Formation par le Travail) implantés dans la Région wallonne et leur corolaire de la Région de Bruxelles-Capitale, les Ateliers de Formation par le Travail (AFT). Ceux-ci ont pour objectif de former des personnes en situation de stage à l'aide d'une méthode pédagogique particulière. « La formation vise l'acquisition ou le renforcement de compétences suffisantes pour des demandeurs d'emplois qui rencontrent des difficultés importantes d'insertion sur le marché de l'emploi afin de leur permettre d'obtenir ultérieurement un contrat de travail ou d'accéder à une formation qualifiante » (*ibid*).

Ensuite, dans les deux régions, on retrouve les Entreprises d'Insertion (EI). Celles-ci ont comme mission « la création d'emplois visant la réinsertion sociale et professionnelle de personnes exclues des circuits traditionnels de l'emploi. » (*ibid*). Celles-ci vont s'intéresser spécifiquement à une catégorie de personnes rencontrant des difficultés pour s'insérer dans le monde de l'emploi classique. Comme détaillé plus tôt, ce sont celles qui sont demandeuses d'emploi depuis un certain moment et qui n'ont pas obtenu de qualification au cours de leur parcours scolaire. Ainsi, l'objectif « des EI est clairement identifié comme la création d'emplois pour les “demandeurs d'emplois particulièrement difficiles à placer”. Tant les opérateurs que les pouvoirs publics se rejoignent sur cet objectif » (Lemaître et al, 2005, p79). C'est sur ces structures que ce travail porte attention.

Enfin, les ateliers sociaux sont le troisième dispositif reconnu par les autorités publiques. Ceux-ci « ont pour objectif la création d'emplois durables, dans un environnement professionnel protégé, pour des demandeurs d'emploi très précarisés, marqués par de graves handicaps socioprofessionnels (Nyssens et Lemaître, 2012, p162). La finalité de cette mission reste la réinsertion sur le marché de l'emploi classique, mais elle n'en est pas l'objectif ultime. En effet, « ce type de structure qui est sous-tendu par un subventionnement continu des travailleurs les plus précarisés repose sur le postulat que ces personnes ne pourront plus, même après une longue période d'adaptation, occuper un poste de travail dans le marché classique de l'emploi » (Nyssens, 2004, p.32).

Finalement, bien que les entreprises sociales d'insertion n'aient pas les mêmes missions, elles partagent toutes le même objectif. Elles visent la réinsertion d'un public fragilisé via une activité économique dans le but de retrouver le monde du travail conventionnel.

3.4.3 Le statut Article 60 au sein des entreprises sociales d'insertion

Les entreprises d'insertion sont incluses dans le principe de mise à disposition des personnes sous le statut d'un Art.60§ 7. Celles-ci ont droit à une particularité de cette mesure lorsqu'elles sont reconnues comme des structures de l'économie sociale par les pouvoirs publics. Elles peuvent jouir de l'attestation « Article 60§ 7, subvention majorée de l'économie sociale ».

Ainsi, « lorsque le CPAS engage et met un bénéficiaire à la disposition d'un tiers pour un projet d'économie sociale, le CPAS bénéficie d'une subvention majorée qui couvre une partie ou l'intégralité du salaire du travailleur. En échange, l'entreprise d'économie sociale offre un accompagnement et une expérience professionnelle » (Gunduz, 2019, p.16). Chaque CPAS détient un nombre (celui-ci oscille d'un CPAS à l'autre) déterminé de contrats Article 60 étant octroyé pour ces organisations d'insertion sociale. Au départ, le montant était pris en charge par le fédéral, mais cette compétence a été redirigée vers les régions. Cependant, cette subvention accordée au CPAS est toujours de la responsabilité du secrétaire d'État de l'économie sociale pour la mise à disposition de ces contrats d'insertion auprès des initiatives d'économie sociale. C'est une mesure très intéressante pour celles-ci sur un plan budgétaire.

Lorsque les entreprises d'économie sociale d'insertion n'ont pas l'opportunité de bénéficier de cette subvention, un autre processus est mis en place. Lors de la signature de la convention de mise à disposition entre le CPAS et un tiers utilisateur, un accord financier est décidé. Ainsi l'utilisateur, soit l'entreprise d'économie sociale, qui a mis au travail un travailleur, doit payer auprès du CPAS une somme mensuelle qui a été négociée auparavant entre les deux parties. Ce montant peut varier en fonction des collaborations.

4. L'accompagnement social au sein des entreprises d'insertion

4.1 La gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales d'insertion

La gestion des ressources humaines est primordiale dans toutes organisations. Ainsi, les entreprises d'économie sociale d'insertion ne dérogent pas à ce constat. Cependant, la direction managériale de celles-ci se distingue des entreprises dites « classiques ». Cela est dû à leurs valeurs, idéologies, pratiques, finalités sociales, etc., qu'elles défendent. Dès lors, la prise de décisions concernant les ressources humaines de ces entreprises d'insertion inclut un grand nombre « d'enjeux et d'outils à mettre en place pour les résoudre, allant de la dotation en personnel (planification, recrutement, sélection) à la gestion des départs en passant par la rétention d'un personnel compétent et motivé (gestion des compétences, de la motivation, de la culture d'entreprise, etc.) (Comeau, Davister, 2008, p.206).

Une première particularité concernant les entreprises sociales d'insertion est la diversité des profils qui œuvrent au sein de celles-ci. En effet, il existe plusieurs formes de travail avec lesquels il faut composer : les contrats d'insertion, les volontaires et les salariés. Ceux-ci ont tous un rôle crucial à jouer au sein de ces organisations et cela amène à rendre complexe les tâches qui sont confiées à la gestion des ressources humaines. Ces trois « types de ressources humaines présentent d'importantes différences quant à leur statut, leur profil socioprofessionnel et leurs attentes. Cette diversité constitue un enjeu essentiel de la GRH » (Davister, 2007, p8). De plus, force est de constater que ces structures d'économie sociale de remise à l'emploi font face à un public qui peut avoir de grandes difficultés. En effet, les contrats d'insertion, comme une partie des volontaires « sont des personnes fragilisées socialement et professionnellement qui se lancent dans une démarche de formation et/ou de mise à l'emploi dans un cadre de travail adapté à leurs problèmes » (ibid).

Une deuxième spécificité concernant les entreprises d'économie sociale d'insertion est celle de la rentabilité financière. En effet, ces organisations doivent réussir à articuler une activité de production de biens et de services tout en se concentrant sur leur objectif premier. Celui-ci est de répondre aux besoins sociaux d'une clientèle particulière avec une finalité de réinsertion socioprofessionnelle. Dans cette optique, la gestion des volontaires est essentielle. En effet, « ils constituent [...] une ressource économique non négligeable, dans le sens où ils offrent leurs compétences et leur temps à l'organisation sans rétribution financière en contrepartie » (Davister 2007, p.9).

Une autre caractéristique typique de ces entreprises sociales d'insertion au sein du département des Ressources Humaines concerne leurs idéologies et la manière dont ces dernières vont influencer leurs pratiques. Celles-ci se concentrent sur des valeurs éthiques et humaines. Il y a une « volonté des associations de développer une G.R.H. à la fois efficace et conforme aux valeurs humanistes à l'origine de leurs projets, mais aussi les difficultés, parfois les impossibilités, qu'elles rencontrent face à la pratique » (Everaere, Valéau, 2012, p.110).

Ainsi les difficultés dont les organisations d'insertion doivent faire face sont les évolutions de l'environnement dans lequel elles se développent. En effet, au fil du temps, ces entreprises ont été confrontées à une attente grandissante de la population envers le secteur de cette économie plurielle. Dès lors, « cette **croissance** de la demande adressée à l'économie sociale va de pair avec une certaine **complexification** des processus de production, mais aussi des modalités de gestion interne des organisations de ce secteur » (Davister, 2007, p.19). De plus, les pouvoirs publics ont été amenés à légiférer plus assidument celui-ci afin d'en proposer un cadre juridique qui permet d'étayer leurs attentes en termes « d'efficacité et d'efficience ». Un autre facteur est « la **concurrence** de plus en plus féroce à laquelle les organisations de ce secteur se trouvent confrontées, qu'il s'agisse d'une concurrence avec des entreprises capitalistes qui produisent le même type de biens/services ou d'une concurrence interne à l'économie sociale » (Davister, 2007, p.20). L'ensemble de ces éléments ont pour conséquence d'obliger les institutions issues de cette économie à se professionnaliser dans leur gestion et plus spécifiquement celle des ressources humaines. « En effet, une bonne gestion constitue un atout important pour mobiliser certaines ressources privées (dons, mécénats, cotisations, etc.) et publiques (subsidés faisant l'objet d'une évaluation rigoureuse), mais aussi pour attirer et fidéliser leurs clients/usagers en garantissant une qualité irréprochable » (Davister, 2007, p.21).

Finalement, les structures sociales d'insertion ont développé des outils de gestion des ressources humaines innovants. Certaines de ces organisations ont réussi à modéliser ceux de la GRH « classique » pour qu'ils correspondent à leurs logiques d'entreprise. Ainsi, elles mettent en place « des outils novateurs de GRH, prenant en compte les valeurs de base de l'économie sociale. Les entreprises capitalistes découvrent même parfois les atouts de ces pratiques novatrices, qu'elles “importent” alors dans leurs structures » (Davister, 2007, p.2).

4.2 Articulation des dimensions politiques, économiques et sociales

Les entreprises d'économie sociale d'insertion doivent réussir à allier plusieurs dimensions qui sont propres à leur nature. Celles-ci exercent une influence directe sur les enjeux et pratiques de la gestion des ressources humaines.

L'une des dimensions est directement liée à la posture militante de ces structures sociales envers les autorités publiques. En effet, grâce à leur vocation de réinsertion socioprofessionnelle, ces organisations sont des acteurs importants de la société civile. Ainsi, elles entretiennent une logique qui est de « résoudre le problème de l'exclusion sociale en leur sein et l'action politique consiste en des activités de revendication à destination des pouvoirs publics, notamment à travers leurs réseaux, afin d'obtenir un soutien et les ressources nécessaires à la poursuite de leur finalité sociale » (Lemaître et Nyssens, 2012, p.171). De plus, Lemaître (2009) tient à préciser que cette logique politique des entreprises sociales d'insertion ne concerne « pas ici la finalité de l'organisation : elle est mise au service du développement de ses objectifs sociaux, elle est instrumentale par rapport à sa dimension sociale » (*ibid*).

Les deux logiques suivantes ont tendance à s'influencer d'autant plus entre elles. Ainsi, les structures sociales d'insertion ont pour objectif d'articuler leur dimension économique de production de biens et la prestation de services avec leur logique sociale. « Cette double contrainte de performance économique et sociale oblige les entreprises d'insertion à se montrer innovantes dans leur manière de recruter, mais également d'intégrer, de former ou encore d'organiser leurs équipes de production » (Meyer, 2009, p.96).

Cette situation contraint certaines organisations sociales d'insertion à devoir privilégier une logique économique. En effet, ces structures peuvent être amenées à prioriser leur production de biens et services plutôt que leur mission sociale de réinsertion. De ce fait, cela a un impact sur le groupe cible qui est accueilli au sein de ces entreprises d'économie sociale. Ainsi, au moment du recrutement des bénéficiaires en insertion, elles peuvent avoir à effectuer un choix orienté vers ceux qui auraient les aptitudes et compétences suffisantes. Cette sélection s'établit au détriment d'un public plus précaire sur le plan social, physique ou mental. Par exemple : une grande précarité sociale, des problèmes d'assuétudes, des individus porteurs d'un handicap moteur ou mental, etc. Dès lors, « les structures davantage tournées vers le secteur économique recrutent des personnes ayant moins de difficultés sociales et

professionnelles, des personnes plus qualifiées et quasiment immédiatement productives ». (Pénaut et Servant, 2012, p.172). Pour ces auteures, cela peut être dû à plusieurs circonstances, dont une, en particulier. Celle-ci est la crainte, pour ces entreprises, de ne pas atteindre une rentabilité et donc une viabilité économique qui aboutit au désavantage de leur finalité sociale.

C'est pour cette raison qu'il est indispensable pour les entreprises d'insertion à détenir un juste milieu entre ces deux dimensions. « Dans leur management, les organisations d'économie sociale doivent veiller en permanence à maintenir un certain équilibre entre la réalisation de leurs objectifs sociaux et la nécessité de survivre ou de se développer ». (Davister, 2007, p.27). Pour arriver à cette fin, le soutien autant financier que politique via des aides de remise à l'emploi, des subsides, la reconnaissance du secteur, etc., par les pouvoirs publics est essentiel. Dès lors, si les activités commerciales

« permettent l'insertion par le biais d'une activité productive, au cœur de la mission de ces entreprises, elles ne permettent pas de compenser le coût du travail supplémentaire dû au déficit de productivité des travailleurs précarisés, ni de financer la formation et l'accompagnement de ces derniers, ou encore de solvabiliser la demande de services peu rentables » (Lemaître et Nyssens, 2012, p.176).

Cela démontre que cette articulation entre les dimensions politiques, économiques et sociales est cruciale pour éviter l'exclusion d'une catégorie de la population qui souffre d'une grande précarité.

4.3 Un accompagnement spécifique à l'analyse de cas

Comme cité auparavant, la finalité des entreprises sociales d'insertion est de réinsérer socioprofessionnellement, grâce à une activité marchande, un public précarisé sur le marché de l'emploi classique. Pour contribuer à cet objectif, un accompagnement des usagers bénéficiant d'un statut d'insertion via des employés compétents est un atout indéniable. Dès lors, ceux-ci « sont des professionnels qualifiés chargés de l'encadrement (pédagogique, psychologique, social ou administratif) des travailleurs en insertion et/ou responsables de la gestion de l'organisation elle-même » (Davister, 2007, p.8).

Pour ce faire, l'accompagnement mis en œuvre pour les bénéficiaires au sein de ces structures d'insertion sociale comporte deux objectifs qui se complètent. D'une part, celui-ci va leur permettre d'obtenir des aptitudes sociales qui faciliteront leur intégration socioprofessionnelle. D'autre part, ils acquièrent un ensemble de compétences (spécifiques ou non) qui ne peuvent être obtenues qu'à partir d'une expérience professionnelle. Ce qui favorise leur réinsertion sur le marché de l'emploi classique.

Comme nous l'indique Meyer, au sein des entreprises sociales d'insertion, une « majorité des salariés permanents de ces structures sont chargés d'accompagner les personnes en insertion. La mission semble évidente pour le personnel social [...], mais elle est plus inhabituelle pour le personnel technique » (2009, p.29). Ainsi, on peut distinguer deux types de fonction de travailleurs qui ne détiennent pas les mêmes compétences professionnelles. Cependant, ceux-ci ont l'un comme l'autre, une importance cruciale dans l'accompagnement des usagers qui bénéficient de ce processus de remise à l'emploi. Deux auteurs permettent d'identifier ce genre d'accompagnement qui correspond à celui de l'analyse de cas de ce travail. Cervera et Defalvard décrivent celui-ci comme étant « doublement dual ». (2009, p.52). Péneau et Servant donnent une signification à cet accompagnement qui permet d'en comprendre plus facilement le sens : « c'est-à-dire qu'il est, d'une part, dans et vers l'emploi (les salariés en insertion sont employés pour une durée limitée et dans l'objectif de s'orienter ensuite vers un emploi ordinaire) et d'autre part, social et professionnel » (2012, p.168).

Dès lors, il peut être identifié deux salariés qui vont œuvrer au bon accompagnement du travailleur en insertion : l'encadrant technique et l'accompagnateur insertion.

Le premier salarié est celui qui est responsable de la formation professionnelle du bénéficiaire en insertion tout au long de son expérience de travail. En plus de veiller aux objectifs de l'activité productive, l'encadrant technique a pour but de faire respecter les règles de base qui sont inscrites au sein d'une entreprise à l'utilisateur (arriver à l'heure, prévenir en cas de maladie ou autre, tenir informé en cas d'imprévus impérieux, etc.). De plus, il lui prodigue des conseils, des recommandations pour que le travailleur en insertion acquière et développe des compétences de savoir-faire au fil de son activité professionnelle dans un domaine spécifique. Ainsi, « l'encadrant technique 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 [à l'accompagnateur insertion] » (Cervera et Defalvard, 2009, p.58).

Le second salarié se présente comme l'accompagnateur insertion. Tout au long de la prestation du contrat de remise à l'emploi par le bénéficiaire, il a pour mission de s'occuper des « difficultés sociales, des problèmes du quotidien et de la levée des freins pour l'accès, à terme, à un emploi sur le marché classique du travail » (Pénaut et Servant, 2012, p.168). Dès lors, il effectue un accompagnement qui se concentre, en grande partie, sur le plan social et professionnel de l'usager en insertion. Cette approche se réalise par des entretiens individualisés périodiques. Ainsi, « l'accompagnant met à sa disposition un ensemble de moyens (sa présence, ses techniques, ses outils) qui vont lui permettre d'explorer ses liens au travail, à la société, puis de se construire un futur » (Prodhomme cité dans de Jonckheere et al, 2008).

L'accompagnement social ainsi que professionnel sont tous deux capitaux étant donné l'influence considérable de ces deux dimensions. En effet, l'étude empirique effectuée par Brotcorne permet de démontrer qu'« il y a une interconnexion permanente très forte entre le travail sur les compétences professionnelles et celui sur les compétences sociales » (2015, p.37). De ce fait, l'accompagnant a pour objectif premier de veiller à ce que le travailleur en insertion retrouve une stabilité sociale lui permettant de se concentrer pleinement sur son insertion socioprofessionnelle. « Il s'agit de prendre en charge les aspects relatifs à la personne. Et de commencer par les accompagner dans la résolution de certains problèmes (logement, santé, administration...) » (Woitrin et al, 2016, p.4).

Finalement, l'accompagnement professionnel a pour objectif d'aider la personne dans l'élaboration de son projet. Mais il serait illusoire de penser que cela est l'unique objectif souhaité. En effet, grâce à cette approche et l'activité professionnelle au sein de l'entreprise sociale d'insertion, l'usager expérimente une situation personnelle valorisante. Ce qui peut être appelé

« l'«effet travail» opère en effet dans le sens d'une meilleure intégration de la personne, d'un côté grâce à la possibilité d'appartenance et de reconnaissance sociales que le travail occasionne et, de l'autre, par le développement de compétences qu'il suscite, notamment par les conditions de mise en situation réelle de production » (de Jonckheere et al, 2008).

Dès lors, cet accompagnement a pour objectif final d'aider le bénéficiaire en insertion à concrétiser son projet professionnel vers un travail au sein du marché de l'emploi classique. Cependant, cela reste une tâche complexe qui n'est pas facilement atteignable.

4.3.1 Les postures de l'accompagnateur insertion

Au sein du point précédent, les deux pans détenus par l'accompagnateur insertion ont été parcourus dans les grandes lignes. Dès lors, il paraît pertinent de décrire quelle posture ce professionnel devrait adopter auprès des travailleurs en insertion avec qui il interagit. Pour effectuer cette démarche, il semble intéressant de s'attarder sur les recherches de M. Paul. Bien que cet article ne soit pas spécifiquement porté sur la réinsertion professionnelle, il permet d'apporter une perspective de « l'accompagnement comme posture professionnelle spécifique ».

Dans un premier temps, il est essentiel que l'accompagnateur insertion puisse mettre en œuvre un processus d'accompagnement « avec autrui ». Cette approche professionnelle repose sur l'idée que le travailleur en insertion doit être à l'initiative de son projet professionnel. Il est impératif qu'il soit mis au cœur de celui-ci. (Brotcorne, 2015, p.40). Par conséquent, l'accompagnant doit prendre une posture éthique dont un principe émerge « : “ne pas se substituer à autrui”. Car la première nuisance est de se substituer à l'autre : penser, dire, faire à sa place. Cette substitution est un acte d'ingérence, une négation de l'autre en tant qu'autre » (Paul, 2012, p16).

Pour entreprendre cela, l'accompagnateur doit être particulièrement attentif aux ambitions futures évoquées par le travailleur en insertion. De plus, il doit prendre en considération ses perspectives qui visent à son projet professionnel (Brotcorne, 2015, p.40). Ainsi, le chargé d'insertion développe une attitude d'écoute qui est « à la fois une posture et une technique, c'est elle qui soutient la démarche, qui nourrit le cheminement ». (Paul, 2012, p17).

Ensuite, il est essentiel que l'accompagnateur insertion ne détermine pas de manière intransigeante les objectifs socioprofessionnels du travailleur en insertion, mais plutôt qu'il les coconstruise avec lui dans une démarche de négociation entre ces deux partis (Brotcorne, 2015, p.40). De ce fait, le professionnel doit détenir une posture de dialogue « car c'est, entre autres dans des situations de dialogue, que s'exerce la place de chacun, cet échange de personne à personne, de sujet à sujet et non plus de professionnel à usager » (Paul, 2012, p17).

Un autre objectif de l'accompagnant est de promouvoir l'autonomie ainsi que la prise d'initiatives du travailleur durant la prestation de son contrat d'insertion en lui procurant un cadre sécurisant et en l'aidant à surmonter ses lacunes. Cela nécessite, de la part du professionnel, de ne pas adopter une approche paternaliste de l'accompagnement où il pense mieux savoir que l'usager ce qui est favorable ou non pour lui. « Il ne s'agit ni de décider ni d'agir à sa place » (Brotcorne, 2015, p.41). Cela oblige l'accompagnateur insertion à détenir une posture de non-savoir et ainsi « se déshabituer de l'idée de comprendre trop vite l'autre, de savoir à sa place ce qu'il conviendrait de choisir, d'énoncer "le" choix qu'il conviendrait de faire et d'avoir l'esprit ouvert au défi et au changement, à l'inattendu » (Paul, 2012, p16).

Enfin, l'accompagnant doit pouvoir donner des outils pertinents au travailleur en insertion afin de lui fournir les moyens nécessaires pour qu'il puisse assumer ses responsabilités. Cela a pour objectifs de lui procurer des informations utiles sur les répercussions de ses actions et de ses choix tout en lui offrant un accompagnement lorsqu'il prend ses propres décisions de manière délibérée (Brotcorne, 2015, p.41). Dès lors, l'accompagnateur insertion adopte une posture émancipatrice afin de « recréer un environnement relationnel qui soit une opportunité, pour l'un comme pour l'autre, de « grandir en humanité » (Paul, 2012, p17).

Finalement, une démarche d'accompagnement doit s'effectuer de manière individualisée en fonction du profil de la personne. « La posture d'accompagnement peut être caractérisée comme une posture labile, fluide, en constante redéfinition et ajustement. Elle doit sa justesse à sa pertinence au regard d'une situation » (Paul, 2012, p17).

4.4 Les concepts utiles dans l'accompagnement d'une réinsertion par le travail

Au sein de ces deux sous-sections, il sera développé les différents concepts clés qui semblent essentiels dans le processus de réinsertion des personnes bénéficiant d'un contrat Art.60. Il serait donc utile d'intégrer ceux-ci durant l'accompagnement de ces travailleurs en insertion pour veiller à accentuer leurs chances dans la concrétisation de leur réintégration socioprofessionnelle sur le marché de l'emploi classique.

4.4.1 La motivation

La motivation au travail est un thème sur lequel de nombreuses recherches ont été effectuées. Les auteurs qui se sont penchés sur cette notion ont donc donné à ce concept une multitude de théories ainsi que des définitions différentes. « Dans tous les cas et dans toutes les disciplines, la motivation a à voir avec le comportement et ce qui pousse une personne à agir et/ou à faire des efforts » (Taskin et Dietrich, 2020, p.98).

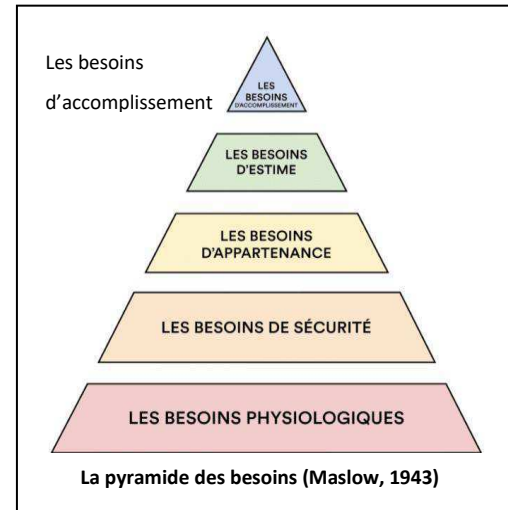
Ainsi, il serait intéressant de développer cette approche auprès des personnes ayant un contrat d'insertion. Car « la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (Roussel, 2000, p.5). Dès lors l'accompagnement apporté à ces bénéficiaires devrait arriver à dépasser le simple objectif de récupération de droits sociaux afin de développer une motivation à leur réinsertion socioprofessionnelle. Ainsi, le travailleur Art.60 pourrait apercevoir les apports fructifiés par la prestation de son contrat. D'un côté par les nombreux bienfaits sociaux que cela lui octroie. D'un autre côté, par son niveau de qualification qui évolue à la vue des nombreuses compétences qu'il acquière. Grâce à cet ensemble d'éléments favorables, il détiendrait les outils et les moyens nécessaires pour entretenir une motivation à réintégrer le marché de l'emploi classique.

Parmi l'ensemble des théories proposées sur la motivation au travail, l'une d'entre elles paraît intéressante à développer. En effet, ce travail porte sur un public-cible qui a vécu, pour la majorité de ses individus, une situation d'exclusion sociale. Par conséquent, leur motivation à travailler serait, dans un premier temps, de répondre à certaines nécessités. Ainsi, la pyramide de Maslow (1943) présente de manière hiérarchique les besoins qui susciteraient de la motivation pour les individus à travailler. Au sein de cette schématisation, présentée ci-dessous, « l'auteur relie ces besoins à l'environnement de l'individu et souligne l'importance de leur satisfaction, voire les risques ou les dérives d'une insatisfaction permanente » (Taskin et Dietrich, 2020, p.101).

Selon Maslow, les besoins élémentaires à notre existence représenteraient la première motivation au travail. En effet, par la rémunération qui en est due, le salarié a la capacité de combler ses moyens de subsistance et consommer des biens et services.

En second lieu, les besoins de sécurité afin de se prémunir contre des dangers, des menaces. Ainsi, le travail octroie un salaire fixe et régulier offrant une sécurité sur plusieurs niveaux (logement, physique et morale) en plus d'une certaine stabilité sociale ancrée par ses obligations.

Ensuite, les besoins d'appartenance que l'on peut appeler aussi besoins sociaux. Grâce au travail, le sentiment d'adhésion à un groupe social et/ou professionnel est facilité. Il permet de créer des relations amicales et prodigue une sensation d'acceptation sociale.



Quatrièmement, les besoins d'estime. Ils sont personnels et directement liés au travailleur (sa confiance en lui, son succès, ses compétences, etc.). Ceux-ci sont corrélés aux besoins de reconnaissance. Du fait de son travail, il se sent reconnu, considéré par ses collègues, ses supérieurs.

Enfin, on retrouve les besoins d'accomplissement. Le travailleur se sent épanoui, il accroît ses compétences, il dégage tout son potentiel. Ainsi, par le travail, celui-ci se sent pleinement intégré dans la société.

Finalement, cette représentation théorique a subi de nombreuses critiques concernant la hiérarchie des besoins qu'elle établit. En effet, pour ses détracteurs, il ne faut pas forcément répondre aux besoins du premier palier pour atteindre le second et ainsi de suite. Cependant, « Maslow était plus nuancé à cet égard et soulignait une certaine progressivité, à la fois dans la satisfaction de ces besoins qui peut rester partielle, et dans le passage d'un besoin à un autre » (Taskin et Dietrich, 2020, p.102).

4.4.2 La reconnaissance

Pour une question de compréhension, durant la réalisation de ce travail, le choix a été pris d'utiliser le terme travailleur (ou autres synonymes) **Article 60** pour désigner ces bénéficiaires en insertion. Dès lors, pour entamer ce point sur la reconnaissance, il paraît essentiel de s'attarder sur cette dénomination qui peut être dévalorisante pour ces personnes.

Cette désignation ne

« semble pas totalement dénuée de stigmatisation, induisant déjà une différenciation. Elle est parfois désignée par les travailleurs comme un signe qu'ils ne sont pas des "travailleurs comme les autres" au sein des structures les employant, où on désignerait "les travailleurs", et à côté d'eux "les Article 60" » (Collectif Solidarité Contre l'Exclusion ASBL, 2013, p.4).

Ainsi, ils peuvent être perçus comme des travailleurs fragiles qui n'ont pas le choix d'avoir recours à une assistance sociale pour s'imbriquer dans le monde de l'emploi. Par conséquent,

« être qualifié de vulnérable peut être compris comme une forme de reconnaissance, mais la conséquence pragmatique de cette reconnaissance est que l'individu ne parvient pas à développer un rapport positif à lui-même et à autrui sur la base d'un attribut péjoratif et disqualifiant. Il ne peut effectivement pas se présenter en tant qu'être vulnérable dans l'espace public, notamment en vue d'obtenir un emploi salarié » (de Jonckheere, 2008).

Cela dit, cette section s'attardera sur l'apport incontestable de la reconnaissance auprès des travailleurs dans un milieu professionnel. De plus, ce concept détient une forte corrélation avec la notion vue précédemment. En effet, si les effets de la reconnaissance « s'avèrent positifs, ils viennent alors nourrir et renforcer la motivation ; négatifs, ils entraînent démotivation et comportements de retrait » (Bourcier et Palobart cité dans El Akremi & al., 2009, p.678).

Dorénavant, la notion de reconnaissance dans les entreprises est un concept qui prend une importance considérable dans la gestion d'entreprise, tant ses bienfaits sociaux, professionnels et organisationnels ont été démontrés par de nombreux auteurs. En effet, « la reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et à leur bien-être » (Dandeker cité dans Brun et Dugas, 2005, p.85).

Selon un des deux principes fondamentaux de la théorie sur la reconnaissance établie par le philosophe Axel Honneth, « il existe trois formes différentes de reconnaissance, qui correspondent à différentes formes de rapport positif à soi et à différents types de relation à autrui. » (Renault, 2007, p.123).

La première forme est identifiée comme celle des relations primaires dont la reconnaissance s'obtient par des relations amicales ou familiales. Dès lors, c'est l'amour compris dans son ensemble qui octroie à un individu la sensation d'être considéré ainsi qu'un sentiment de confiance en lui. Par conséquent, « sur le plan pratique de la relation à soi, la reconnaissance obtenue dans cette sphère touche à la satisfaction de besoins essentiels et développe la **confiance en soi** » (de Jonckheere et al., 2008).

La seconde forme de reconnaissance est perçue par l'individu grâce aux normes de droit et morales établies.

« La considération et le respect fondent le champ des relations juridiques et sociales qui reconnaissent l'individu dans sa dignité et son appartenance au sein d'une communauté. Ces droits fondamentaux posent l'égalité entre les hommes et permettent d'accéder au **respect de soi**, dans la mesure où il est respecté par tous les autres sujets » (Dietrich et Taskin, 2020, p.159).

La dernière forme de cette approche est associée à la reconnaissance de la valeur sociale attribuée aux compétences d'un individu et plus particulièrement à son utilité au sein de la société au sens large ou dans plusieurs groupes sociaux spécifiques.

« Sur le plan pratique de la relation à soi, la reconnaissance découlant de valeurs partagées développe **l'estime de soi** et donc permet à un individu de se développer en tant que personne et, pour Honneth (2000), de s'envisager soi-même à partir du point de vue d'un "autrui" approuvateur et encourageant » (de Jonckheere et al., 2008).

Ces trois formes de reconnaissance permettent de mettre en évidence autant d'éléments essentiels pour qu'un travailleur existe dans son processus de réinsertion socioprofessionnelle. C'est par et grâce à la confiance en soi, au respect de soi et l'estime de soi « que l'individu accède aux conditions minimales pour advenir en tant que Sujet. En tant qu'être social, cette reconnaissance ne se manifeste et ne se produit qu'au cœur de communauté, comme la communauté du travail » (Dietrich et Taskin, 2020, p.159).

Le sentiment de considération peut aussi se formuler via une autre approche qui est amenée par la psychodynamique du travail. Ainsi, « la reconnaissance du travail passe par la formulation de deux formes de jugement qui témoignent de la valeur accordée par autrui à la contribution du sujet à l'organisation du travail » (Gernet et Dejours, 2009, p30). La première se définit comme le jugement « d'utilité ». Celui-ci est principalement formulé par la hiérarchie, la clientèle et se consacre sur l'utilité sociale, économique et technique du travail entrepris par le salarié. La seconde forme est le jugement de « beauté ». Ce jugement va être effectué par les pairs, c'est-à-dire les collègues du travailleur qui sont les plus aptes à donner

un avis objectif sur l'entièreté du travail produit (qualité, conformité, efforts, etc.). C'est grâce à

« cette appréciation par les pairs que l'employé se sent intégré dans une communauté d'appartenance. On y reconnaît sa façon particulière de travailler, son style (Clot, 1999), les qualités qui le distinguent des autres (originalité, élégance, ingéniosité, rigueur), de telle sorte qu'il se sent dès lors reconnu dans son unicité sur le plan de la pratique professionnelle » (Brun et Dugas, 2005, p.82).

Enfin, il existe de nombreuses pratiques qui permettraient d'octroyer aux travailleurs en insertion de la reconnaissance durant la prestation de leur contrat. Cela va dépendre de l'organisation dans laquelle ils vont évoluer, mais aussi des personnes qui sont responsables de leur accompagnement durant ce cheminement. Ainsi, « Brun et Dugas (2005) estiment que pour être efficaces, ces pratiques doivent respecter certains critères de "qualité" : sincérité ; réactivité ; spécificité ; proximité hiérarchique ; légitimité ; variabilité ; cohérence » (Taskin et Dietrich, 2020, p.162).

Finalement, la reconnaissance ainsi que la motivation détiennent un rôle crucial dans l'accompagnement des travailleurs en insertion. La reconnaissance, qu'elle soit sociale ou professionnelle, contribue à (re)valoriser l'identité de ces travailleurs dans la société. Lorsqu'ils se sentent considérés positivement, cela nourrit la motivation des travailleurs, tandis qu'une absence de reconnaissance peut entraîner démotivation et comportements de retrait. Par conséquent, tant les encadrants techniques que les accompagnateurs insertion doivent intégrer ces concepts dans leurs démarches. De plus, il est essentiel d'adopter une approche individualisée dans l'accompagnement des travailleurs en insertion. En effet, cela facilite la mobilisation de ces deux notions auprès d'eux afin de favoriser leur réussite dans leur processus de réintégration socioprofessionnelle sur le marché du travail classique.

Volet empirique

1. Présentation de l'ASBL Les Petits Riens

Il semble essentiel de présenter l'organisation dans laquelle j'ai effectué mon stage. Celui-ci s'est déroulé durant les mois de septembre à décembre 2023. L'organisation des Petits Riens est connue par la majorité de la population belge et plus particulièrement bruxelloise pour leurs magasins de seconde main. Seulement, cela n'est qu'une facette des nombreuses missions de cette ASBL. Ci-dessous, je ferai un bref retour historique de sa création. Par après, j'expliquerai globalement l'activité économique ainsi que les différentes missions et actions sociales de cette entreprise d'économie sociale.

5.1 Historique de l'association

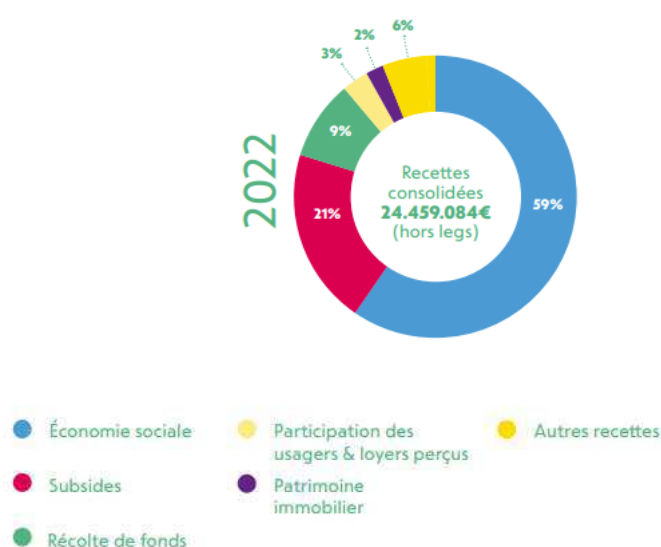
Les Petits Riens apparaissent en 1937 grâce au dévouement de l'Abbé Froidure. Dans un premier temps, cette initiative avait pour objectif d'aider des personnes en situation de précarité au sein de quelques quartiers bruxellois. Pour répondre à leurs difficultés, des récoltes de vêtements ainsi que de meubles ont été mises en place. La Seconde Guerre mondiale et ses conséquences négatives ont eu pour effet de mettre cela en pause. « Le grand redémarrage n'aura lieu qu'en 1954 à l'occasion d'une collecte massive dans tout Bruxelles. En janvier 1955, Les Petits Riens inaugurent leurs locaux de la rue Américaine à Ixelles » (Les Petits Riens ASBL, 2022). C'est au cœur de ce siège social que j'ai découvert toutes les missions prises en charge par cette association.

Les actions mises en place par Les Petits Riens découlent directement de son évolution historique. Ainsi, cette organisation a pour objectif de lutter contre la précarité et l'exclusion sociale en Belgique. « Dans le souci d'agir de manière structurelle et efficiente [Les Petits Riens ont] défini deux axes prioritaires d'intervention : l'accès au logement et l'accès au travail ou à une activité » (Les Petits Riens, 2016). Selon leur charte qui reprend, dans l'ensemble, leur idéologie, « la réinsertion par le travail est la pierre angulaire [de leur] projet pédagogique ». (Les Petits Riens, 2016). C'est en partie grâce à son activité d'économie sociale, expliquée ci-dessous, que cette association va pouvoir financer ses différentes structures d'aide aux personnes dans le besoin. D'autre part, elle va accueillir au sein de ses

différents magasins, son centre de tri, ses récoltes de dons, etc., des volontaires. De plus, dans ces mêmes postes, Les Petits Riens vont engager des personnes bénéficiaires d'un contrat d'insertion.

5.2 Les activités des Petits Riens

Comme cité peu avant, c'est l'activité économique de l'organisation des Petits Riens qui leur permet de financer l'ensemble de leurs missions. Cependant, il est important de noter que cela n'est pas leur seule source de revenus. En effet, celle-ci bénéficie aussi de subsides ainsi que de dons faits par des particuliers ou alors d'autres sources de recettes présentées dans le graphique ci-dessous :



(Rapport d'activité, 2022)

Cela nous permet de constater que les activités d'économie sociale sont une source de gains financiers non négligeables. Cette activité est rendue possible grâce à la collecte des dons d'habits, meubles et objets divers ensuite au tri de ceux-ci et finalement à leur vente dans les boutiques des Petits Riens. La plupart d'entre elles se trouvent à Bruxelles (24) avec d'autres, disséminées en Wallonie (5). En 2023, une nouvelle boutique a été inaugurée à Leuven, inscrivant ainsi la volonté de rendre les produits de seconde main accessibles à un public plus large, au-delà de la capitale belge.

L'efficacité de ce processus de gestion économique des Petits Riens repose sur une organisation bien orchestrée. Chaque composante (boutiques, triage, collecte) est structurée de

la manière suivante : deux travailleurs employés à temps plein par les Petits Riens occupent des postes d'encadrement, l'un assumant le rôle de responsable du service et l'autre agissant en tant que sous-chef. Selon la charge de travail, un deuxième adjoint peut être ajouté. En outre, afin de répondre aux besoins opérationnels et de soutenir les différents services, chacun d'entre eux est renforcé par des personnes sous contrat d'insertion et des volontaires.

Par conséquent, il semble important d'expliquer globalement quel est le travail effectué par les trois rouages principaux de cette association. Cela nous permettra aussi de comprendre l'ampleur du travail effectué par cette organisation à finalité sociale.

1) La collecte

La collecte s'effectue chaque matin de la semaine, au départ du centre de tri qui se situe dans la commune d'Anderlecht, par une vingtaine de travailleurs se déplaçant en camion. Ceux-ci doivent aller récolter l'ensemble des dons au sein de moins de 800 « bulles textiles » et plus de 50 endroits où les particuliers peuvent effectuer des dons textiles. D'après le rapport d'activité 2022 des Petits Riens, plus de 7 800 « tonnes de dons matériels » ont été récupérées cette année-là (Rapport d'activité, 2022).

De plus, cela a un effet concret sur la volonté des Petits Riens dans leur souhait de contribuer à une société de consommation moins excessive. Ainsi, leur « activité de seconde main, en plus d'être une plateforme d'insertion socioprofessionnelle pour des centaines de personnes chaque année, génère un fort impact environnemental positif » (Rapport d'activité, 2022).

2) Le centre de triage

Quand les dizaines de tonnes collectées quotidiennement arrivent au centre de tri, les travailleurs doivent décider du sort de chaque élément. « Vêtements, jouets, électroménagers et objets en tout genre. Ces biens de seconde main sont triés en fonction de leur état, de la marque ou encore de la matière » (Rapport d'activité, 2022). Cela sert à décider quelles marchandises seront envoyées aux boutiques des Petits Riens. Les articles qui ne conviennent pas à la vente en magasin sont soit exportés vers des pays tiers, soit recyclés. L'objectif de l'association est de minimiser les déchets autant que possible.

3) Les boutiques des Petits Riens

Tous les magasins reçoivent chaque semaine de la marchandise qui a été préalablement sélectionnée selon leur localisation et les besoins de la clientèle. En effet, c'est le service commercial des Petits Riens qui détermine quelles sont les pièces adéquates dans certaines boutiques. Par exemple, quelques points de vente auront seulement du textile alors que d'autres pourront proposer à l'achat de la brocante et des objets en tout genre. Ensuite, les travailleurs de ces boutiques ont la responsabilité d'en assurer leur gestion. Dès lors, ils doivent veiller à agencer correctement leurs rayons par catégorie d'articles. Ce sont aussi eux qui doivent étiqueter l'ensemble des pièces de seconde main, en les revalorisant et en leur donnant un prix selon des critères détaillés par l'organisation.

5.3 Les missions sociales des Petits Riens

L'ensemble de l'activité économique de cette association sans but lucratif a pour objectif de financer leurs différentes missions sociales. C'est pour cette raison qu'il paraît évident d'expliquer brièvement quelles sont les aides apportées par leurs actions sociales. L'ASBL les Petits Riens peut être définie comme une « organisation à finalité sociale multiple » car elle allie « deux objectifs sociaux, de service à la collectivité : un objectif d'insertion et un objectif de production de services sociaux » (Lemaître, cité dans Gardin et al, 2012, p.168).

Comme j'ai pu le citer auparavant dans ce mémoire, le travail est une valeur importante pour cette structure. C'est à partir de cette vision que l'organisation accueille dans son activité économique des personnes éloignées du marché de l'emploi. Ainsi, dans un but de réinsertion socioprofessionnelle, l'organisation emploie des personnes bénéficiant d'un contrat d'insertion. Cela peut être des individus sous un statut Art.60§ 7 qui est mis en place par les CPAS, mais aussi d'autres moyens. De plus, une alternative est le volontariat qui peut être une possibilité pour les personnes de trouver une occupation quotidienne permettant de retrouver une certaine stabilité. « Que ce soit à la vente, à la collecte, en cuisine ou dans d'autres services, l'activité proposée constitue une opportunité de reprendre pied, de retrouver un rythme de vie et de travail, et de juguler le sentiment d'exclusion. » (Les Petits riens, 2023).

Dans la continuité historique des Petits Riens, ceux-ci gèrent trois maisons d'accueils sur le territoire bruxellois qui ont le même objectif. Cependant, elles ont chacune leurs spécificités. La première se situe juste derrière le siège social de l'association et prend en charge plus d'une centaine d'hommes âgés de 20 à 60 ans uniquement. La seconde est une « maison parenté » étant exclusivement destinée aux familles monoparentales. La troisième « @home 18-24 » est réservée pour des jeunes de 18 ans à 24 ans. Cette dernière est organisée comme une maison communautaire où chaque résident doit participer aux tâches ménagères quotidiennes. Étant donné le jeune âge des bénéficiaires, les professionnels ont une attention particulière sur leur éducation et leur formation. Au sein de ces différentes maisons d'accueils, pour répondre à leur but de réinsertion sociale, l'ensemble de ces personnes reçoivent une aide de travailleurs sociaux. Ainsi,

*« l'association fournit [...] **un accompagnement psychosocial, administratif, médical en plus du gîte et du couvert.** Grâce à la collaboration étroite avec les autres services des Petits Riens, la Maison d'Accueil peut orienter les résidents vers différentes cellules spécialisées comme les cellules logement, emploi et juridique. »* (Petits Riens, 2023).

Comme indiqué, ci-dessus, d'autres actions sociales mises en place par les Petits Riens servent à aider les usagers dans leur réintégration. Le « Centre d'Accueil Social Abbé Froidure » est un lieu mis à disposition pour des personnes en situation de précarité. Un accompagnement social peut y être proposé pour lutter contre leurs difficultés. « Un Toit à Soi » est un service qui s'occupe des problématiques de logement. Pour les personnes qui ont obtenu un logement, « l'Aire de rien » a été créé pour leur fournir un endroit où elles peuvent continuer à garder du lien social. « Syner'Santé » est un service comprenant une équipe mobile qui lutte contre les assuétudes.

Finalement, un centre de formation « Horizon » permet à une trentaine de personnes motivées et demandant une base de connaissances dans certains domaines spécifiques d'être qualifiées pour réparer du petit et gros électroménager.

5.4 Deux services de Ressources Humaines complémentaires

Grâce à la présentation de l'organisation précédemment établie, nous pouvons aisément imaginer que les Petits Riens ont besoin d'un grand nombre de personnels pour faire fonctionner leurs différentes structures. Pour l'année 2023, c'est environ 350 employés par l'association en équivalent temps plein, près de 500 personnes bénéficiant d'un contrat d'insertion et plus de 300 volontaires. Ainsi, pour avoir une gestion optimale des « ressources » humaines, son département est divisé en deux parties avec des missions différentes, mais aussi complémentaires. Ceux-ci sont dirigés par un directeur des Ressources Humaines.

La première cellule, qui se compose de 5 travailleurs, a uniquement pour fonction de s'occuper des employés engagés sur fonds propres de l'entreprise d'économie sociale. Celle-ci est plus communément appelée le service « payroll ».

La seconde est en responsabilité pour la partie des ressources humaines « insertion ». Les collaborateurs travaillant en son sein sont au nombre de six et sont supervisés par un coordinateur/coordinatrice. Ses agents sont dénommés comme des accompagnateurs/accompagnatrices insertion. Chacun d'entre eux se voit attribuer un secteur comprenant un ensemble de services plus ou moins équivalents. Par exemple, l'un d'eux doit s'occuper de la zone présentée comme la « région » (Wallonie et Flandres).

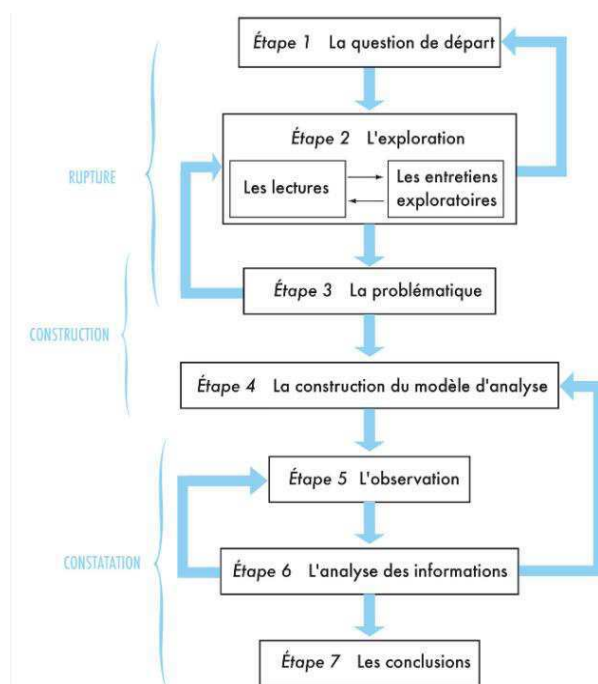
Les missions de ce pôle sont diverses, mais surtout indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble des Petits Riens. Étant donné que les contrats d'insertion sont à durée déterminée, les membres de la cellule doivent s'assurer que ceux-ci soient remplacés dès qu'ils arrivent à terme. Ainsi, ils ont pour but de veiller à leur taux d'occupation en mettant en place une bonne rotation dans chaque service soutenu par ce type de travailleur. De plus, les accompagnateurs(trices) ont pour fonction de prêter attention au suivi de ces personnes dans leur processus de formation et de leur réinsertion socioprofessionnelle. Dans un premier temps, pour s'assurer que leur travail au sein de l'association leur convient, et dans un deuxième temps intervenir si leurs encadrants techniques constatent des difficultés (absences non justifiées, retards constants, etc.). Le souhait final est de conclure sur un taux de sorties positives. C'est-à-dire que les personnes ayant eu un parcours au sein des Petits Riens peuvent se réintégrer de la meilleure manière possible dans notre société.

Enfin, le pôle insertion est aussi compétent en ce qui concerne le volontariat. Celui-ci doit traiter les différentes demandes faites par les particuliers. Ainsi, dans un premier temps, ils rencontrent les bénévoles pour évaluer quelles sont leurs motivations ainsi que leurs intérêts pour entamer cette expérience chez les Petits Riens. Les volontaires viennent pour des raisons multiples. Celles-ci peuvent être philanthropes, une façon de s'occuper ou alors un premier moyen de se connecter (à nouveau) au monde du travail. Une fois ceux-ci placés en fonction du besoin en personnel des différents services, les accompagnateurs(trices) restent à leur disposition.

2. Méthodologie de la recherche

La démarche méthodologique utilisée au sein de ce présent mémoire est hypothético-déductive. Afin de respecter mon souhait d'apporter des éléments de réponse via une méthode adéquate, j'ai décidé d'utiliser celle explicitée dans les travaux de Marquet, Van Campenhoudt et Quivy.

Le schéma présenté, ici à droite, démontre les « trois actes de la démarche scientifique » qui détiennent une interdépendance entre eux (rupture ; construction ; constatation). Ainsi, « dans le déroulement concret d'une recherche déductive, les trois actes de la démarche scientifique sont réalisés au cours d'une succession d'opérations, regroupées ici en sept étapes » (2022, p.25). Dont « des boucles de rétroaction rappellent que ces différentes étapes sont [...] en interaction permanente » (*ibid*).



(Marquet, Van Campenhoudt et Quivy, 2022, p.21)

1.1 La rupture : question de départ, exploration et problématique.

Le point de début de ce mémoire a commencé par la confection de son avant-projet. Celui-ci m'a permis d'effectuer mes premières recherches afin de recueillir des informations sur l'entreprise où j'ai effectué mon stage. Celles-ci m'ont permis d'établir une première question de départ. Selon Marquet & al., c'est par cette première initiative que « le chercheur tente d'exprimer le plus exactement possible ce qu'il cherche à savoir, à élucider, à mieux comprendre. [Ainsi] La question de départ servira de premier fil conducteur à la recherche » (2022, p.42). Dès lors, je me suis directement axé vers la thématique de la réinsertion socioprofessionnelle.

Dans un second temps, la réalisation de mon stage durant un peu plus de trois mois a nourri plusieurs de mes interrogations. En effet, grâce à cette expérience, j'ai pu constater globalement l'ensemble des pratiques des Ressources Humaines des Petits Riens. Plus particulièrement celles appliquées par le service RH insertion de cette entreprise. De plus, j'ai découvert un large panel de contrats d'insertion en lien avec leur mission sociale de réinsertion socioprofessionnelle par le travail. Cette expérience a renforcé mon souhait de focaliser ce mémoire uniquement sur l'un d'entre eux dénommé le « contrat Article 60 » afin d'affiner mes recherches.

Lors de ma période de stage, j'ai eu l'occasion d'aller au contact de cette population. Par des entretiens formels ainsi que des échanges informels, j'ai saisi l'opportunité de découvrir une multitude de vécus différents concernant leur expérience avec le milieu du travail, dont de nombreuses problématiques souvent partagées. Afin d'accomplir correctement mon étape d'exploration, j'ai entrepris diverses lectures sur le sujet de ma question de départ. À cela s'ajoutent les entretiens exploratoires effectués avec les professionnels accompagnants de mon lieu de stage ainsi que ceux menés auprès de travailleurs compétents d'une institution détenant la charge d'employeur (CPAS). Cela m'a permis de mettre en avant la perspective qui me semble la plus intéressante pour aborder mon « objet de recherche » (Marquet & al. 2022, p.86).

Dès lors, l'ensemble de ces démarches m'ont permis de recueillir les informations et connaissances nécessaires pour entreprendre un état des lieux sur les problématiques envisageables et d'en sélectionner une parmi elles. Ainsi, d'après Marquet & al., « pour expliciter sa problématique, on redéfinit le mieux possible l'objet de sa recherche en précisant l'angle sous lequel on décide de l'aborder et en reformulant la question de départ de manière à ce qu'elle devienne la question centrale de la recherche » (2022, p.125).

Enfin, l'angle choisi concerne une pratique RH inhérente au service insertion des Petits Riens : l'accompagnement des personnes bénéficiant d'un contrat d'insertion et plus précisément de travailleurs étant sous un statut de contrat Art.60. Après de multiples reformulations pour concevoir ma question de recherche, j'ai décidé de construire cette dernière de la manière suivante :

Comment la gestion des ressources humaines d'une entreprise d'économie sociale d'insertion peut-elle contribuer au processus de réinsertion socioprofessionnelle de bénéficiaires sous statut Article 60 ? Analyse de cas auprès de l'ASBL Les Petits Riens.

Les quatre chapitres explorés au sein de mon analyse théorique faisant office de revue de la littérature ont été entrepris de manière à rassembler un grand nombre d'éléments sur le groupe-cible.

Finalement, cette question de recherche ainsi que les « lectures, entretiens exploratoires et problématisations constituent [...] les composantes complémentaires d'un processus en spirale où s'effectue la rupture et où s'élaborent les fondements du modèle d'analyse qui opérationnalisera la perspective choisie » (*ibid*).

1.2 La construction : la problématique et la construction du modèle d'analyse

Les démarches entreprises dans le point précédent et plus spécifiquement celle correspondant à l'étape exploratoire m'ont conduit à définir une problématique. Celle-ci a pu être établie grâce à la prise de connaissances des travaux publiés par les auteurs cités, entre autres, au sein de l'analyse théorique de ce travail. Dès lors, « ces perspectives et ces idées nouvelles doivent pouvoir être exploitées au mieux pour comprendre et étudier de manière précise les phénomènes concrets [...], sans quoi elles ne servent pas à grand-chose » (Marquet & al., 2022, p.129).

Pour étudier ces phénomènes, il m'a été primordial de sélectionner les concepts qui semblent prépondérants au sein de mes recherches. Ainsi, « la construction d'un concept consiste à désigner les dimensions qui le constituent et, ensuite, à en préciser les indicateurs, grâce auxquels ces dimensions pourront être mesurées ». (Marquet & al., 2022, p.166).

Seconde hypothèse :

Les pratiques des ressources humaines via un accompagnement individuel et un suivi régulier, au sein d'une entreprise d'économie sociale d'insertion, sont efficaces pour contribuer à la motivation ainsi qu'à la reconnaissance

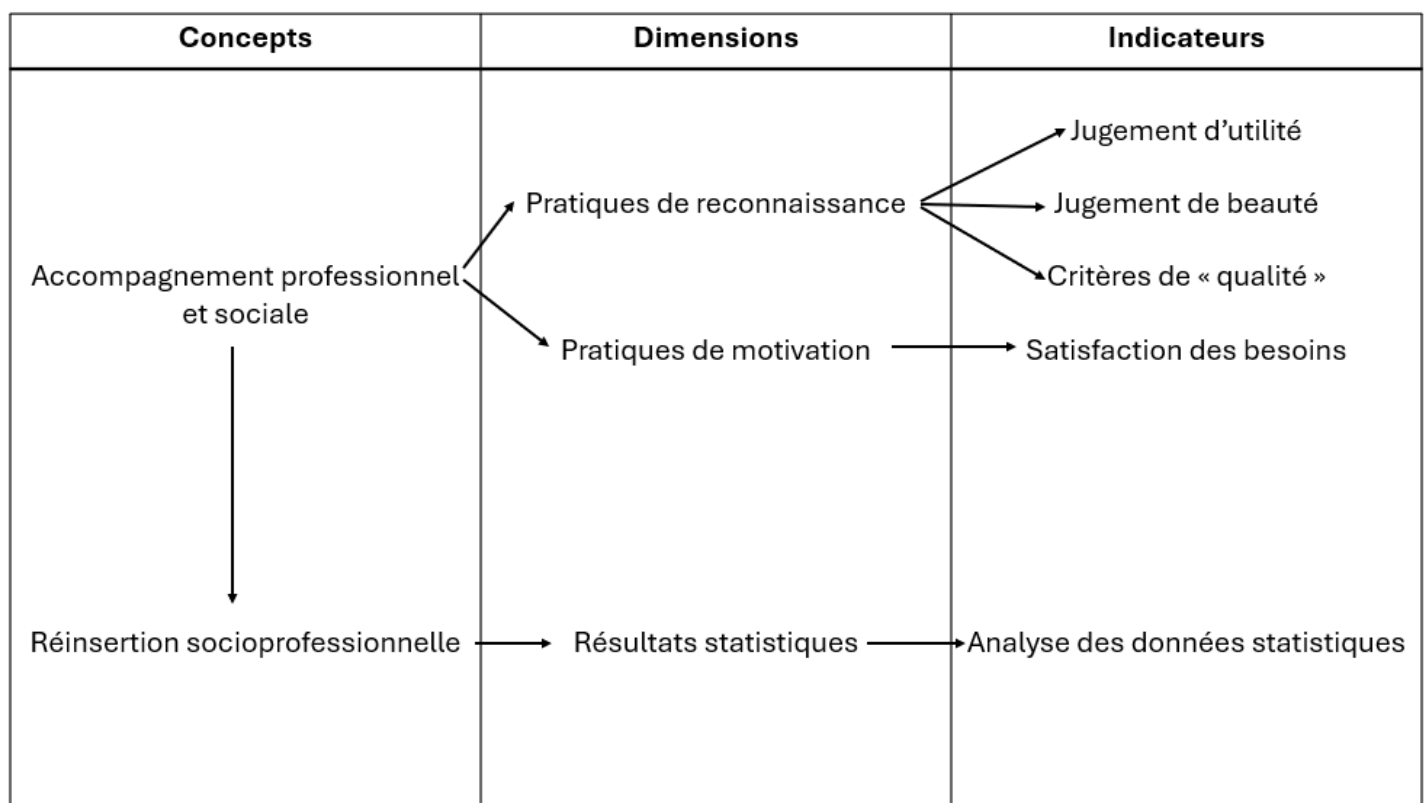
Première hypothèse :

L'accompagnement socioprofessionnel, dans le parcours d'un bénéficiaire sous article 60, est utile pour valoriser la reconnaissance de ce travailleur et amplifier sa motivation à sa réinsertion.

Enfin, pour donner une signification à la construction de ces concepts afin que ceux-ci puissent m’orienter vers une façon d’analyser les phénomènes choisis, il m’a fallu concevoir des hypothèses. Celles-ci « constituent en quelque sorte des réponses provisoires et relativement sommaires qui guideront le travail de recueil et d’analyse des données » (Marquet & al., 2022, p.131).

Finalement, le modèle d’analyse utilisé pour ma recherche empirique a pu être construit. Celui-ci « articule, sous une forme opérationnelle, les pistes et les repères qui seront finalement retenus pour présider au travail d’observation et d’analyse » (Marquet & al., 2022, p.166). Ce modèle a été confectionné grâce aux hypothèses présentées ci-dessus ainsi que par la sélection de deux concepts détenant une relation afin de « former ensemble un cadre d’analyse cohérent. » (*ibid*).

Mon modèle d’analyses :



1.3 Constatation : observation, analyse des informations et conclusion

1.3.1 L'observation

L'observation est une étape primordiale pour le recueil d'un ensemble d'informations utiles. En effet, celle-ci « comprend l'ensemble des opérations par lesquelles le modèle d'analyse (constitué d'hypothèses et de concepts avec leurs dimensions et leurs indicateurs) est soumis à l'épreuve des faits, confronté à des données observables » (Marquet & al., 2022, p.169). D'après ces auteurs, cette démarche doit s'effectuer de manière systématique et pour ce faire, celle-ci a été décomposée en trois interrogations auxquelles leurs réponses m'ont permis de mettre en œuvre ma récolte de données. (*ibid*).

Observer quoi ?

Comme indiqué par Marquet & al., « les données [pertinentes] à rassembler sont celles utiles à la vérification des hypothèses » (2022, p.227). Le modèle d'analyse présenté ci-dessus démontre la manière dont ces dernières ont été décomposées en concepts et dimensions qui sont eux-mêmes divisés en indicateurs permettant de les détailler. Ceux-ci ont été préalablement définis au sein de plusieurs points théoriques présents dans ma revue de la littérature.

Observer qui ? Champ d'analyse et échantillon

Ce présent mémoire s'intéresse à un phénomène spécifique déterminé par l'accompagnement des travailleurs bénéficiant d'un contrat Art.60. Celui-ci étant mis en œuvre par les professionnels d'une entreprise d'économie sociale d'insertion pour contribuer à leur réinsertion socioprofessionnelle. Dès lors « dans ce cas, l'objet du travail définit lui-même *de facto* les limites de l'analyse » (Marquet & al., p.173). Le champ d'analyse de cette recherche s'est donc implicitement construit. En effet, celui-ci m'a conduit à ne pas m'éparpiller dans mes démarches. Ainsi, j'ai décidé de m'intéresser uniquement à l'association des Petits Riens et plus particulièrement aux pratiques de son service insertion.

Bien que plusieurs de leurs boutiques se situent en dehors de Bruxelles, mes observations se sont, malgré tout, limitées à celles implantées dans la capitale. Ce choix a été contraint à la suite de difficultés financières pour emprunter les transports et mon obligation de prêter mes jours de job étudiant. De plus, rares étaient les personnes en mesure d'effectuer les interviews via un moyen de communication à distance. Néanmoins, cela n'a pas empêché mon

souhait de collecter des données auprès de plusieurs services situés à des lieux différents. Celles-ci ont d'autant plus été obtenues à partir de profils distincts, définis autant par leur fonction professionnelle que par leurs caractéristiques personnelles (âge, genre, ancienneté, etc.). Cet ensemble d'initiatives répond à mon souhait de recueillir des perspectives divergentes pour la réalisation de mon analyse d'informations. Dès lors, mon échantillon est composé de la manière suivante :

- Deux personnes exerçant actuellement en tant qu'accompagnateurs insertion. La première a commencé son expérience au sein du service « payroll » de l'institution et continué celle-ci à son poste actuel depuis plus de 5 ans. La seconde a démarré en tant que volontaire chez les Petits Riens avant d'être employée à cette fonction depuis plus de 1 an.
- Deux personnes n'exerçant plus en tant qu'accompagnateurs insertion au sein des Petits Riens. Malgré cette condition, celles-ci ont débuté par un stage dans cette institution avant d'être employées par cette dernière. De plus, elles ont toutes les deux eu une expérience en tant qu'accompagnantes insertion auprès des boutiques de la « Région » avant d'être affectées à celles de Bruxelles. L'une détient une période de travail de moins de 2 ans et l'autre d'à peu près 3 ans et demi.
- Quatre responsables de boutique (encadrants techniques) chacune située dans des quartiers différents de la région bruxelloise. Trois d'entre eux ont travaillé sous un statut de contrat Art.60 pour ensuite continuer en tant que salariés et enfin détenir cet emploi au sein de l'organisation. Ceux-ci ont tous une expérience professionnelle d'au moins 1 an. La quatrième personne détenant ce rôle a eu une expérience au sein de plusieurs boutiques franchisées en vente de textiles avant d'occuper ce poste depuis plus de trois ans.
- Afin de m'aligner sur le même nombre de personnes interrogées et citées auparavant, mon souhait était d'effectuer quatre interviews avec des travailleurs sous statut Art.60. Dans un premier temps, je n'ai pu en effectuer qu'une seule, avec une personne ayant seulement une semaine d'expérience de travail. Celle-ci m'a poussé à affiner les conditions remplies par les enquêtés pour recueillir des résultats intéressants. En effet, après réflexion, il m'a paru essentiel de trouver des bénéficiaires qui avaient quelques

mois d'expérience, offrant ainsi un avis déterminant sur l'accompagnement et le suivi mis en œuvre. Malgré la prospection entreprise pour recueillir ces personnes, j'ai reçu une multitude de refus et plusieurs annulations de dernière minute. Il est aussi arrivé que la personne ne se soit pas présentée. Selon moi, les raisons de ce constat sont multiples. De nombreuses fois, les boutiques où je devais effectuer mes entretiens se sont retrouvées en surcharge de travail à la suite de l'absence d'un membre du personnel. D'autres fois, les travailleurs ne se sentaient pas à l'aise avec l'idée de répondre à des interrogations, bien que la condition d'anonymat fût correctement expliquée. D'après moi, la barrière de la langue a également pu être la cause de deux refus. Je n'ai donc pas pu effectuer le nombre d'interviews souhaité. .

Observer comment ? Guide d'entretien

Dans un premier temps, il m'a fallu effectuer un choix sur la manière dont j'allais récolter les informations nécessaires à mon objet d'étude. Pour ce faire, il m'a semblé évident d'utiliser l'observation indirecte. Cette méthode permet d'échanger verbalement avec un « sujet pour obtenir l'information recherchée [et] en répondant aux questions, le sujet intervient dans la production de l'information » (Marquet & al., 2022, p.178).

À la suite de cette première initiative, j'ai dû concevoir mon outil d'observation. Cet instrument a pour « fonction de produire ou d'enregistrer des informations requises par les hypothèses et prescrites par les indicateurs » (*ibid*). C'est via le guide d'entretien semi-directif que cette démarche va s'entreprendre.

La construction de ces instruments d'observation s'est naturellement effectuée en accord avec les différentes fonctions de travail définies par mon échantillon. C'est pour cette raison qu'il apparaît trois guides d'entretien⁴. Ceux-ci sont, par la forme du canevas, semblables. En effet, chacun d'eux respecte un ordre établi par l'accompagnement entrepris avec les travailleurs sous contrat Art.60. Cependant, malgré une ressemblance évidente, la formulation de certaines questions est distincte si le sujet est un accompagnateur insertion, un responsable de service ou un travailleur sous contrat Art.60.

⁴ Voir annexe.

Dans un second temps, il m'a paru essentiel d'introduire chaque entretien de la même manière. Cette démarche a « une importance capitale car elle doit tout à la fois rappeler l'objet de l'entretien et être construite de façon à engager la personne interrogée dans une dynamique de conversation dont elle doit devenir l'acteur principal » (Marquet & al., 2022, p. 191-192). De plus, cela me permet d'apporter du contexte à ces entrevues par l'explication de ma question de recherche et des objectifs qui en découlent.

Ensuite, comme indiqué précédemment, c'est le déroulement du contrat Art.60 qui a déterminé le canevas de mes guides d'entretien ainsi que son fil rouge. La première partie de ceux-ci permet d'avoir une « brève » présentation des sujets. Par la suite, je m'intéresse au recrutement, à l'accompagnement ainsi qu'au suivi individuel, au cadre du travail pour finalement se diriger vers la fin de contrat et la relation de travail.

Bien qu'une structuration soit établie, celle-ci n'est pas forcément respectée de manière stricte par l'ordre ou la formulation des questions posées. L'ambition de cette démarche est de donner à mon interlocuteur la possibilité de « parler ouvertement, avec les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient » (Marquet & al., 2022, p.204). Ainsi mon rôle est « de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible » (*ibid*).

Finalement, durant la réalisation de ces interviews, une certaine marge de manœuvre a été prise pour poser des questions complémentaires et en confectionner des nouvelles pour ceux qui ont suivi. Cette initiative a contribué à l'évolution de mes guides d'entretien afin de répondre à mon objectif de collecter les informations requises à mes hypothèses et indicateurs. De plus, celle-ci m'a permis de « recueillir le point de vue subjectif des acteurs sociaux sur leur action, sur des événements auxquels ils ont participé ou dont ils ont été les témoins, sur leurs visions des choses, d'eux-mêmes et des autres » (Bréchon, 2011, p.17). Cela justifie le fait pour lequel plusieurs de mes interrogations ne figurent pas dans mes différents instruments d'observation.

1.3.2 Analyse des informations

Lors du point précédent, il a été démontré la manière dont j'ai construit mes différents instruments d'observation. L'utilisation de ceux-ci, durant les entretiens semi-directifs, m'a été indispensable pour collecter les informations requises. Dès à présent, celles-ci doivent être analysées avec soin.

Dans un premier temps, il m'a fallu retranscrire intégralement l'ensemble des entretiens réalisés. Cela a été nécessaire pour m'octroyer « un matériau consistant et de qualité [...] qui soit parfaitement restitué et entièrement disponible pour l'analyse » (Marquet & al., 2022, p. 250-251). De plus, j'ai profité de ce processus pour restructurer et anonymiser chacune des interviews.

Ensuite, d'après Marquet & al., la première étape à mettre en œuvre pour analyser des informations est de vérifier de manière empirique les données récoltées. Dès lors, l'objectif de cette phase est de « constater si les informations recueillies correspondent bien aux hypothèses ou, en d'autres termes, si les résultats observés correspondent aux résultats attendus par hypothèse (2022, p.231).

Une seconde phase de cette étape est d'analyser une multitude de données imprévues qui auraient pour cause de mettre en évidence plusieurs faits et relations qui n'étaient pas escomptés. Par conséquent, il est indispensable d'« interpréter ces faits inattendus, revoir ou affiner les hypothèses afin que, dans les conclusions, le chercheur soit en mesure de suggérer des améliorations de son modèle d'analyse ou de proposer des pistes de réflexion et de recherche pour l'avenir » (*ibid*).

Finalement, pour faciliter l'envergure de cette tâche, j'ai construit et utilisé une grille d'analyse. Cet outil permet de mettre en évidence les liens convergents ainsi que ceux qui sont divergents lorsque tous les entretiens sont comparés. L'objectif étant de « faire apparaître les logiques sociales implicites » (Marquet & al., 2022, p.253). Enfin, il m'a fallu affirmer ou infirmer mes hypothèses établies plus tôt en comparant les résultats espérés et ceux analysés. Bien que celles-ci soient confirmées ou non, « si l'observation et l'analyse ont été bien menées, c'est un ensemble d'enseignements qui apparaissent, l'hypothèse n'étant que le fil conducteur qui va permettre de savoir de quel côté il est raisonnable et intéressant de chercher » (Marquet & al., 2022, p.254).

3. Analyse transversale des résultats

L'analyse des résultats va s'effectuer de manière identique à la démarche entreprise pour la construction de mes instruments d'observation. En effet, celle-ci s'opère selon le déroulement d'un contrat sous statut Art.60 au sein des Petits Riens. Dans un premier temps, nous allons nous intéresser au moment qui précède le recrutement. Cela nous permettra d'appréhender ce processus et les critères éliminatoires. Ensuite, il sera parcouru les points essentiels attendus durant l'entretien de recrutement. Une fois un bénéficiaire recruté, nous nous concentrerons sur leur accompagnement. Cela permettra de percevoir les actions mises en œuvre pour satisfaire les besoins du travailleur sous statut Art.60 afin d'accroître sa motivation au travail. À la suite de cela, il sera analysé la manière dont les professionnels peuvent répondre à différents critères de qualité au travers de leurs pratiques pour apporter de la reconnaissance. Enfin, nous examinerons la manière dont la fin de contrat est organisée. Finalement, nous allons analyser les données quantitatives recueillies par l'association qui permettra d'entrevoir l'impact de celle-ci vers une réinsertion socioprofessionnelle.

3.1 Présélection du candidat

Comme déjà démontré plus tôt, l'ASBL les Petits Riens est une organisation qui offre une formation ou une occupation par le travail ainsi qu'un accompagnement pour des individus dans un parcours d'insertion socioprofessionnelle ou autres. Par conséquent, le processus de présélection des candidats diffère en fonction de chacun d'entre eux. En effet, celui-ci peut varier selon la forme de travail, l'institution administrative responsable du bénéficiaire et/ou de la nature de contrat d'insertion qui demande un niveau de compétences proportionnel à ce dernier. Il n'y a « *donc pas que des Articles 60, il y avait d'autres [...] contrats et des bénévoles et des prestataires de peines de travail ainsi que des stagiaires* » (Anaïs). Par conséquent, cela rejoint les propos de Davister d'après lesquels il existe différents « types de ressources humaines [qui] présentent d'importantes différences quant à leur statut, leur profil socioprofessionnel et leurs attentes » (2007, p.8). Dès lors, les Accompagnateurs Insertion (AI) ajustent les critères de présélection en fonction de la situation de chaque personne.

En ce qui concerne les travailleurs sous statut Art.60, c'est donc entre un AI et les travailleurs sociaux du service ISP des CPAS que s'effectue cette première approche. Comme indiqué dans la description de fonction des AI et mentionné par Jacob, une de leurs missions *« est de trouver les personnes en qualité et en quantité pour les services »*. Les propos de sa collègue Catherine permettent de comprendre plus aisément l'objectif de celle-ci. *« C'est de voir quand est-ce que les contrats finissent, pour anticiper l'arrivée de nouvelles personnes. Ça, ça se fait avec la relance des besoins auprès des CPAS et un dialogue un peu constant dans le recrutement avec les CPAS »*. Ainsi, lorsqu'une collaboration est effective entre l'association et une de ces entités publiques, les CPAS informent leurs potentiels travailleurs sous statut Art.60 des postes disponibles. Cela est explicité par Colin : *« ils font part de nos missions, de ce qu'on fait pour essayer qu'un matching soit possible entre le projet professionnel de la personne bénéficiaire [Article 60] et notre association »*. Cette communication est également facilitée par différentes descriptions de fonction détaillées par postes de travail pouvant être pourvus chez les Petits Riens. Celles-ci ont été confectionnées en collaboration avec les responsables de zone et de service ainsi que les AI. D'après Jacob, cet outil permet également de filtrer les candidatures. En effet, cette approche a pour objectif de cibler les candidats intéressés par l'une ou l'autre formation de travail proposée au sein de cette entreprise d'économie sociale. Par ailleurs, ces descriptions de fonction peuvent également attirer l'attention des travailleurs potentiels bénéficiant du statut Art.60. En effet, Colin met en avant cette condition :

« Il y a des personnes qui sont intéressées par la vente, par le monde de la seconde main, par la brocante de manière générale. Le CPAS leur parle du projet des Petits Riens et si eux sont intéressés, alors là, on fait un entretien de recrutement et on envisage une mise à l'emploi ou non en fonction de certains critères ».

Le travail des accompagnateurs insertion va donc, en premier lieu, osciller entre un travail de prospection auprès des CPAS pour recruter des travailleurs sous statut Art.60 et de gestion des candidatures pour ces mêmes acteurs.

3.2 L'entretien de recrutement

Le point précédent souligne la nécessité pour les AI de maintenir une bonne collaboration et une communication efficace avec les CPAS. Chacune de ces entités publiques détient sa propre manière de faire en accord avec la mesure Art.60. Ainsi, leurs méthodes d'accompagnement auprès des potentiels travailleurs issus de ce type de contrat postulant chez les Petits Riens varient sensiblement. Cette situation peut entraîner des répercussions sur la manière dont les bénéficiaires sont préparés. Plus particulièrement en ce qui concerne les connaissances et informations utiles pour leur entretien d'embauche. Dès lors, comme l'explique Anaïs :

« Il y a les CPAS qui font tout ce travail en amont, de rencontrer la personne, de proposer une aide en fonction des partenaires qui leur demandent un travail au niveau du recrutement. Il y en a d'autres où ils mettent toutes des offres et ce sont les travailleurs qui postulent directement. Donc ça dépend vraiment des CPAS et donc en fonction du fonctionnement du CPAS, on arrive avec des candidats qui sont peu ou bien préparés à l'entretien. Donc ça c'est vraiment une grosse nuance, je trouve, qu'il y a entre les CPAS ».

Dans un premier temps, Jacob explique que pour les profils de candidats, il y a des « critères éliminatoires ». Bien que ceux-ci soient indiqués dans la description de fonction, il est possible que certains des postulants ne les aient pas relevés. Dès lors, l'accompagnateur insertion « fait un appel pour vérifier l'état de santé, pour vérifier si les horaires convenaient à la personne. [...] Ça évite de perdre du temps par la suite si la personne n'est pas dispo pour travailler le samedi ou si elle a mal au dos » (Anaïs). Une troisième caractéristique éliminatoire a été définie par les AI interviewées. Cependant, celle-ci étant portée sur le fait d'avoir un minimum de connaissances en math et de compréhension de la langue française, les professionnels s'accordent pour dire qu'il peut être exclu en faveur d'autres facteurs explicités dans les paragraphes suivants. « Donc, au-delà de ces trois critères objectivables, il y a une part de subjectivité aussi qui rentre en ligne de compte, même si on, [les AI], essaye de la limiter au maximum » (Colin). Ainsi, d'autres éléments vont exercer une influence sur la décision.

Une fois le candidat validé via son CV par le professionnel responsable de son éventuel lieu de travail, un rendez-vous est fixé avec le bénéficiaire d'un statut Art.60 et celui-ci est également communiqué au CPAS compétent. L'entretien de recrutement se déroule au lieu de travail où le candidat serait susceptible d'exercer. Celui-ci est dirigé par l'ET⁵ responsable et

⁵ ET = Encadrant Technique connoté comme le chef de service

il est assisté par l'AI attiré à ce service. Les attentes ainsi que les questions posées aux candidats varient sensiblement en fonction de l'expérience personnelle et professionnelle de ceux-ci. Cependant, il doit être mis en lumière les points convergents auxquels ils portent attention durant ce moment.

Tout d'abord, les professionnels vont se concentrer sur des éléments qui démontrent, via l'effort produit par le candidat, une première forme de motivation. Par exemple, « *on faisait attention à l'attitude aussi de voir un peu comment la personne répond, voire si elle arrivait à l'heure. Ça, c'est hyper important* » (Anaïs). Le fait que le candidat se soit intéressé de manière générale aux Petits Riens est aussi un facteur probant. De plus, c'est une nouvelle fois l'occasion pour ceux-ci de s'assurer que la personne ne détient pas de critères éliminatoires. En effet, selon Anaïs, s'il y avait le moindre doute sur l'état de santé physique de la personne ainsi que sur sa disponibilité au travail, les professionnels ne prennent pas le risque de le recruter. Selon Colin, « *normalement, au-delà de ces critères, on doit pouvoir accepter toute personne qui souhaite travailler chez nous* ». Cependant, celui-ci apporte une précision essentielle :

« *Mais la réalité fait que nous, on n'est pas décisionnaire du recrutement au nom de la personne. C'est le chef de service qui est responsable de ça. Et donc lui, il cherchera aussi à connaître sa motivation, son intérêt pour le monde de la mode, de la seconde main. Parce qu'on se rend compte que c'est quand même important d'être dans un environnement qui convient à la personne* ».

Les interviews réalisées auprès des AI et surtout celles effectuées avec les ET démontrent clairement l'importance de ces éléments. Ainsi, la motivation du candidat à vouloir travailler en accord avec les valeurs de l'ASBL et celle portée à la fonction vacante est un facteur indispensable pour que le potentiel travailleur sous statut Art.60 soit recruté. « *Donc la motivation, ça change tout et on peut tout apprendre si on est motivé* » (Lorraine).

Ainsi Gatien, par son témoignage, permet de mettre en évidence cette condition partagée par tous les professionnels :

« *Si la personne est motivée, si la personne a la motivation, on sait tout faire. Si la personne n'est pas motivée, là, ça va être dur. Mais moi, j'ai besoin d'une personne motivée et ça se passe hyper bien. Les gens se donnent à fond et c'est ce dont on a besoin, vraiment* ».

De plus, lorsqu'une réelle envie envers ce travail est véritablement démontrée pour la fonction et tout ce qui en découle durant l'entretien de recrutement, dans certains cas cela permet d'écarter la restriction établie par le troisième critère éliminatoire défini plus tôt. Cette circonstance est apportée par Jacob :

« Pendant l'entretien, ça va surtout être à la motivation parce qu'il y a des critères qui sont sur papier essentiels comme la maîtrise du français, mais on peut faire des exceptions si on voit que la personne est hyper motivée. Voilà, c'est-à-dire qu'elle est motivée, cohérente dans son discours, que son comportement non-verbal est aussi correct, qu'il y a un feeling bon, voire correct. En général, c'est suffisant pour dire qu'on continue ensemble ».

Enfin, ces attentes sur la motivation sont en lien avec ce qui est mis en évidence par Taskin et Dietrich. En effet, celle-ci « a à voir avec le comportement et ce qui pousse une personne à agir et/ou à faire des efforts » (2020, p.98). Catherine met en évidence quelques éléments qui peuvent être à l'initiative d'une « motivation qui est personnelle. Peut-être qu'il y en a qui ont une raison plus pécuniaire, d'autres, ça va être la volonté de découvrir un métier en particulier, d'autres, ça va être juste se reconnecter à du travail ».

Finalement, comme mentionné plus tôt, c'est le responsable de service qui a le dernier mot sur le recrutement ou non du candidat. Bien que l'AI peut influencer la décision, celle-ci dépend également d'autres éléments. En premier lieu, il faut « que la personne puisse répondre à nos besoins [des Petits Riens], mais qu'on puisse répondre aussi à ses envies, ses projets » pour garantir un « encadrement de qualité » (Catherine). Ensuite, il est probable qu'il y ait « beaucoup de candidatures des CPAS et que du coup, on est dans une position où on peut choisir des candidats, là, on rentre dans d'autres critères. On essaye d'être un peu plus exigeant » (Colin). Une fois la décision prise, c'est à l'accompagnateur insertion d'annoncer le recrutement ou non auprès du candidat ainsi que de son CPAS. Selon Anaïs, cela est essentiel de donner des retours sur l'entretien d'embauche à la personne afin qu'il puisse s'améliorer dans une situation semblable. « Si on engage ou pas la personne, il faut pouvoir le motiver aussi. Qu'on prenne ou pas la personne, on doit motiver la décision en répondant à certains critères » auprès de ces deux acteurs. « Ce n'est pas juste : non, il ne va pas nous servir » (Catherine).

3.3 L'onboarding

Lorsqu'un travailleur sous statut Art.60 est engagé, son premier jour de travail est désigné en accord avec son employeur (CPAS). Une fois convenu, il débute sa formation par le travail dans son service des Petits Riens. Dès lors, le bénéficiaire peut commencer par s'acclimater avec l'équipe, les différentes tâches à effectuer, l'ambiance du lieu, etc.

Au sein de l'association, l'accompagnement socioprofessionnel du bénéficiaire commence dès ses premiers jours de contrat. Pendant cette période, un rendez-vous est organisé avec son AI. Cette démarche est appliquée par tous les professionnels occupant cette fonction. Cela est expliqué par Anaïs :

« Je faisais un entretien avec cette personne pour présenter le règlement d'ordre intérieur, me présenter, expliquer comment le contrat allait se passer, expliquer mon rôle, le rôle du service, son rôle à lui, ce qu'on attend de lui. Je prenais toujours une heure [...] pour justement créer un peu ce lien et expliquer un peu le cadre dans laquelle la personne allait évoluer [...] Et là, je présentais mon rôle dans l'organigramme, où est-ce que je me situais et je redonnais mon numéro de GSM, je montrais mes dispo' au cas où. ».

Ainsi, cette initiative a pour but de formaliser un grand nombre d'éléments dont les « gros points, c'est [...] l'horaire, les absences et les retards et la prise de congé » (Catherine). D'après Jacob, c'est aussi un moment qui permet de recueillir les « premières impressions sur la fonction, voir s'il a des besoins déjà qui se dessinent ». Selon Colin, ce processus est intéressant pour le travailleur en insertion grâce à toutes les informations communiquées. D'après lui, « ça met la personne dans des meilleures conditions parce qu'il sait comment faire pour prendre congé. Il est au courant des règles, il sait comment ça marche ». Selon eux, cela permet également de dire à la personne qu'ils sont disponibles pour toutes informations quelconques (jours de congé, maladie, soucis relationnels, etc.).

Au sein de ses premiers pas vers l'intégration de sa nouvelle équipe a lieu une autre étape importante pour le travailleur sous statut Art.60. En effet, c'est à cet instant que vont être inscrits les premiers objectifs à atteindre pour ce dernier. L'ensemble des AI s'accordent pour dire que ce sont « les trucs de base d'être à l'heure, de prévenir, de communiquer, d'avoir une collaboration qui est chouette avec ses collègues, vraiment plutôt des soft skills. En fait, ça c'est vraiment les premiers trucs à acquérir ». (Anaïs). Cependant, ces professionnels précisent que cela n'est pas une de leur mission.

En ce qui concerne celle-ci, ce sont les chefs de service qui en sont responsables. Non seulement de la gestion quotidienne de leur service, mais aussi de l'établissement des objectifs de formation. Ainsi, « 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 » (Cervera & Defalvard, 2009, p.55). Dès lors, l'ensemble de ces responsables s'accordent sur plusieurs points concernant les compétences à acquérir. Ce sont celles

mentionnées dans le paragraphe précédent ainsi que celles relatives à une relation professionnelle avec la clientèle. De plus, cette formation implique l'acquisition de diverses compétences techniques qui sont développées étape par étape en fonction du niveau du travailleur sous statut Art.60. C'est-à-dire que les chefs de service vont proposer un suivi ainsi qu'un accompagnement individuel en fonction du niveau d'apprentissage de la personne. Par exemple, Gatien explique qu'il « *essaie d'adapter vraiment le travail en fonction de la personne pour pas que ça soit trop lourd* ».

Finalement, pour le nouveau travailleur, cette démarche est essentielle pour qu'il puisse distinguer le rôle de ces deux professionnels dans son accompagnement. Celui de l'AI par « *l'accompagnement administratif, l'accompagnement très formel par les EVAL et l'accompagnement informel quand je suis de passage dans une boutique, dans un service* ». (Colin) ainsi que le rôle du chef de service résumé brièvement par Lorraine : « *je gère la boutique donc ben on doit former et expliquer à nos articles 60 le travail à faire tous les jours* »

3.4 La motivation à travers la satisfaction des besoins

Au sein des premiers points de ce chapitre, la motivation a été inscrite comme importante pour être recruté chez les Petits Riens. Celle-ci peut être perçue comme « un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (Roussel, 2000, p.5). Ainsi, l'accompagnement dont bénéficient les travailleurs pendant leur réinsertion socioprofessionnelle peut les aider à satisfaire des besoins essentiels selon la pyramide de Maslow, ce qui les motiverait à atteindre leurs objectifs de formation.

Tout d'abord, en ce qui concerne les besoins physiologiques, aucun résultat probant n'a été identifié dans l'analyse de résultats. Cela pourrait s'expliquer par le fait que c'est un travail qui a déjà été réalisé auprès des travailleurs sous statut Art.60 via l'accompagnement de leur CPAS. D'autant plus que, celui-ci étant leur employeur, il verse le « salaire [qui] comble ce besoin en offrant des moyens de subsistance » (Taskin & Dietrich, 2020, p.102).

Cependant, cela est plus nuancé en ce qui concerne les besoins de sécurité. Le CPAS est compétent envers leurs usagers de les « protéger des dangers, des menaces, des privations. Dans une organisation, ce besoin s'exprime par exemple par la recherche d'un emploi stable ». (Taskin & Dietrich, 2020, p.102). Dans ce cas-ci, les Petits Riens ne s'occupent que du fait

d'offrir une stabilité salariale par son accompagnement professionnel. En effet, *« c'est plutôt le rôle des Petits Riens, de faire en sorte qu'on ait un management, on ait un environnement de travail qui convienne à une réinsertion »* (Colin).

Dès lors, afin de garantir cette stabilité, les professionnels des Petits Riens s'emploient à répondre aux besoins d'appartenance de leurs travailleurs. Cela s'effectue par « les efforts consentis en matière de socialisation ou de culture organisationnelle [qui] contribuent à répondre à ce besoin » (Taskin & Dietrich, 2020, p.102). L'ensemble des chefs de service s'accordent pour dire que *« nous, vraiment, on est pour le bien-être de l'article 60. Ma priorité, en tant que responsable, c'est le bien-être de mes articles 60. Je veux qu'ils soient vraiment bien au boulot, je veux qu'ils reviennent, qu'ils ont envie de travailler »* (Gatien). Ceux-ci ajoutent que la culture d'entreprise peut aider à cette tâche. *« J'ai des Articles 60 qui sont arrivés et la cause les touche. Surtout la cause des Petits Riens les touche, parce qu'il y a beaucoup de social »* (Gatien). Les AI démontrent également jouer un rôle essentiel pour que *« la personne se sente bien là où elle est, qu'elle puisse s'intégrer dans l'équipe et dans les codes aussi professionnels »* (Catherine). Jacob complète ses dires :

« Je suis là aussi s'il y a des problèmes avec le responsable ou des collègues. Je suis une des personnes vers lesquelles la personne peut se tourner pour en parler. Ça passe aussi par des échanges informels, de passer en magasin, de discuter cinq minutes. »

Ensuite, pour combler les besoins d'estime des travailleurs sous statut Art.60, les responsables de service démontrent que ceux-ci ne sont pas connotés de cette manière. En effet, *« quand ils sont dans l'équipe, c'est mes vendeurs quoi. Donc voilà, on s'en fout qu'ils soient travailleurs Article 60 ou non. C'est la même chose pour moi. »*. (Lorraine). Gatien ajoute qu'il *« ne le considère pas en tant qu'article 60, c'est un membre de mon équipe [...]. On est ensemble et on a un petit bout de chemin à continuer ensemble »*.

Cela démontre aussi une première manière de reconnaître la personne en tant que Sujet et travailleur à part entière. Dans le point suivant, il sera approfondi la façon dont les besoins de reconnaissance peuvent être assouvis.

Enfin, par la satisfaction de ces besoins, l'objectif est que le travailleur sous statut Art.60 puisse répondre à ses besoins d'accomplissement. L'un d'eux témoigne : *« rien pour le moral, ça fait du bien [...] Franchement, enfin ici, je me sens utile »*. Il ajoute également que ce travail lui a donné l'opportunité de se connaître mieux. Ainsi, il perçoit *« ce contrat comme étant un tremplin et pas comme étant un truc pour dire ciao, [...] je vais de retour au chômage »* (Antoine).

Finalement, une spécificité qui est mise en lumière par les deux premiers besoins de ce point se doit d'être analysée. En effet, Cervera et Defalvard (2009) identifient l'accompagnement des AI comme étant à la fois professionnel et social. Cependant, dans cette analyse de cas, les AI le définissent comme un « *accompagnement vraiment socioprofessionnel au sens pur* » (Catherine). Pour toutes actions strictement sociales, ceux-ci reconnaissent que cela « *n'est pas notre rôle [...]. Il y a des personnes qui ont des problèmes de logement, problèmes familiaux qui vont se tourner vers nous parce qu'ils n'ont pas d'autres référents à ce niveau-là. Là, c'est à nous de rediriger parce que ce n'est pas dans nos compétences* » (Jacob). Les dires de Catherine permettent d'exemplifier cela : « *si c'est des problèmes de logement, je peux réorienter. C'est-à-dire que je ne vais pas lui dire : non, on ne va pas faire cette recherche à mon taf, mais je réoriente vers le CPAS, par exemple* ». Ainsi les AI effectuent un accompagnement individuel axé sur le professionnel tandis que les CPAS détiendraient plus de responsabilités concernant le côté social en plus du suivi de la formation.

3.5 Les pratiques de reconnaissance au cours de l'accompagnement

Un des besoins mentionnés dans la section précédente est la reconnaissance. Il est donc essentiel d'examiner les méthodes mises en place par les professionnels pour garantir aux travailleurs sous statut Art.60 de rencontrer ce besoin. Comme le soulignent Brun & Dugas (2005), « pour être efficaces, ces pratiques doivent respecter certains critères de "qualité" » (Taskin & Dietrich, 2020, p.162). Afin de constater si ceux-ci sont respectés, il sera analysé l'accompagnement mis en œuvre auprès de ces bénéficiaires pendant toute la durée de leur contrat.

Pour rappel, le responsable de service est celui qui a pour mission d'accompagner de manière quotidienne le travailleur en insertion dans l'accomplissement des objectifs de sa formation. Dès lors, celui-ci détient un rôle crucial et un jugement objectif concernant l'évolution de la personne et les compétences qu'il acquiert. De plus, l'ET occupe une « **proximité hiérarchique** [dont] la reconnaissance du travail serait d'autant plus efficace » (*ibid*).

Cela est complété par des évaluations périodiques qui sont une obligation légale du « *contrat avec les CPAS, on est censé faire trois évaluations par contrat. Donc, il y a une partie obligatoire* » (Jacob). Celles-ci sont réalisées en présence du travailleur sous statut Art.60, son chef de service, son AI et son CPAS. Pour ce dernier, c'est l'occasion de recueillir des informations via un document qui est :

« *Un plan d'acquisition de compétences qui est assez généralisé avec les CPAS. On a des compétences, plusieurs qui sont fixes à acquérir. Il y a les tâches à proprement parler liées au métier [...]. Et puis, il y a aussi les qualités personnelles, les soft skills, qui disent, à développer aussi* » (Catherine).

De plus, si les compétences acquises sont correctement valorisées au cours de ces évaluations, « la reconnaissance provenant d'une personne d'un niveau hiérarchique supérieur pourrait constituer une grande source de fierté » (*ibid*). Par conséquent, le CPAS par sa responsabilité d'employeur ainsi que l'AI seraient en mesure d'offrir ce sentiment.

Tout au long de l'accompagnement, les responsables de service démontrent qu'ils font preuve de **réactivité** en mettant en œuvre une « reconnaissance [...] manifestée le plus rapidement possible après le résultat, le comportement ou l'acte à valoriser » (*ibid*). Chacun d'entre eux dit vouloir donner des retours continus auprès des travailleurs sous statut Art.60 sur les tâches ainsi que les objectifs qu'ils ont réalisés. « *Quand la personne fait un travail individuel, je vois que c'est bien fait, je la félicite. Je fais des petits mini-managements à chaque instant pour féliciter la personne, pour l'encourager* » (Lucas).

Cependant, cela n'est pas une raison pour eux de s'attarder uniquement sur les faits positifs. Grâce à cette manière d'agir, ils démontrent de la **sincérité**. C'est-à-dire que « l'expression de la reconnaissance doit être authentique et sincère. Les personnes doivent pouvoir connaître aussi bien les faiblesses que les forces des employés ». (*ibid*). Selon Gatien, « *c'est toujours des moments où tu essayes de reconnaître le travail, les petits points qu'ils ont bien fait, les points à améliorer, et peut-être les petites lacunes et conseiller vraiment s'ils peuvent améliorer des petites choses* ».

Après trois mois de contrat, la première évaluation obligatoire en présence de toutes les parties est organisée. Celle-ci a pour but d'« *évaluer l'intégration, ce qui a déjà été fait, comment ils sont dans l'équipe, un peu avoir son ressenti par rapport à ces trois premiers mois de contrat* » (Colin). Afin de préparer cette évaluation, les AI vont s'informer auprès des responsables de service sur les compétences acquises et les objectifs réalisés. Anaïs explique que « *pour vraiment faire un suivi à chaque fois et d'évoluer dans les compétences, je comptais*

quand même beaucoup sur la personne responsable, le chef de service ». Dès lors, cette initiative répond au critère de **spécificité** étant donné que « la reconnaissance doit être formulée le plus précisément possible en soulignant une réalisation, un effort, ou un événement particulier » (*ibid*). Dès lors, « *C'est le moment de prendre le temps, de prendre du recul sur leur parcours. Pour nous, ça leur fait passer des messages s'il y a des choses qui ne vont pas [...] et aussi tout ce qui va* » (Jacob). Ainsi, par ses dires, il démontre que l'ensemble de ces professionnels doivent, une nouvelle fois, faire preuve de sincérité. Au cours de cette évaluation, « *le CPAS, il va prendre acte, il va noter, il va faire un petit contrôle là-dessus* » (Colin). C'est-à-dire que, par son plan d'acquisition des compétences, cette entité publique vérifiera que les objectifs sont remplis ou non par son bénéficiaire. Au terme de cette évaluation, de nouveaux objectifs et enjeux vont être mis en place entre le chef de service, l'AI et « *l'article [s'il] considère que c'est faisable, que pour lui, c'est important aussi de tendre vers ça, alors ça se met en place. Et puis, c'est acté par le CPAS dans des plans d'accompagnement* » (Colin).

À la suite de cette première évaluation, une deuxième est planifiée à mi-contrat dans les mêmes conditions. Seulement, au cours de celle-ci,

« *On fait vraiment le point sur les objectifs fixés, sur ce qu'il n'a pas encore pu faire, sur ce qu'il aimerait mettre en place aussi. Peut-être, aller travailler dans un autre magasin, découvrir un autre service. Mais aussi de voir ses besoins en termes de formation [...] On parle déjà aussi de l'après-contrat pendant cette deuxième période d'évaluation.* » (Colin).

Par conséquent, cet instant est essentiel pour revenir sur l'ensemble des objectifs établis auparavant en respectant le critère de spécificité. « *Donc ça permettrait vraiment de faire un point sur où est-ce que la personne en est, qu'est-ce qui reste à atteindre. [...] On se retrouve et on reprend l'ancienne éval pour voir où est-ce qu'on a évolué* » (Anaïs).

De plus en donnant l'occasion à la personne sous statut Art.60 de découvrir d'autres milieux de travail ou de faire des formations, cela met en évidence un autre critère « de qualité » présenté comme la **variabilité**. Selon celui-ci, « il est important de varier les pratiques de reconnaissance et les récompenses » (*ibid*). Bien que cela soit une « *particularité de ce contrat-là, c'est qu'ils ont droit à se former [et que] ces jours de formation sont assimilés à du travail* » (Colin). Cette reconnaissance n'est pas forcément octroyée dans toutes les situations. En effet, Anaïs explique qu'il y a :

« Un échelon de compétence dans le contrat. Moi, il y a eu des personnes qui après six mois, étaient toujours en retard et qui demandaient des formations et j'ai dit non. En fait, tu vas commencer par être à l'heure et puis quand tu seras à l'heure, on envisagera des formations ».

Finalement, il est important que tous ces professionnels puissent détenir une certaine **légitimité** auprès des travailleurs en insertion. Pour ce faire, « les sources de la reconnaissance doivent être significatives et crédibles aux yeux de la personne qui en reçoit le témoignage » (*ibid*). En ce qui concerne les chefs de service, ceux-ci semblent légitimes grâce à leur suivi quotidien. Pour ce qui est de l'AI, cette légitimité se construit via son accompagnement administratif. Mais aussi par des rencontres informelles pour « *tout le temps être un minimum informé de comment se passe son contrat, de ses envies, formations, projets professionnels* » (Colin). Cependant, celle-ci pourrait être plus compliquée pour les CPAS. En effet, les AI émettent le fait que certaines de ces entités publiques ne peuvent ou ne savent pas forcément se rendre disponibles aux évaluations obligatoires. Cela est ajouté au fait que certaines de ces dernières sont guidées « *par les gens du CPAS qui ne sont pas sur le terrain. Donc, ça donne parfois des moments un peu lunaires comme ça, c'est des cases à cocher comme ça [dans le plan d'acquisition des compétences]* » (Catherine).

3.6 La fin de contrat

Comme indiqué plus tôt, c'est à partir du mi-contrat que les AI vont se concentrer sur l'élaboration d'un projet de réinsertion socioprofessionnelle en collaboration avec les travailleurs sous statut Art.60. Pour ce faire, plusieurs actions sont entreprises par ces professionnels pour construire un plan d'intégration durable au sein du marché de l'emploi. Ce processus commence souvent par la réalisation d'une formation durant les heures de prestation du contrat lorsque les personnes en ont l'opportunité et souhaitent en bénéficier. Ainsi ces temps sont aménagés en accord avec le CPAS, le chef de service et l'AI.

Ensuite, lorsque le contrat arrive à son terme, une troisième et « *dernière évaluation se fait [...], souvent un mois avant la fin. Là, du coup, on revient sur l'ensemble du contrat, sur ce qui va être mis en place après* » (Colin). Pour tous les AI ainsi que les chefs de service, c'est un moment qui permet de revenir sur les compétences acquises et les efforts qu'il reste à fournir pour s'améliorer dans le futur. C'est également un instant où « *on remercie, on encourage pour la suite et on réfléchit au projet. Qu'est-ce que la personne a envie, en quoi nous, on peut l'aider* » (Anaïs).

Colin ajoute, en tant qu'AI, on est *« toujours dans cette optique de réinsertion socioprofessionnelle, on se montrait présent en fin de contrat aussi. En tout cas, on essayait pour les aider dans leur futur, trouver un emploi, donc les aider dans ces démarches-là »*. Cette aide se réalise toujours en fonction des souhaits et des besoins des personnes terminant leur contrat.

Pour ce faire, les AI leur rappellent dès que c'est possible qu'ils proposent *« un accompagnement pour les outils, un CV, [lettre de motivation, etc.] et en fonction des envies de la personne et surtout en fonction de ses envies. Alors après, on va se voir pour aller plus loin là-dedans, mais ce n'est pas automatique »* (Jacob). Cette situation rejoint l'analyse de Prodhomme selon laquelle l'AI met à la « disposition [du bénéficiaire] un ensemble de moyens (sa présence, ses techniques, ses outils) qui vont lui permettre d'explorer ses liens au travail, à la société, puis de se construire un futur » (de Jonckheere et al, 2008).

Dès lors, une fois leur contrat Art.60 terminé, les personnes qui en font la demande bénéficient d'un accompagnement pouvant durer jusqu'à six mois après la fin de celui-ci. Selon Anaïs, *« c'est à la personne de manifester l'envie de faire cette démarche [...] Je crois que ça montre aussi de la motivation quand tu recontactes »*. Celle-ci ajoute qu'il y a aussi :

« Pour les super contrats, les personnes qui avaient posé zéro problème pendant leur contrat, il y avait une prime de 500 balles pour des formations. Donc, ce n'était pas 500 balles sur ton compte, mais c'était : tu recevais 500 € dans le cadre d'une formation ou si tu voulais passer ton permis de conduire ou une formation quelconque. Nous, on payait à hauteur de 500 € ».

Enfin, l'ensemble de ces démarches rejoignent le dernier critère « de qualité » pour une reconnaissance efficace. En effet, celles-ci s'inscrivent dans une **cohérence** avec la culture organisationnelle d'insertion socioprofessionnelle des Petits Riens. De plus, la récompense budgétaire attribuée à certains travailleurs sous statut Art.60 semble proportionnelle aux objectifs atteints (Taskin & Dietrich, 2020, p.163).

Finalement, en répondant aux différents critères « de qualité », le chef de service ainsi que l'AI apportent un « jugement d'utilité technique, sociale ou économique » (Gernet et Dejours, 2009, p30) qui octroie à la personne sous statut Art.60 de la reconnaissance professionnelle.

3.7 Résultats statistiques du taux d'insertion

Une des missions attribuées aux AI est de contacter les personnes ayant presté un contrat Art.60, au terme de celui-ci. Comme expliqué par Colin, cette initiative est entreprise par les Petits Riens « *dans le cadre de nos sorties positives, de nos statistiques, on se doit de les appeler [...] trois mois, six mois et un an après leur contrat pour savoir un peu ce qu'ils sont devenus* ».

Celles-ci sont dites positives lorsque l'un d'entre eux a trouvé un emploi ou quand une personne réalise une formation. Ainsi après 6 mois, il en ressort de ce diagramme circulaire un taux de 57 %. En ce qui concerne la majorité des pourcentages restants, les personnes déclarent se situer en recherche d'emploi.

Finalement, ce recensement demeure indispensable pour le service insertion des ressources humaines afin de déterminer l'efficacité de l'accompagnement effectué auprès des personnes sous statut Art.60. En outre, ils permettent également de récolter des subsides de la part des autorités publiques compétentes. Pour obtenir ceux-ci, l'entreprise sociale doit être agréée et détenir un objectif de réinsertion socioprofessionnelle. Dès lors, le montant de ces aides dépend du nombre d'Équivalents Temps Plein (ETP) occupant une activité professionnelle dans la structure. Ces travailleurs doivent correspondre à certains critères du public cible dont les contrats Article 60 font partie. « Par exemple : [...] pour 10 ETP “public cible” occupés, il est de maximum 92.000 €. La compensation annuelle ne peut excéder 218.500 € (pour 32 ETP “public-cible” occupés ou plus) » (Bruxelles Économie Et Emploi). Ces subventions ainsi que d'autres représentent 21 % des recettes consolidées des Petits Riens (Rapport d'activité, 2022).



3.8 Conclusion de l'analyse des résultats

Cette analyse des données a permis de mettre en évidence un ensemble de pratiques mises en place par les professionnels des Petits Riens.

Dès le début de la formation par le travail, l'accompagnement du bénéficiaire en insertion est individualisé. Chaque travailleur est affecté à un service dans lequel son dirigeant est chargé de superviser son évolution tout au long de son contrat Art.60. Par ce moyen, le responsable peut ajuster son suivi en fonction de ses aptitudes d'apprentissage. C'est-à-dire qu'il peut prêter une attention particulière à donner de nouveaux objectifs de formation lorsque les premiers ont été vraisemblablement acquis. Cette circonstance offre au travailleur la possibilité de travailler et d'acquérir de nombreuses compétences professionnelles aussi bien élémentaires que spécifiques à un secteur de travail.

Cet accompagnement individuel est complété par les accompagnateurs insertion. Ceux-ci vont porter une attention particulière à ce que chaque personne prestant un contrat Art.60 soit idéalement intégrée au sein de leur milieu professionnel. Autrement dit, ils vont s'assurer qu'ils détiennent toutes les informations nécessaires à cet effet et qu'ils jouissent de relations professionnelles idéales pour bénéficier des meilleures conditions de travail. En outre, ils effectuent un suivi régulier par un accompagnement administratif, informel et des évaluations obligatoires. De plus, ils restent disponibles durant l'entièreté de leur contrat et même au-delà de cette limite pour les aider dans toutes démarches utiles à leur réinsertion socioprofessionnelle.

Par conséquent, la collaboration entre ces deux professionnels est cruciale pour assurer un environnement de travail ainsi qu'un suivi de qualité. Ensemble, ils sont en mesure de satisfaire certains besoins afin de maintenir la motivation au travail de ces bénéficiaires en insertion. En répondant à ces besoins et en appliquant des pratiques qui garantissent le respect des critères de qualité pour une reconnaissance efficace, ils valorisent les bénéficiaires en tant que travailleurs à part entière. L'ensemble de ce processus d'accompagnement est d'autant plus marqué par la culture organisationnelle des Petits Riens.

Ainsi, cela confirme une de nos hypothèses : les pratiques des ressources humaines via un accompagnement individuel et un suivi régulier, au sein d'une entreprise d'économie sociale d'insertion, sont efficaces pour contribuer à la motivation ainsi qu'à la reconnaissance des travailleurs bénéficiant d'un contrat Article 60.

Finally, in what concerns our second hypothesis, it has been put forward that the socio-professional accompaniment, in the path of a worker in insertion, is useful to valorize the recognition of this worker. However, even if this individual follow-up allows to engender motivation for reinsertion during professional activity for the *Petits Riens*, it is difficult to affirm that this feeling is maintained afterwards to obtain a durable job. This constat is directly linked to the fact that there are no probative results that could confirm or disprove this hypothesis.

4. Limites et perspectives

Cette présente section a pour objectif de mettre en évidence les limites éprouvées durant la réalisation de ma partie empirique. De plus, elle permet d'apporter des pistes de réflexion sur de potentielles recherches.

La première limite, et non des moindres, est directement en lien avec ma collecte d'informations venant de mon échantillon. En effet, lors de ma prospection d'interviews, je n'ai pas réussi à m'entretenir avec un nombre suffisant de travailleurs sous statut Art.60. Les raisons plausibles de cette situation ont été évoquées précédemment. Dès lors, cela entraîne des répercussions directes sur une évaluation intéressante des premières personnes concernées par les méthodes et pratiques d'accompagnement.

Une seconde limite se situe au niveau de la variété des services interrogés. En effet, seuls les responsables des boutiques ont été entendus, ce qui exclut tous les autres secteurs (centre de triage, cuisine, collecte, etc.) où il peut y avoir des fonctions de travail différentes dédiées aux Art.60. Les responsables de ces lieux ainsi que les travailleurs en insertion auraient été une source d'informations complémentaires pertinentes.

Bien que la mesure Art.60 soit la même pour toutes les entités, il est important de noter que les résultats de ce mémoire ne sont pas généralisables à l'entièreté des entreprises d'économie sociale d'insertion. Les Petits Riens ont une culture organisationnelle unique et des pratiques de réinsertion socioprofessionnelle basées sur leurs propres expériences. Par conséquent, il serait inapproprié de généraliser ces résultats à d'autres structures.

En ce qui concerne les perspectives de ce mémoire, il a été mis en avant que les AI et les chefs de service collaborent pour renforcer la motivation ainsi que la reconnaissance au travail. Dès lors, il serait pertinent d'explorer les dimensions de cette relation professionnelle afin d'entrevoir la manière dont ceux-ci peuvent s'entraider pour améliorer d'autant plus la qualité du suivi vers une intégration socioprofessionnelle.

Finalement, une autre piste de réflexion serait de s'attarder davantage sur le suivi effectué par les CPAS avant la signature d'un contrat Art.60 jusqu'à l'achèvement de celui-ci. Dans le même ordre d'idée, cela serait judicieux de s'intéresser à une quelconque autre forme d'accompagnement qui serait prévu une fois ce type de contrat d'insertion terminé. Cela permettrait de s'informer sur les processus de réinsertion socioprofessionnelle mis en place une fois les droits au chômage récupérés.

Conclusion générale

Bénéficier d'un contrat Art.60 est l'opportunité pour ces travailleurs de retrouver une activité professionnelle. D'une part, cette formation par le travail octroie une rémunération qui est un facteur valorisant indéniable. D'autre part, celle-ci est un moyen de donner du sens à leur existence et un sentiment d'adhésion à un groupe social grâce aux relations professionnelles qui en résultent. De plus, ils acquièrent des compétences et des qualifications utiles pour faciliter leur réinsertion socioprofessionnelle. Dès lors, l'ensemble de ces éléments joue un rôle prépondérant en ce qui concerne le retour d'un statut ainsi que d'une identité sociale valorisée au sein de la société.

Les entreprises d'économie sociale d'insertion sont des acteurs majeurs dans ce processus de valorisation. Elles se mobilisent pour mettre en œuvre un accompagnement de qualité. Les professionnels compétents s'organisent pour proposer un suivi régulier qui s'ajuste aux besoins de ces personnes dans une démarche d'intégration socioprofessionnelle. Ils les reconnaissent en tant qu'individus vivant des difficultés structurelles qui sont perçues comme au-delà de leur propre responsabilité. Bien que ce type de contrat soit à durée déterminée, cela mène à ce qu'ils se considèrent comme des travailleurs à part entière ayant une utilité incontestable dans l'organisation. Ainsi, ces professionnels ont pour vocation « de veiller à ce que les conditions d'expression de reconnaissances soient présentes afin de permettre aux travailleurs de se sentir pleinement Sujets (personnes humaines), mais aussi acteurs de leur travail » (Taskin & Dietrich, 2020, p.163).

Finalement, l'analyse de cas est illustrée via Les Petits Riens qui détient une culture organisationnelle unique et qui a permis de forger ses pratiques d'accompagnement. Chaque structure de ce secteur détient sa propre expérience, manière d'agir et finalités sociales. Néanmoins, une gestion des ressources Humaines déployant un *management* Humain semble être un atout incontestable pour contribuer à la reconnaissance ainsi qu'à la motivation des personnes en réinsertion socioprofessionnelle. Les accompagnateurs insertion ainsi que les encadrants techniques par leur accompagnement socioprofessionnel individualisé reconnaissent le travailleur en tant qu'Individu. Ce qui favorise pleinement le retour d'une identité sociale valorisée.

Bibliographie

- Accord de coopération du 30 mai 2005 entre l'État fédéral, la Région flamande, la Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale et la Communauté germanophone relatif à l'économie plurielle, Moniteur belge, 15 mars 2006, pp. 15453.
- Anquier, B., & Denayer, L. (2023). *Cours d'aspects salariaux du travail* [Syllabus de cours]. UCLouvain.
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au mandat et compensation des entreprises sociales d'insertion du 16 mai 2019, Moniteur belge, 05 juin 2019, pp. 55271
- Articles 60 et 61. (2023). <https://www.actiris.brussels/fr/employeurs/emplois-d-insertion-ex-article-60-61/>
- Bernaz, O. (2022). Le contrat « article 60 » : à quelles conditions est-il cohérent par rapport à ses visées ? *Intermag*, 1-26. RTA ASBL.
- Bidet, E. (2013). Compte rendu de [*Entreprise sociale et insertion : une perspective internationale*, Laurent Gardin, Jean-Louis Laville, Marthe Nyssens (dir.). Desclée de Brouwer, 2012, 336 p.] *Revue internationale de l'économie sociale*, (328), 134-134.
- Boisson-Cohen, M., Garner, H., & Zamora, P. (2017). *L'insertion professionnelle des jeunes*. Rapport à la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 1-98.
- Bourguignon, D., & Herman, G. (2007). Chapitre 4. Le chômage analysé à la lumière de la stigmatisation. Dans G. Herman (éd.), *Travail, chômage et stigmatisation : Une analyse psychosociale* (pp. 145-176). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

- Bourguignon, D., & Herman, G. (2018). Chapitre 6. Le chômage, une différence qui stigmatise. Dans K. Faniko (éd.), *Psychologie de la discrimination et des préjugés : De la théorie à la pratique* (pp. 101-118). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

- Bourguignon, D., Desmette, D., Yzerbyt, V., & Herman, G. (2007). Activation du stéréotype, performance intellectuelle et intentions d'action : Le cas des personnes sans emploi. *Revue internationale de psychologie sociale*, 20, 123-153.

- Bourguignon, D., Roques, M., & Herman, G. (2019). Chômage et précarité. Dans G. Valléry (éd.), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés* (pp. 88-92). Paris : Dunod.

- Bréchon, P. (2011). *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives*. Presses universitaires de Grenoble.

- Brotcorne, P. (2015). *Renforcement des capacités dans la formation et l'insertion socioprofessionnelle des adultes en risque de précarité : une approche par les capabilités* [Rapport]. Fondation Travail Université.

- Brun, J., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30, 79-88.

- Bruxelles Économie et Emploi. (2023). *Guide pratique : Procédure de demande de mandat dans le cadre de l'ordonnance du 23 juillet 2018 relative à l'agrément et au soutien des entreprises sociales et de l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 16 mai 2019 relatif au mandat et compensation des entreprises sociales d'insertion* (pp. 1-50). Service public régional de Bruxelles.

- Cassiers, I. (2005). De l'État providence à l'État social actif : quelles mutations sous-jacentes. *Regards économiques*, (36). Université catholique de Louvain, Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES).

- Cassiers, I., & Reman, P. (2007). Ambivalences de l'État-providence : À l'horizon d'un État social actif. *Informations sociales*, 142, 18-24.
- Cervera, M., & Defalvard, H. (2009). Accompagnement dans et vers l'emploi. *Travail et Emploi*, 119, 51-62.
- Collectif Solidarité Contre l'Exclusion ASBL. (2013). *La réinsertion précaire des travailleurs « Article 60 » au sein des « Petits Riens » et de « l'Armée du Salut - Foyer Georges Motte »*. http://www.asbl-csce.be/documents/CSCE_Etude_2013_Art60.pdf
- Comeau, Y., & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable ». *Revue internationale de psychosociologie*, 14, 203-223.
- D'Addio, A., Lefèvre, C., Nyssens, M., Lemaître, A., & Platteau, A. (2005). Le champ d'analyse : les entreprises sociales d'insertion. Dans I. Nicaise, M. Nyssens, & M. Marée (Éds.), *Social economie, maatschappelijke integratie en algemeen belang / Economie sociale, inclusion sociale et intérêt général* (pp. 73–80). Academia Press.
- Davister, C. (2007). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*, Collection Études théoriques.
- de Jonckheere, C., Mezzena, S., & Molnarfi, C. (2008). Chapitre II. Pratiques d'accompagnement à l'insertion. Dans *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie* Éditions ies. <https://doi.org/10.4000/books.ies.586>
- de Jonckheere, C., Mezzena, S., & Molnarfi, C. (2008). Chapitre VI. Reconnaissance. Dans *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie*. Éditions ies. <https://doi.org/10.4000/books.ies.590>

- Décret du Gouvernement de la Région Wallonne relatif à l'agrément des initiatives d'économie sociale et à l'agrément et au subventionnement des entreprises d'insertion du 20 octobre 2016, Moniteur belge, 07 novembre 2016, pp.72959

- Defourny, J. (1990). *L'économie sociale en Wallonie : sources et identité d'un troisième grand secteur*, 1-27.

- Defourny, J. (2005). L'actualité de l'économie sociale : des repères historiques, conceptuels et prospectifs. *Revue Interventions Économiques*, 32, 1-20.

- Defourny, J., & Develtere, P. (1999). *Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud*. Éditions De Boeck.

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. *EMES European Research Network ASBL*, 13-43.

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3e secteur*. De Boeck Supérieur.

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2021). La diversité des modèles d'entreprises sociales : nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale et solidaire. Dans *Empower SE Stakeholder Brief* (no 8, pp. 1-21).

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2022). La diversité des modèles d'entreprises sociales : nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale et solidaire. *RECMA*, 364, 80-97.

- Degavre, F., Lemaître, A., Nyssens, M., & Defourny, J. (2020). L'économie sociale, un moteur pour la transition sociale et écologique ? *Sociétés en changement*, 1-8.

- Dietrich, A., & Taskin, L. (2020). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e éd.). De Boeck Supérieur.

- Dock, T., & Reman, P. (2018). De l'État keynésien à l'État social actif : impacts sur le travail social. *Dynamiques. Histoire sociale en revue*, 8, 1-10.
- Dujarier, M. (2023). *Idées reçues sur le travail : Emploi, activité et organisation*. Le Cavalier Bleu.
- Dumont, D. (2012). Les droits sociaux fondamentaux dans la lutte contre la pauvreté. Dans *die Keure / la Charte* (pp. 129-158). Brugge.
- Dumont, D. (2015). L'emploi et la formation professionnelle après la sixième réforme de l'État : quelles perspectives (en particulier à Bruxelles) ? *Revue belge de sécurité sociale*, 57(2), 307-409.
- El Akremi, A., Sassi, N., & Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 64(4), 662–684.
- Everaere, C., & Valéau, P. (2012). La G.R.H. dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. In E. Bayle (Ed.), *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : Identités plurielles et spécificités* (pp. 109–155). De Boeck Supérieur.
- Favreau, L. (2005). Qu'est-ce que l'économie sociale ? Synthèse introductive. Québec, QC : Centre de recherche pour les innovations sociales.
- FeBISP. (2024). L'insertion socioprofessionnelle. Dans le site de la FeBISP. <https://www.febisp.be/fr/secteurs/insertion-socioprofessionnelle> (Consulté le 13 avril 2024)Haut du formulaire
- *Financement des entreprises sociales d'insertion*. (Consulté le 6 aout 2024.).
Bruxelles Économie Et Emploi. <https://economie-emploi.brussels/entreprise-sociale-financement>

- Fouquet, A. (1995). Travail, emploi, activité : Que partager ? *Autres Temps, Cahiers d'éthique sociale et politique*, 46, 17-24.
- Franssen, A. (2008). État social actif : une nouvelle grammaire des risques sociaux. In Y. Cartuyvels (Ed.), *Les ambivalences du risque : Regards croisés en sciences sociales* (pp. 171–184). Presses universitaires Saint-Louis.
- Franssen, A. (2016). To PIIS or not to PIIS ? L'autonomie en tension. *La Revue de L'Observatoire*, 88, 1-8.
- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, 27-36.
- Gunduz, N. (2019). *La remise au travail « Article 60 » : une voie sans issue*. L'atelier des droits sociaux, 1-38.
- Herman, G., & Liénard, G. (2009). Travail, chômage, stigmatisation. *La Revue nouvelle*, 42-49.
- Huens, V. (2013). *Article 60§ 7. Derrière le mécanisme administratif : Des travailleurs, des réalités et des enjeux*. SAW-B.
- Joseph M. Valckenaers L. (2013) Contexte sociopolitique de l'Etat social actif. *Journal de l'alpha N° 189*. P.13-24
- Lacroix, G. & Slitine, R. (2019). *L'économie sociale et solidaire*. Presses Universitaires de France.
- Lepêtre, L. (2012). *Rapport : les mesures de soutien à l'entrepreneuriat social en Belgique*. Pour la solidarité, 1-14.
- Les Petits Riens (2022), *Rapport d'activité 2022, Bruxelles : Les Petits Riens*

- Les Petits Riens asbl. (2016, 29 novembre). *Charte - Les petits riens. Les Petits Riens.* <https://petitsriens.be/charte/>

- Les Petits Riens asbl. (2022, 15 février). *Historique - les petits riens. Les Petits Riens.* <https://petitsriens.be/historique/>

- Libert, V. (2007). *Emplois subventionnés en CPAS : « Article 60, §7, LO ».* Association des villes et des communes de la région de Bruxelles-Capitale, 1-55.

- Loriaux, F. (2016). Le chômeur et l'État : Entre assistance et assurance. *IWEPS, Dynamiques régionales*, 4, 10-18.

- Marquet, J., Van Campenhoudt, L., Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales.* Armand Colin.

- Mertens, S. (2007). *Définir l'économie sociale.* Les cahiers de la Chaire CERA, 1-50.

- Meyer, M. (2009). Innovations en GRH pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique. *Innovations*, 29, 87-102.

- Michel, F. (2009). Quand s'activer devient la contrepartie du revenu d'assistance : Étude du Revenu d'intégration sociale (RIS) belge. *Lien social et Politiques*, 61, 37–48. <https://doi.org/10.7202/038467ar>

- Nicaise, I., Nyssens, M., & Marée, M. (2005). *Economie sociale, inclusion sociale et intérêt général.* Academia Press.

- Nyssens, M., Lemaître, A., & Platteau, A. (2004). Quelle place et quels enjeux pour les entreprises sociales d'insertion en Belgique ? *Reflets et perspectives de la vie économique*, 43(1), 25-36.

- Observatoire de l'économie sociale. (2022). *Les chiffres clés de l'économie en Wallonie et à Bruxelles : Infographie de l'état des lieux de l'économie sociale 2022*.
- Observatoire de l'économie sociale. (2023). L'état des lieux de l'économie sociale. *Les cahiers de l'observatoire*, 17, 1-35.
- Peiren, L. (2023). Une exploration historique de l'économie sociale en Belgique. *RECMA*, 368, 88-103.
- Péneau, M., & Servant, L. (2012). La dualité entre production et accompagnement : Le challenge permanent des structures d'insertion par l'activité économique. *Le Sociographe*, 5, 159-182.
- Périlleux, T. (2003). La subjectivation du travail. *Déviance et Société*, 27, 243-255.
- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler*, 18, 119-135.
- Roques, M., Bourguignon, D., & Herman, G. (2019). Insertion professionnelle. Dans G. Valléry (éd.), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés* (pp. 253-257). Paris : Dunod.
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail : Concept et théories* (Vol. 20). LIRHE, Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- Service Public de Wallonie. (2017). *Fiche explicative 01 : Engagement et subventionnement d'un travailleur défavorisé (TD) ou d'un travailleur gravement défavorisé (TGD)* (pp. 1-11). Approuvé par le Ministre en date du 20/07/2017.
- SPF Économie. (2023). Qu'est-ce qu'une entreprise d'économie sociale ? Site du Service public fédéral économie.
<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/entrepreneuriat-social/quest-ce-quune-entreprise>

- SPF économie. (2023). Quel est le rôle du SPF économie en matière d'économie sociale et d'entrepreneuriat social ? Site du Service public fédéral économie.
<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economiedurable/entrepreneuriat-social/quel-est-le-role-du-spf>
- Supiot, A. (2016). *Au-delà de l'emploi : Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*. Paris : Flammarion.
- Vendramin, P. (2016). L'expérience du chômage en Wallonie et à Bruxelles : Enquête auprès des chômeurs. *IWEPS, Dynamiques régionales*, 4, 18-28.
- Woitrin, M., Garbarczk, B., & Mortier, Q. (2016). *Quels nouveaux défis pour les CISP : S'adapter, résister ou inventer ?* Liège : SAW-B.

Annexe

1. Guides d'entretien

Thématiques	Accompagnateurs insertion	Chefs de service	Travailleurs contrat Article 60
Présentations	1.Est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots ? 2.Pouvez-vous m'expliquer la fonction que vous occupez au sein des PR ¹? 3. Quel est votre parcours professionnel/ dans l'insertion ?	1.Est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots ? 2.Pouvez-vous m'expliquer la fonction que vous occupez au sein des PR ? 3. Quel est votre parcours professionnel/ dans l'insertion ?	1.Est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots ? Quelle est la spécificité de votre contrat ? 2.Pouvez-vous m'expliquer la fonction que vous occupez au sein des PR ?
Recrutement	1.Comment les rencontres s'effectuent lorsqu'un travailleur Article 60 serait intéressé par un secteur d'activité des PR ? Qui est présent et dans quel intérêt ? 2.Quels sont les éléments auxquels vous portez attention pour déterminer si la personne est apte pour les PR ? 3.Lorsque la personne est recrutée, est ce que des compétences à atteindre sont déjà authentifiées entre les différents partis ? (Accompagnateur, CPAS, Gérant, Art.60). 4.Est-ce que des actions sont mises en place pour faciliter l'insertion de ce nouveau travailleur ?	1.Comment les rencontres s'effectuent lorsqu'un travailleur Article 60 est intéressé par votre secteur d'activité ? Qui est présent et dans quel intérêt selon vous ? 2.Quels sont les éléments auxquels vous portez attention pour déterminer si la personne est apte pour votre service ? 3.Lorsque la personne est recrutée, est ce que des compétences à atteindre sont déjà authentifiées entre les différents partis ? (Accompagnateur, CPAS, Gérant, Art.60). Quels sont pour vous ceux qui importent le plus ? 4.Qu'est-ce que vous mettez en place comme actions pour faciliter l'insertion du travailleur Art.60 au sein de votre service ?	1.Pouvez-vous m'expliquer comment s'est déroulé ton parcours pour arriver à travailler aux PR ? Comment s'est passé votre recrutement ? 2: Comment vous êtes-vous préparé à l'entretien ? Est-ce que vous vous sentiez prêt à effectuer le travail qui vous a été présenté ? 3. Dès votre entrée au sein des PR, avez-vous eu des objectifs, compétences établies à atteindre ou à développer ? Si oui, avec qui les avez-vous formulés ? Est-ce qu'il y en avait des plus importantes que d'autres ? 4. Dès le début de votre contrat, étiez-vous content d'acquérir une expérience professionnelle (spécifiquement dans ce milieu) ?

Accompagnement et suivi	1.De quelle manière le bénéficiaire d'un Art.60 est accompagné durant son travail au PR ? Quel est votre rôle pour atteindre quels objectifs ? 2.Est-ce que le suivi et l'accompagnement de ces travailleurs sont toujours mis en place de la même manière ou cela se fait-il au « cas par cas » ? 3.Des moments réguliers sont-ils organisés pour donner des retours concernant leur évaluation sur leur travail ? Si oui, qui sont les professionnels présents ? (D'autres moments de manière plus informels ?) 4.Est-ce que ce sont des temps qui permettent aussi à développer de nouvelles compétences à atteindre ? Sur quelle base cela est-il décidé pour atteindre la meilleure insertion ?	1.De quelle manière le bénéficiaire d'un Art.60 est accompagné durant son travail dans votre service? Quel est votre rôle pour atteindre quels objectifs ? 2.Est-ce que votre suivi ainsi que votre accompagnement auprès de ces travailleurs est toujours mis en place de la même manière ou cela se fait-il au « cas par cas » ? Pourquoi ? 3.Organisez-vous des moments réguliers pour donner des retours pour évaluer leur travail au sein de votre service ? Si oui, quel est votre manière de faire ainsi que votre posture et quels en sont les points essentiels ? 4.Est-ce que ce sont des temps qui permettent de détailler les compétences à améliorer ou celles nouvelles à atteindre ? Cela est pour vous un processus important dans leur réinsertion ?	1.De quel accompagnement vous bénéficiez dans le cadre de votre contrat d'insertion ? Que pouvez-vous m'en dire ? 2.Avez-vous des retours réguliers de votre travail de la part de votre chef de service ? 3.Dès que vous êtes confrontés à des problèmes, difficultés qui ne sont pas du ressort du chef de service, auprès de qui faites-vous appel ? 4.Faites -vous facilement appel à votre accompagnateur insertion ? Pour quelles raisons ? 5.Avez-vous des moments d'évaluation comprenant le CPAS ainsi que votre accompagnateur insertion ? Selon vous, celles-ci ont lieu pour quel but ? Vous sont-elles utiles ?
Cadre de travail	1.Êtes-vous toujours disponible pour répondre aux besoins des travailleurs Art.60 ? Comment décririez-vous votre relation avec ceux-ci ? 2.Quelles sont les raisons pour lesquelles vous pouvez être mobilisé ? 3.Ainsi, pensez-vous qu'il est indispensable d'entretenir une relation saine entre vous et le responsable de service (responsable du travailleur Art.60) afin de faciliter un meilleur accompagnement vers la réinsertion socioprofessionnelle ?	1.Êtes-vous toujours disponible pour répondre aux besoins de « vos » travailleurs Art.60 ? Comment décririez-vous votre relation avec ceux-ci ? 2.Est que vous pensez que cette relation peut avoir des atouts dans la réinsertion de ces travailleurs ? Pourquoi ? 3.Pensez-vous qu'il est indispensable d'entretenir une relation saine entre vous et l'accompagnateur insertion (responsable du travailleur Art.60) afin de faciliter un meilleur accompagnement vers la	1.Quels seraient vos attentes envers votre accompagnateur d'insertion des PR ? Et celles envers votre chef de service ? 2. Est-ce que ce travail vous permet d'améliorer votre bien-être et d'être reconnu ? Si oui, quels sont les personnes qui offrent ce sentiment ? 3. Est-ce que vous pensez que votre accompagnateur insertion des PR est un atout dans votre processus de réinsertion socioprofessionnelle ?

	Est-ce que vous pensez que les gérants de services ont le bagage nécessaire pour accompagner des travailleurs Art.60 ? Si non il manquerait des formations ?	réinsertion socioprofessionnelle ? Est-ce que vous avez des formations pour accompagner ce public ? Si non, pensez-vous que cela serait utile face à certaines situations ?	
Fin de contrat	1. Lorsque le contrat arrive à terme, quelles sont les dispositions qui sont prises ? 2. Un moment particulier entre toutes les parties impliquées à l'accompagnement du travailleur Art.60 est-il pris et dans quelle vision ? 3. Est-ce que l'accompagnement que vous effectuez auprès de ces travailleurs est selon vous efficace à leur réinsertion socioprofessionnelle ? Selon vous, il y aurait-il des actions supplémentaires à mettre en évidence/place ?	1. Lorsque le contrat arrive à terme, quelles sont les dispositions qui sont entreprises par vous ? D'autres acteurs professionnels sont impliqués 2. Entretenez-vous un moment particulier avec le travailleur Art.60 ? Si oui, quels sont les éléments que vous mettez en avant qui peuvent les aider dans leur réinsertion socioprofessionnelle ? 3. Est-ce que l'accompagnement que vous effectuez auprès de ces travailleurs est selon vous efficace à leur réinsertion socioprofessionnelle ? Selon vous, il y aurait-il des actions supplémentaires à mettre en évidence/place ?	1. Comment envisagez-vous la fin de votre contrat ? Est-ce que vous pensez que votre expérience professionnelle vous sera profitable ? Pourquoi ? 2. Quels sont vos espoirs lorsque vous aurez fini votre contrat d'insertion ? 3. Est-ce que vous pensez que votre parcours en tant que personne sous statut Art.60 vous donnera les compétences suffisantes pour réinsérer le monde du travail « classique » ? 4. Pensez-vous que l'accompagnateur insertion aura été un véritable atout dans votre réinsertion socioprofessionnelle ? (Ex : formation, aide à passer le permis, ...).
Relation au travail	Est-ce que vous pensez que les relations au sein des PR facilitent l'insertion socioprofessionnelle ? Pourrait-elle aussi être défavorable dans la représentation que les personnes se font du monde professionnel « classique » ?	Pensez-vous que l'ambiance de travail, les liens interprofessionnels d'une entreprise d'économie sociale est un atout indéniable dans le souhait des travailleurs Art.60 à vouloir trouver un nouveau travail ?	Avez-vous des craintes concernant le fait de ne pas retrouver une ambiance de travail tel que vous l'avez connu durant la réalisation de votre contrat d'insertion ?

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à l'accompagnement mis en place au sein d'une entreprise d'économie sociale, visant à la réinsertion socioprofessionnelle des personnes bénéficiant de la mesure « Article 60 ».

Pour ce faire, la revue de la littérature explore la notion de travail et d'emploi, les Centres Publics d'Action Sociale ainsi que leurs politiques d'activation, le secteur de l'économie sociale et le suivi individualisé entrepris au sein de ces structures d'insertion.

Le volet empirique de ce travail consiste à mettre en évidence les pratiques des ressources humaines contribuant à la motivation et à la reconnaissance des travailleurs en contrat d'insertion, afin de valoriser ce public cible en tant que travailleurs. Dès lors, ces actions pourraient favoriser l'insertion de ces personnes sur le marché de l'emploi.

Mots clés : Article 60, accompagnement individuel, réinsertion socioprofessionnelle, économie sociale, entreprise d'insertion