

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

**Quel processus d'accompagnement les
entreprises sociales d'insertion mettent-elles
en place pour permettre l'insertion
socioprofessionnelle des individus en
libération conditionnelle dans le cadre d'un
volontariat ?**

Analyse à partir du cas de l'ASBL Les Petits Riens

Auteur : Masquelier Quentin
Promoteur : Dock Thierry
Lecteur-rices :
Année académique 2020-2021
Master en gestion des ressources humaines

La rédaction d'un mémoire est un travail de longue haleine. C'est pourquoi j'aimerais remercier bon nombre de personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de celui-ci.

Tout d'abord, je voudrai remercier l'ASBL des Petits Riens, qui m'a accueilli et intégré pendant une période de 4 mois dans sa structure. Plus particulièrement, je remercie les travailleurs du service insertion pour leur enthousiasme et leur disponibilité à mon égard. Cette immersion, malgré les mesures de confinement, constitue ma première expérience dans un service RH et restera un souvenir positif.

Ensuite, il me semble primordial de remercier mon promoteur, Thierry Dock pour son incroyable disponibilité et ses conseils précieux. L'accompagnement réalisé m'a donné confiance pour la réalisation de cet exercice difficile.

Par après, je voudrais remercier mon cousin Romain, et ma compagne Enat, pour la correction de mon travail et leur soutien inconditionnel.

Finalement, j'aimerais remercier de manière globale tous les acteurs ayant contribué d'une certaine manière à cette recherche. Plus particulièrement, je voudrais remercier certains enseignants qui par leurs inspirations ont suscité beaucoup de curiosité pour bon nombre de thématiques.

Introduction	1
Revue de la littérature	2
1. Notions de travail, d'emploi et de volontariat	2
- 1.1 Travail	3
1.1.1 Éléments de définition	3
1.1.2 Les fonctions du travail	5
- 1.2 Emploi	7
- 1.3 Les différentes formes de travail	7
- 1.4 Volontariat	7
1.4.1 Cadre légal encadrant le volontariat	8
1.4.2 Paysage du volontariat en Belgique : analyse.	9
1.4.3 Fonctions du volontariat	10
1.4.4 Exercer une activité de volontariat, pourquoi ?	11
2. L'économie sociale	13
- 2.1 Changement de paradigme : l'État social actif	13
- 2.2 Brève présentation historique	14
- 2.3 Qu'entend-on par entreprise d'économie sociale ?	15
- 2.4 L'économie sociale en Belgique	18
- 2.5 L'entreprise sociale d'insertion	19
3. La réinsertion socioprofessionnelle	22
4. Se réinsérer socioprofessionnellement après une détention	24
- 4.1 La libération conditionnelle en Belgique	24
4.1.1 Contextualisation et éléments de définitions	24
4.1.2 Processus pour bénéficier d'une libération conditionnelle	24
4.1.3 Critiques	27
- 4.2 Fonctions de la libération conditionnelle	28
- 4.3 Situation juridique et administrative	29
- 4.4 Situation économique et sociale	29
- 4.5 Stigmatisation et freins à la réinsertion	30

5. L'accompagnement dans les entreprises sociales d'insertion	33
- 5.1 Les enjeux des ressources humaines dans les entreprises sociales d'insertion	33
- 5.2 Articulation entre différentes logiques	34
- 5.3 Un accompagnement dual	35
- 5.4 L'agent d'insertion : balises éthiques.	37
- 5.5 Concepts clés	38
5.5.1 Relation de confiance	38
5.5.2 Reconnaissance	40
Recherche empirique	43
1. Méthodologie de la recherche	43
- 1.1 Question de départ, exploration et problématique.	43
- 1.2 Construction du modèle d'analyse	44
- 1.3 Observation	46
1.3.1 Observer quoi ? Le champ d'analyse	46
1.3.2 Qui observer ? Le champ d'analyse et l'échantillon	46
1.3.3 Comment observer ? Le guide d'entretien	47
- 1.4 Analyse des informations	48
2. Analyse de cas : présentation de l'ASBL les Petits Riens	50
- 2.1 Mission des Petits Riens	50
- 2.2 Organisation du travail	51
2.2.1 La collecte	51
2.2.2 Le tri	52
2.2.3 La vente	52
2.2.4 Services RH transversaux	52
- 2.3 Valeurs et culture organisationnelle	53
3. Analyse transversale des résultats	54
- 3.1 Période avant le recrutement	54
3.1.1 Place du travail et des Petits Riens	54
3.1.2 Travail préparatoire en prison et accès à la libération conditionnelle	55
- 3.2 Sélection, recrutement et intégration	56
3.2.1 Déroulement	56
3.2.2 Construction du lien de confiance	58

- 3.3 L'accompagnement	60
3.3.1 Objectifs	60
3.3.2 Organisation du suivi et contenu	61
3.3.3 Rôles des accompagnateurs insertion et des responsables	62
3.3.3.1 Collaboration	64
- 3.4 Cadre de travail et relations professionnelles	66
3.4.1 Lien de confiance	66
3.4.1.1 Disponibilité	67
3.4.1.2 Qualité des rencontres et de la parole	68
3.4.1.3 Autonomie	69
3.4.2 Pratiques de reconnaissance	69
3.4.2.1 Jugement d'utilité : reconnaissance des responsables	70
3.4.2.2 Jugement de beauté – reconnaissance des pairs	71
3.4.2.3 Place de l'innovation	71
3.4.2.4 La reconnaissance par l'activité économique	72
- 3.5 Fin de l'activité	73
3.5.1 Déroulement	73
3.5.2 Impressions sur la qualité de l'accompagnement et la place du volontariat	74
3.5.3 Résultats	76
- 3.6 Conclusion de l'analyse et interprétation des résultats	77
4. Limites et perspectives de recherche	80
Conclusion générale	82
Bibliographie	83
Monographies	83
Livres collectifs	83
Articles scientifiques ou presse :	83
Rapports ou publication d'un organisme :	85
Site internet	85
Mémoire/thèses	86
Textes juridiques	87
Cours	87
Supports audiovisuels	87
Annexes	88
Annexe 1 : les guides d'entretien	88
Annexe 2 : Tableau d'analyse	92

Introduction

L'inclusion de publics défavorisés sur le marché du travail dans notre société fait débat et crée des clivages. Elle sous-entend des principes et des visions plus sociétales, qui dépassent ce phénomène. L'évolution des politiques publiques et sociales en témoigne. Travailler, dans notre société, est une norme, une réalité partagée par tous. Pourtant, certains événements peuvent bloquer l'accès à un travail ou en entraver la réalisation. Pour beaucoup, cela est synonyme d'exclusion sociale.

Les personnes en détention vivent ce phénomène. Privé de liberté, le travail leur est inaccessible. Cette problématique peut même se prolonger par après. Les préjugés entourant ce public ne jouent pas en leur faveur : malgré la dette payée à la justice, la discrimination à cette activité est toujours bien présente.

Certaines structures, par leurs projets sociaux, permettent cependant à des personnes plus défavorisées d'avoir accès à un emploi ou une activité de travail. Les structures d'économie sociale en sont de grands acteurs. La place du volontariat dans ce processus de réinsertion est une réalité et nous interpelle. C'est pourquoi nous chercherons à questionner ces différents phénomènes de manière transversale en nous posant la question suivante :

Quel processus d'accompagnement les entreprises sociales d'insertion mettent-elles en place pour permettre l'insertion socioprofessionnelle des individus en libération conditionnelle dans le cadre d'un volontariat ?

Pour y arriver au mieux et de manière méthodologique, ce travail est réalisé en deux phases. Dans un premier temps, les thématiques en lien avec la question de recherche y seront explorées. Les concepts de travail, volontariat, entreprise d'économie sociale et de libération conditionnelle seront largement présentés. Cette partie se conclura par une analyse des enjeux et pratiques des ressources humaines dans ce secteur particulier. Par après, une analyse empirique sur cette question sera effectuée, en prenant l'illustration de l'ASBL des Petits Riens.

Revue de la littérature

1. Notions de travail, d'emploi et de volontariat

Les intérêts du travail sont multiples au sein de notre société. D'un point de vue social, il représente une force d'intégration indispensable. (Royer, 2002) Il permet de rentrer en relation avec les autres, de se créer un réseau. Friedmann (1960) affirme que le « travail est un commun dénominateur et une condition de toute vie humaine en société » (p. 684). Méda définit le travail en le qualifiant d'« expérience humaine sociale centrale » (p. 83). D'un point de vue identitaire et professionnel ensuite, le travail, comme le dit Cultiaux (2020), est un espace d'épreuves où on se découvre à travers nos compétences professionnelles, mais aussi nos aptitudes sociales.

Économiquement, il va permettre, à travers le salariat, la consommation de biens et services (Royer 2002). Il détermine souvent un certain niveau de confort et nous confère un statut social. Le travail et l'emploi organisent la base de notre système fiscal : c'est parce que les gens cotisent à travers l'emploi et consomment que la mise en place de principes de solidarité est possible (Bourguignon, Chiappori, 1998). Les enjeux en termes de redistribution sont donc cruciaux. Pour ces raisons, le travail fait partie des préoccupations majeures de l'action politique, en témoignent les différents ministères dédiés au travail, à l'emploi ou à l'économie aux différents niveaux de pouvoir.

Naturellement, le droit est aussi intervenu dans le domaine du travail à travers le droit social. Il fut, à l'époque, mais maintenant encore, considéré comme seul moyen d'arriver à une paix sociale. La déclaration de Philadelphie considère qu'« une paix durable ne peut être établie que sur la base de la justice sociale » (1944). L'essor de syndicats et la place qu'ils entretiennent en sont la preuve : le travail est un espace de revendication. Pour beaucoup, le travail, en particulier dans nos sociétés capitalistes, est associé aux concepts d'*emploi* et de *salariat*. Pourtant, l'évolution de notre environnement doit nous inviter à réinventer la définition et les finalités du travail. Le management humain nous invite notamment à avoir une approche réflexive sur la conception du travail, à adopter une attitude critique sur ce qui nous entoure pour réhumaniser et réaffirmer le travail comme objet central de sa relation (Taskin & Dietrich, 2020).

1.1 Travail

1.1.1 Éléments de définition

Comme nous venons de le lire, le travail a depuis toujours régulé et organisé l'activité humaine et économique. Cette notion voit le jour à l'époque de l'antiquité romaine et a, à cette époque, une signification bien précise qui s'apparente à la souffrance. En effet, l'étymologie de ce mot vient du latin : *tripalium*. Le sens littéral de ce mot désigne un instrument de torture à trois dents. Le travail sous-entend donc, à l'origine, la négativité, humiliation, une expérience douloureuse (Cultiaux, 2020).

Selon La Mâche (2018), ce n'est que vers le 18^e siècle que le travail s'émancipe de ces notions de souffrance. Selon lui, ce sont les encyclopédistes qui, à cette époque, ont modernisé ce mot pour le définir comme un devoir social. Cela marque un changement de paradigme et fera évoluer les mentalités : la connotation du travail évolue positivement. Il est aujourd'hui bien vu de travailler. La valorisation du travail est donc propre à chaque époque et à chaque société. Il semble important, comme l'affirme Friedmann (1960), de contextualiser le travail selon la société dans laquelle il vit pour en saisir le sens.

La philosophie d'Adam Smith va, elle, définir le travail comme « facteur de production que l'on quantifie par le temps et que l'on dépersonnalise pour pouvoir l'échanger » (Grésy et Poisson, 2016). Le travail est donc défini essentiellement dans son rapport de production.

Marx (1948), quant à lui, définit le travail dans une relation dynamique entre l'homme et la nature en disant que c'est « une activité spécifiquement humaine, consciente et volontaire par laquelle non seulement (l'homme) agit sur la nature pour satisfaire ses besoins, mais grâce à laquelle il modifie sa propre nature, autrement il se réalise en tant qu'homme » (, cité dans Friedmann, 1960, p685). Dans ce sens, le travail est considéré comme une transformation du réel, qui se dirige dans 2 directions. D'une part, l'homme modifie son environnement, il transforme le réel qui l'entoure pour satisfaire ses besoins. D'autre part, le travail va modifier sa propre nature, le travailler lui-même en influençant sa réalité et son identité profonde.

Le travail, selon les auteurs, est envisagé sous des prismes différents et des éléments de définition qui ne sont pas homogènes. Il semble cohérent pour ce mémoire d'envisager le travail dans une approche holistique, c'est-à-dire qui « ramène la connaissance du particulier, de l'individuel à celle de l'ensemble, du tout dans lequel il s'inscrit » (Larousse 2021). Le travail est

un phénomène complexe ; c'est donc en l'appréhendant sous différents angles que nous allons tenter de saisir sa complexité et de le définir au mieux. C'est en prenant appui sur les travaux de Friedmann(1960) que nous allons tenter de définir différents attributs distincts au phénomène global qu'est le travail. Friedmann va, dans le cadre de sa recherche, définir le travail à travers 5 angles d'approche pour essayer d'analyser ce phénomène.

Il va d'abord analyser le travail sous l'aspect technique. L'individu est engagé dans une relation de travail parce qu'il a des compétences, il est considéré dans l'organisation comme une unité technique d'exploitation.

Le travail peut ensuite être vu sous un angle physiologique, le travail est vu dans une relation entre la constitution physique du travailleur et son environnement. Cela implique une adaptation de l'individu à son environnement qui peut être influencé par plusieurs caractéristiques. Le travail est avant tout un vécu subjectif et plusieurs conditions peuvent entraver la bonne réalisation de celui-ci.

C'est d'ailleurs le troisième aspect que retient l'auteur : la constitution mentale et psychique. Friedmann part du postulat que « tout comportement humain implique, à des niveaux variés, des activités psychiques »(1960,p.682) et par conséquent, le travail aussi. Le travailleur est dans une interaction, lors de l'exécution de ses tâches, avec une activité. C'est spécifiquement dans la réalisation de son activité que va se manifester son activité psychique. Cette activité psychique réalisée dans le cadre de son travail va finalement influencer, réagir sur différents aspects de sa personnalité : ses tendances, ses attitudes intellectuelles et morales, son niveau de satisfaction et de réalisation, ses opinions, sa motivation ...

Le quatrième prisme sous lequel l'auteur va analyser le travail est celui du phénomène social. L'individu est, à travers le travail, engagé dans différentes collectivités. Au sein de l'organisation, l'individu entre en relation à différents niveaux. Il est tout d'abord en contact avec ses collègues, ses pairs avec qui il partage son travail quotidien. Il socialise ensuite avec sa hiérarchie, son manager, sa direction. Nous pouvons imaginer, dans de grandes structures, les interactions entre différents services (la comptabilité, le service technique, le personnel de nettoyage...). Finalement, l'individu fait partie d'une entreprise globale. Il est une partie de l'entreprise. Le travail va également influencer les différents groupes sociaux auxquels il appartient ou adhère, en dehors de l'entreprise. Le travail va, par exemple, définir notre classe sociale et, par conséquent, influencer sur notre processus identitaire. Pensons au mouvement

ouvrier qui a créé une vraie conscience ouvrière et une identité propre. Le travail va nous forcer à choisir tel ou tel syndicat. Il va nous proposer de voter et adhérer à une idéologie et un parti politique plutôt qu'un autre.

Finalement, Friedmann va analyser le phénomène de travail comme une réalité économique. L'individu se trouve dans une structure d'entreprise en tant qu'unité économique et dans un mode de gestion.

Pour toutes ces raisons, nous pouvons définir le travail comme un phénomène social où l'individu s'engage totalement. Que ce soit d'un aspect physiologique ou psychique, l'individu, en raison de la technicité de son travail, vit et partage une réalité économique.

1.1.2 Les fonctions du travail

Le travail étant défini, il s'agit dès lors d'analyser en quoi il constitue une valeur centrale pour l'être humain. Afin d'être au plus proche de la population qui nous intéresse, il semble cohérent d'analyser les fonctions du travail sur base des travaux de Marie Jahoda *et al.* (1981, cité dans Grésy et Poisson, 2016) et de ce qu'ils décrivent comme les fonctions latentes du travail. Son intérêt pour des thématiques comme le chômage, les conditions ouvrières et sa sensibilité en ce qui concerne la pauvreté et la précarité guide ce choix. C'est d'ailleurs en étudiant la transition entre plein emploi et chômage dans le village industriel de Marienthal, en Autriche, que Jahoda va analyser les fonctions du travail, dans un contexte économique où le travail rémunéré devient à vrai dire absent.

La première fonction que Jahoda va identifier est la structure temporelle que le travail crée. En effet, il aide à percevoir le temps. Le travail va dissocier le temps de travail et les temps de repos, de vacances auxquelles nous avons droit. Il organise notre journée, notre semaine, notre année ... Bref, toute notre vie est impactée par le travail. Le travail va nous inviter à passer par différents statuts tout au long de notre vie. D'abord enfant et étudiant, l'être humain va se former à un métier. Il va ensuite, durant la majorité de sa vie, travailler. Finalement, le travail fini, l'individu se trouvera à la pension. C'est donc toute notre existence qui est rythmée par cette activité.

Jahoda va ensuite reconnaître la dimension affective comme deuxième fonction. Elle se caractérise par l'opportunité de se créer un réseau social, en dehors de la famille. Grésy et

Poisson (2016) rejoignent l'approche de Friedmann en disant que le travail est un « écosystème représentant des occasions de nouer des relations ». Les relations s'entretiennent à plusieurs niveaux : les pairs, la hiérarchie, les subalternes ... Elles sont des opportunités professionnelles et personnelles et jouent aussi un rôle de soutien en cas de coup dur.

Le travail est « un moyen de se rendre intéressant, d'exister devant les autres, pour les autres, d'accéder en un mot à une forme d'existence sociale » (Jahoda et al, 1981, cité dans Grésy et Poisson, 2016). Dans nos sociétés où le travail est valorisé, il apporte une dignité, une utilité sociale. Le travail participe en grande partie à la construction de notre identité. Méda et Garner (2006) affirment, à travers une étude traitant de l'impact du travail sur l'identité, que 40% des individus citent le travail comme un des 3 phénomènes les définissant. En travaillant, l'individu participe à la co-construction du monde. L'absence de travail serait synonyme de « mort sociale ».

Ensuite, le travail va permettre de développer nos compétences. Le travail met l'individu à l'épreuve, dans le sens qu'il vit une expérience éprouvante. Cette épreuve est caractérisée par des obstacles et des contraintes que l'individu doit surpasser pour arriver à ses objectifs. Elle va par conséquent représenter une opportunité d'évolution de nos compétences et aptitudes. (Cultiaux, 2020)

Finalement, le travail instaure une flexibilité psychique. C'est parce que le travail est rempli de contraintes, de difficultés et d'angoisses que l'individu a l'opportunité de développer ses facultés d'adaptation. Ce sont ces obstacles qui permettent à l'individu de se dépasser, d'aller chercher ses limites et c'est précisément cet exercice qui aiguise notre flexibilité psychique. Tous les jours, l'individu doit se réveiller, aller à la tâche, participer à la vie organisationnelle. Tous les jours, ce n'est pas aussi simple. Il y a des jours où on ne veut pas travailler, où on doit sortir de notre zone de confort, s'éloigner de nos repères. En ce sens, le travail développe notre agilité mentale. Il permet de faire l'expérience de la différence, de relever des défis, de se *challenge*r. À travers cette fonction, l'individu fait épreuve de soi. (Cultiaux, 2020)

Par ces 5 fonctions, Jahoda considère le travail comme indispensable pour se réaliser et trouver un équilibre, le bien-être en dépend. Cette approche est d'autant plus intéressante qu'elle met en lumière les carences quand le travail est absent.

1.2 Emploi

L'emploi constitue une forme de travail, il en est même la plus grande partie, mais il ne définit pas le travail à lui tout seul. Depuis toujours, l'homme doit travailler et s'inscrire dans une logique d'emploi pour subvenir à ses besoins. Nos sociétés capitalistes d'aujourd'hui déclinent traditionnellement l'emploi à travers le salariat, les indépendants et les agents d'État. Dans les 3 cas, malgré que les formes d'emploi diffèrent, elles ont les mêmes visées, à savoir subvenir à ses besoins.

L'emploi est donc la partie du travail visant à produire des richesses et pour lequel l'employé reçoit une rémunération. L'emploi est, comme d'autres formes de travail, inscrit dans différentes législations et cadres juridiques. (Dock & Pochet, 2020)

1.3 Les différentes formes de travail

Le travail et l'emploi étant définis, il semble opportun pour la suite de la recherche de se questionner sur les formes que prend le travail. Les 30 glorieuses et l'Etat-Providence définissent le travail essentiellement à travers l'emploi. Le volontariat y est souvent négligé et passe au second plan de la vie économique. Néanmoins, ce changement de paradigme et les nouvelles pratiques de travail qu'il a provoquées doivent nous inviter à réfléchir sur la reconnaissance d'autres formes de travail que l'emploi (Favreau, 2005). Pensons au travail non rémunéré de manière globale et plus précisément le travail volontaire, le travail domestique non rémunéré ... et à toutes ses formes modernes de travail qui échappent à l'emploi. Les débats concernant le revenu universel, notamment, remettent en question les notions de travail et d'emploi.

1.4 Volontariat

Du chef scout au volontariat international en passant par le bénévole en école de devoir, le volontariat est présent dans beaucoup de sphères de notre société. Même si peu de recherches existent à ce sujet, les chercheurs s'accordent sur le fait que «le volontariat occupe une place importante dans notre société, tant d'un point de vue social qu'économique» (Marée et al. 2015, p7). Ils sont également d'accord pour s'adjudger sur le fait que cette activité représente des bénéfices, tant d'un point de vue individuel que collectif.

Ce chapitre nous aidera à définir la notion de volontariat, à en analyser ses fonctions et les raisons d'un tel engagement. Elle permettra aussi de faire un tour d'horizon sur la place du volontariat dans notre société.

1.4.1 Cadre légal encadrant le volontariat

Le volontariat est régi par la loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires. Elle définit en son article 3 la notion de volontariat ; quatre grandes conditions doivent être réunies pour considérer une activité relevant du volontariat :

- L'activité doit être exercée «sans rétribution ni obligation» (art 3,1°,a) c'est-à-dire de manière volontaire, libre et gratuite. Néanmoins, le volontaire peut bénéficier d'indemnisations pour couvrir des frais, comme ceux liés au déplacement par exemple. Dans les limites prévues par la loi, cette indemnisation n'est pas considérée comme un salaire.
- Elle doit s'adresser à autrui. Cela peut-être au profit d'une ou plusieurs personnes, d'un groupe, d'une organisation, ou à la collectivité.
- Cette organisation doit être « autre que le cadre familial ou privé de celui qui exerce l'activité» (art3,1°,c), c'est-à-dire qu'un service rendu à sa grand-mère, son voisin ou un ami n'est pas considéré, aux yeux de la loi, comme une activité de volontariat. Elle est par contre une activité bénévole. C'est un des éléments centraux dans la distinction entre les 2 notions : une activité de volontariat s'établit obligatoirement dans une organisation, peu importe le secteur (associatif, public ou autre).
- Afin d'éviter des abus dans le cadre d'un contrat de travail, l'activité de volontariat ne peut être « exercée par la même personne et pour la même organisation » (art3,1°,d)

L'indicateur clé, qui distingue le plus ces notions, est la structure de l'organisation : lorsque l'activité se déroule dans une structure formelle, la loi considère l'activité comme volontaire. Le bénévolat représente les activités définies par la loi sur le volontariat ainsi que toute autre activité non rémunérée. Le volontariat est donc une forme de bénévolat, mais le bénévolat n'est pas nécessairement du volontariat.

1.4.2 Paysage du volontariat en Belgique : analyse.

L'étude menée en 2015 par la fondation Roi Baudouin (Marée et al) est la première étude à aborder le volontariat de façon pertinente. Antérieurement, ce phénomène a été étudié, mais les résultats qui en ressortent sont soit obsolètes soit incomplets. Même si de légers doutes persistent quant à la précision des chiffres qui vont être présentés, ils permettent tout de même d'en ressortir de grandes tendances.

L'enquête recense que 12,5% de la population belge, plus d'un million de citoyens, se sont portés volontaires au cours de l'année 2014. Sans entrer dans de trop nombreux détails, l'enquête démontre une équité entre le nombre d'hommes et de femmes volontaires. Néanmoins, des différences importantes existent entre les secteurs d'activités.

La grande majorité des activités de volontariat se sont établies dans le secteur associatif (83% pour 8 % dans le secteur public et 9% dans d'autres secteurs). En ce qui concerne les secteurs d'activités les plus populaires, nous retrouvons dans l'ordre les associations sportives, celles liées à la culture, par après les différents services sociaux et enfin les organisations de formation et d'éducation.

Toutes les générations (à partir de l'âge de 15 ans) sont représentées plus ou moins équitablement dans la population de volontaires. Un léger pic est recensé au niveau des 40-49 ans. Les personnes pensionnées ne sont donc pas représentées majoritairement. Elles constituent 10% de la totalité des volontaires.

En termes de formations, ce sont les personnes ayant un diplôme d'études supérieures ou universitaires qui sont le plus représentées. Les personnes en incapacité de travail, sans-emploi ou demandeur d'emploi représentent 24% de la population totale.

Nous remarquons donc que l'idée préconçue qui dit que les personnes qui ont le plus de temps s'investissent davantage n'est donc pas forcément factuellement démontrée, au contraire. L'activité volontaire représente donc une certaine forme d'hétérogénéité au sein de la population belge.

1.4.3 Fonctions du volontariat

L'intérêt grandissant pour l'étude des activités non rémunérées témoigne de l'importance des rôles et bénéfices qu'elle apporte. Autant d'un point de vue individuel et collectif, le volontariat représente des *plus-values*.

Le volontariat a, tout d'abord, un rôle dit « d'identification » (Marée et al, 2015, p.13). En effet, il est un indicateur qui permet de déceler des besoins non satisfaits dans la société, par des services publics ou autre, et va tenter d'y répondre. L'action est en ce sens politisée. Pour Ferrand-Bechmann (2011), les volontaires jouent un « rôle de passeur » (p.23) des problématiques sociétales envers les politiques. C'est en se rassemblant autour d'une ou plusieurs causes et en s'y investissant que les citoyens portent, parfois inconsciemment, des revendications politiques. À travers leur activité, ils mettent en évidence certains manquements et y répondent par eux-mêmes.

Ensuite, il joue un rôle « additionnel » (Marée et al, 2015, p.13) par rapport au salariat. Le bénévolat échappe à la logique de rentabilité. L'action y est gratuite et libre, et propose une réponse et une attitude plus humaine par rapport à des services construits sur des logiques de rentabilité. Par conséquent, elle favorise la rencontre et renforce la cohésion sociale.

Enfin, le bénévolat renforce la dynamique démocratique et participative de notre société. Le bénévolat est vecteur de citoyenneté, il permet de participer à la vie sociale, de proposer des initiatives et d'avoir un impact, parfois considérable, sur des projets collectifs. Cela sous-entend également une intégration des citoyens dans nos sociétés. Elle permet une augmentation du « capital social » ((Marée et al. 2015, p.13) dans notre société. Comme dit Rigaux (2004), le volontariat est une « forme de citoyenneté modeste *qui coconstruit* le fondement moral de notre démocratie ». (p8)

D'un point de vue sociologique et pour les raisons citées ci-dessus, le bénévolat représente une véritable *plus-value*, car il augmente la cohésion sociale et la dynamique démocratique dans notre société. C'est un lieu de rencontre qui permet à chaque citoyen volontaire de se constituer un nouveau réseau tout en développant une société plus coopérative.

Économiquement parlant, le bénévolat représente une véritable force de travail incluse dans le processus de production ou de service de notre société.

1.4.4 Exercer une activité de volontariat, pourquoi ?

Différentes raisons poussent les individus à s'engager dans des activités volontaires. Celles-ci diffèrent en fonction des profils des citoyens et des attentes qu'ils créent en leur volontariat. Alors que certains s'engagent pour mettre du sens à leur existence et ont un désir d'utilité sociale, d'autres à travers le volontariat espèrent rembourser une dette, passer outre la culpabilité d'un acte. D'autres encore ne recherchent que le plaisir d'être occupé. (Ferrand-Bechmann, 2011)

Des chercheurs se sont penchés sur les raisons d'un tel engagement. Riverin et Simard (2002) ont étudié la question et se sont penchés sur les théories existantes. Selon ces auteurs, une approche basée sur les motivations intrinsèques et extrinsèques permet d'en expliquer les raisons. Dans le cadre d'une analyse sur le volontariat, les auteurs privilégient les termes d'« altruisme » (p54) (concernant la « passion de la cause » (*ibid*)) et d'« égoïsme » (*ibid*) (concernant la recherche de ses propres intérêts).

Ferrand-Bechmann (1992) et Kohn (1984) considèrent que la seule raison qui pousse l'individu à s'engager repose sur la dimension à autrui. C'est ce rapport-là qui définit à lui seul la relation : le don qu'on offre à autrui.

Le Net et Werquin (1985) vont quant à eux considérer qu'il existe 2 raisons plutôt radicales de s'engager dans un volontariat. Il s'agit soit d'un « volontariat de générosité » (p66) soit d'un « volontariat d'intérêt » (*ibid*). Le premier cas se définirait caricaturalement « du don de soi à l'état pur » (*ibid*). Le second, quant à lui, se situerait plus dans l'idée que l'individu est le seul gagnant de son engagement, et ce pour diverses raisons (besoin occupationnel, obligation dans le cadre d'une réinsertion, acquérir une expérience pour un emploi futur ...).

Finalement, certains auteurs reconnaissent l'existence d'un autre pôle : le quasi-altruisme. Selon eux, il existe un équilibre entre une logique d'altruisme et une logique d'égoïsme. Selon Chinman et Wanderman (1999), l'individu s'engage dans un volontariat pour trois raisons : individuel (pour soi), collectif (pour la population aidée dans le cadre du volontariat) et communautaire (pour la défense d'une cause). Charbonneau (1996) dit, quant à lui, que « la motivation du volontaire se situe entre deux pôles opposés : l'altruisme et le calcul intéressé ». (*ibid*) le mélange de ces deux motivations est pour chaque personne d'une intensité

variable, mais, selon ces auteurs, les deux s'y retrouvent toujours. L'individu, comme le dit Robichaud (1998), donne et, en échange, s'attend à recevoir quelque chose.

Cette philosophie s'apparente à ce que Mauss développe dans la théorie du don. Le don « étant un système d'échange s'inscrivant toujours dans un cycle à trois temps, où à l'obligation de donner répond le droit de recevoir et l'obligation de rendre » (Rigaux, 2004,p7); le pur don de soi comme proposent Ferrand-Bechman et Kohn est selon Mauss une pure fiction. Donner, selon Rigaux (2004), place le volontaire (le donateur) dans un rapport de force par rapport à la collectivité et l'institution (le receveur). D'après elle, le volontaire reçoit de la reconnaissance et la rencontre de la différence est perçue comme une richesse. Mais le plus essentiel est de développer et d'entretenir le lien social : « On ne peut réduire le don à sa valeur d'échange (autant d'équivalents temps plein) ou à sa valeur d'usage (tels types de services gratuits, correspondant à telle économie) : l'essentiel est dans la valeur du lien créé ». (p8)

Les théories concernant la motivation au volontariat sont nombreuses. Néanmoins, l'approche du quasi-altruisme qui trouve ses fondements dans la théorie du don semble pertinente et équilibrée : l'intérêt pour l'individu se retrouve à la fois dans la défense d'une cause et à la fois dans la recherche de ses propres intérêts.

Le volontariat est, comme nous l'avons vu, présent majoritairement dans le secteur associatif et par conséquent dans l'économie sociale.

2. L'économie sociale

2.1 Changement de paradigme : l'État social actif

Les politiques sociales ont depuis toujours connu des évolutions en fonction du contexte de la société, des finances publiques, des taux de chômage, d'emplois et d'autres indicateurs. La fin des années 90 marque un changement de paradigme en la matière. La période de croissance vécue durant les 30 glorieuses a poussé l'État à mettre en place des politiques sociales dites passives. (Franssen, 2008). Ces politiques visent à indemniser les personnes sans emploi ou ne sachant pas percevoir de revenus, sans contrepartie. L'aide sociale, assurée pour tous, s'obtenait à des conditions marginales. À partir des années 1980, des politiques actives de lutte contre le chômage se mettent en place. La perception d'allocations sociales n'est plus un droit inébranlable : il se mérite, s'obtient à certaines conditions. Nous rentrons donc progressivement dans des politiques de responsabilisation des chômeurs et autres publics fragilisés. Alors que les politiques passives visent à indemniser, les politiques actives visent l'inclusion des personnes éloignées du travail (Franssen, 2008). En ce sens, l'aide s'individualise et nécessite « du sur mesure pour réaliser les objectifs » (Vandebroucke, 1999 cité dans Nyssens et al, 2004, p9). Les bénéficiaires de l'aide sociale doivent donc saisir les opportunités qui leur sont présentées et faire preuve de responsabilité. La multitude des politiques sociales actives instaure petit à petit l'État social actif dont l'ambition est établie dans la déclaration gouvernementale de juillet 1999

« Dans le passé, l'accent a été trop souvent mis sur une approche négative. La paupérisation et l'insécurité sociale étaient surtout combattues par des allocations sociales. Cependant, garantir des revenus, surtout quand ceux-ci restent faibles, ne suffit pas à faire de personnes aidées des citoyens à part entière... L'État social actif investit dans les gens, la formation, l'emploi et pas seulement dans les allocations. Concrètement, le gouvernement veut mener une politique active de formation et d'emploi visant à augmenter le taux d'activité »

(cité dans Nyssens et al, 2004, p8).

C'est dans ce contexte d'activation des chômeurs que se développent les entreprises sociales d'insertion. Plutôt que d'investir dans des allocations, l'État social actif investit dans des structures d'insertion. Elles sont considérées comme un instrument de mise en œuvre des politiques actives d'emplois. Même si, historiquement, les entreprises sociales d'insertion existent depuis longtemps, ce n'est que vers les années 1980 que commencent leurs reconnaissances institutionnelles.

Comme nous venons de le lire, ce changement de paradigme a impulsé de nouvelles politiques sociales et donc de nouvelles pratiques de travail social. L'approche s'individualise et les conditions se durcissent, le travail en est fortement impacté et change, lui aussi, de paradigme.

2.2 Brève présentation historique

Nous venons de le voir, l'économie sociale commence, à partir de la fin des années 1980, un processus d'institutionnalisation qui s'intensifie de manière importante jusqu'en 2005 et maintenant encore. Cependant, des initiatives d'économie sociale voient déjà le jour au milieu du 19^e siècle.

Comme beaucoup de phénomènes liés au travail, les premières initiatives d'économie sociale proviennent du mouvement ouvrier. Plus précisément, ce sont les pionniers de Rochdale (Favreau, 2005) qui fondent durant la première révolution industrielle, en 1848 précisément, la première coopérative visant à défendre leur métier et rester maître de leur travail. Ces artisans étaient convaincus « que le commerce était aux mains d'« intermédiaires parasites » » (Gueslin, 1998 cité dans Favreau, 2005, p.22). Ils décidèrent de se rassembler sous forme de coopérative pour porter « des idéaux d'autonomie, d'égalité dans les décisions (une personne – une voix), d'éducation et d'engagements envers la communauté » (De Bolster, 2018). C'est donc d'abord sous le prisme de la nécessité que l'action collective se crée : ce rassemblement sous forme de coopérative a pour objectif de répondre à la « défaillance de l'économie dominante » (Favreau, 2005, p.19) et de subvenir à des besoins non rencontrés par le marché et l'État.

L'économie sociale est à cette période encore peu institutionnalisée et reconnue par les pouvoirs publics. C'est au début du 20^e siècle que l'économie sociale devient un secteur économique à part entière. Elle entre dans l'air du temps, il y a un besoin « d'humaniser l'économie » (Maréchal, 2000 cité dans Favreau, 2005, p.8).

Ce secteur économique se démarque des autres. Il y a une volonté des acteurs de l'époque de mettre à distance le capital dans la relation de travail et des objectifs de l'entreprise. En ce sens, Demoustier (2001) affirme qu'à cette époque naît l'affirmation de « s'associer pour entreprendre autrement » (cité dans Favreau, 2005, p.10). Dans cette affirmation, nous

retrouvons les 3 dimensions de l'économie sociale, comme elle existe encore aujourd'hui. La dimension sociale d'abord à travers l'association, dans l'idée que la force et l'action collective permettent de répondre à certains besoins, mais aussi de l'importance du lien social. L'aspect économique ensuite par l'entrepreneuriat, il s'agit d'offrir un bien ou un service. Cette dimension entrepreneuriale doit se faire autrement que dans une optique capitaliste. L'action d'entreprendre autrement est politisée. L'action se veut revendicatrice et implique des engagements citoyens.

2.3 Qu'entend-on par entreprise d'économie sociale ?

Nous l'avons vu, l'histoire de l'économie sociale naît d'un mouvement contestataire et de revendications ouvrières. Elle a connu différentes évolutions et prend une place importante dans l'économie plurielle d'aujourd'hui. Aujourd'hui les entreprises d'économies sociales connaissent un cadre légal clair, plusieurs lois viennent légiférer ce système économique particulier.

L'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 définit l'économie sociale comme des initiatives et des entreprises produisant 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 » (art1, §1,1°).

Cette définition vient préciser l'activité en tant que telle qui doit encadrer une initiative d'économie sociale, elle exige une production de biens et de services. Toute initiative sous-entend également un principe de rentabilité, les biens ou services ne sont pas gratuits. De plus, elles doivent être liées à des besoins d'une population, particulière ou non. Nous pouvons, a priori, affirmer que l'entreprise d'économie sociale doit répondre à la fois à des logiques économiques, être rentable, et à des logiques sociales, répondre à des besoins.

Pour être considérée comme entreprise ou initiative sociale, celle-ci doit répondre favorablement à certaines conditions. Au nombre de cinq, elles sont explicitées et détaillées dans l'accord de coopération entre l'État fédéral, la Région flamande, la Région wallonne, la Région de Bruxelles-Capitale et la Communauté germanophone relatif à l'économie sociale, signée en juillet 2000. Signalons déjà que l'économie sociale revêt d'un pouvoir régional.

- 1) Primauté du travail sur le capital : comme nous l'avons précisé, historiquement les initiatives d'économies sociales naissent en réponse à des besoins créés par le capitalisme. Plusieurs pratiques sont mises en place comme «la rémunération limitée du capital, la réserve pour investissements, l'affectation sociale, la répartition des bénéfices sous forme de ristournes, etc. » (Bayot et al.,2008,p6)
- 2) Autonomie de gestion : une entreprise d'économie sociale n'est pas un service public et ne peut avoir d'organe de contrôle d'une autre entité. Son autonomie en termes de gestion et de décision ne peut être entravée par des tiers.
- 3) Une finalité de service aux membres et à la collectivité plutôt que le profit : même si l'entreprise sociale doit rentrer dans une dynamique de rentabilité pour être viable, son objectif n'est pas le profit économique, mais le profit social, qu'il soit affecté à toute la population ou à une population particulière
- 4) Un processus de décision démocratique : le pouvoir ne dépend pas du capital. Les organes de gestion et de décision doivent donc répondre à des principes démocratiques et ne peuvent se prendre seulement sur base du capital.
- 5) Un développement durable respectueux de l'environnement : en tant qu'acteur d'une société plus juste, plus démocratique et plus équitable, les entreprises d'économie sociale doivent également répondre à des impératifs environnementaux.

À travers ces définitions, nous remarquons que l'économie sociale comprend un panel d'organisations large. L'EMES, référence européenne en économie sociale et solidaire, a étudié les organisations d'économie sociale et en propose des modèles types discriminés sur base de certaines caractéristiques (Defourny et al. 2020). Ces indicateurs, au nombre de neuf, sont soit économiques (activité continue de production, prise de risque économique et présence d'emplois rémunérés), soit sociaux (finalité au service de la communauté, initiatives de la société civile), soit en lien avec les pratiques de gouvernance de l'organisation (autonomie, dynamique participative, processus de décision non basée sur le capital, distribution limitée des bénéfices). (Observatoire de l'économie sociale, 2021).

Premièrement, le modèle associatif entrepreneurial reprend toutes les organisations qui développent des stratégies rémunératrices. Parmi celles-ci, nous retrouvons des associations qui mettent en place cette stratégie pour supporter leur mission sociale. OXFAM par exemple qui milite pour un monde plus juste va vendre des produits issus directement des pays en voie de développement et du commerce équitable. D'autres associations vont, quant à elles, vendre pour financer des dispositifs liés à leurs actions sociales. Pensons à l'organisation que nous allons étudier. Les Petits Riens vendent des articles de seconde main pour financer leurs maisons d'accueil et d'autres actions liées à la lutte contre la précarité et l'exclusion sociale. Dans les deux cas, ces associations sont dans une logique marchande.

Cette même logique se retrouve auprès du deuxième modèle type : l'entreprise sociale parapublique. Selon Defourny et al (2020) ce modèle d'organisation est «une reconfiguration de services publics sous la forme organisationnelle d'économie sociale, avec l'objectif d'innover dans la fourniture des services.»(p2) Les CPAS ont, par exemple dans beaucoup de communes, développé des services annexes comme des entreprises d'insertion en restant autonome dans leur gestion.

La coopérative sociale est le troisième idéal type retenu par les chercheurs. Elle se caractérise par une logique de coopérative. Ces organisations sont détenues et contrôlées par leurs membres, des coopérateurs, de manière démocratique et mettent en place des projets sociaux, culturels ou environnementaux.

Finalement, la recherche conçoit le modèle *social business*. Ces organisations cherchent un équilibre entre leurs résultats financiers et leurs impacts environnementaux et sociaux. Des PME de commerces équitables en sont un bon exemple.

Il convient de préciser que les auteurs ont développé ces modèles types pour clarifier le paysage de l'économie sociale. Envisager les organisations d'économies sociales uniquement sous ce regard serait réducteur. Beaucoup d'initiatives citoyennes existent dans «une logique de démarchandisation» (Defourny et al,2020,p17) comme les repairs café par exemple. Le terrain et la réalité peuvent compter autant d'initiatives qu'il existe de citoyens.

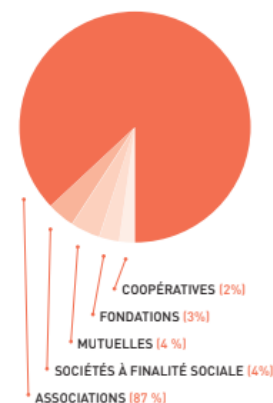
2.4 L'économie sociale en Belgique

Les différentes réformes de l'État ont progressivement laissé aux régions plus de pouvoir concernant les matières économiques et notamment l'économie sociale. L'État fédéral jouant un rôle dans « le développement et la stimulation de l'entrepreneuriat social » et offrant « une plateforme institutionnelle nationale d'informations fiables concernant la thématique de l'entrepreneuriat social. » (SPF économie 2021) Les régions sont compétentes en termes d'agréments et ont chacune leur décret concernant cette matière.

L'économie sociale, parfois appelée aussi *non-profit sector*, connaît un essor incroyable en 2005, année où l'accord de coopération a été signé entre les Régions reconnaissant les entreprises d'économies sociales. Le changement est immédiat : pour 113.000 ETP en 2003, il y en aura 300.000 en 2005. Depuis lors, l'évolution en termes d'emplois est relativement constante. En 2018, 390.000 emplois existent en ETP, ce qui représente 1 emploi sur 8. La Région wallonne compte +/- 110000 ETP pour +/- 200000 en Flandre et +/- 80.000 en Région bruxelloise. (Observatoire économie sociale 2021)

Les législations reconnaissent plusieurs formes juridiques aux entreprises d'économie sociale, au nombre de 17830 en 2015, répartis comme suit : les associations composent 89% du total, c'est donc le secteur le plus représenté. Les coopératives sont au nombre de 2.5% tandis que les fondations (privées ou à utilité publique) représentent 0.7%, les mutuelles 0.5% et les autres sociétés commerciales 0.2%. Ces résultats sont plus ou moins similaires en termes d'emplois comme le montre ce graphique de 2020.

Observatoire de l'économie, 2020



Les secteurs d'activités sont quant à eux plutôt diversifiés : le secteur concernant la santé humaine et l'action sociale est le plus populaire avec 26% des entreprises. Le secteur artistique et d'activités récréatives concerne 13.8%. L'éducation et l'enseignement arrivent en quatrième position avec 13.7%. L'insertion socioprofessionnelle (comprenant les entreprises de formation au travail, les ateliers de formation au travail et les organismes d'insertion socioprofessionnelle) représente 1%.

2.5 L'entreprise sociale d'insertion

Nous venons de le voir, l'entreprise sociale d'insertion fait partie intégrante de l'économie sociale en Belgique, par ses fondements et les critères de la loi qu'elle respecte. Outre le fait de proposer des biens et services à un certain public, elle a comme objectif la réinsertion socioprofessionnelle de ses bénéficiaires. Elle emploie donc un public en insertion. Le présent chapitre permettra de saisir les différentes spécificités encadrant ces organisations.

Tout d'abord, l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au mandat et compensation des entreprises sociales d'insertion du 16 mai 2019 va définir en son article 2 les conditions devant être réunies pour bénéficier du mandat d'entreprise sociale d'insertion. Pour être considérée et mandatée comme telle, l'organisation doit mettre en place un programme d'insertion pour le public cible comprenant les actions suivantes : « un projet d'accompagnement et d'encadrement pour les travailleurs groupe-cible » (art2§3,1°), « un projet d'acquisition de compétences » (art2§3,2°); « un projet de transition et/ou d'insertion du travailleur groupe cible vers le marché de l'emploi. » (art2§3,3°)

La fédération bruxelloise des organismes d'insertion socioprofessionnelle et d'économie sociale d'insertion (FeBISP) va distinguer 2 volets au projet d'accompagnement et d'encadrement. Premièrement, l'accompagnement professionnel comprenant la formation à l'emploi et le développement d'une autonomie au travail. Deuxièmement, un accompagnement social visant « à améliorer l'adaptation de l'individu à son environnement » (FeBISP,2021), permettant au bénéficiaire d'être encadré dans ses procédures sociales et administratives et finalement faciliter la communication dans l'organisation avec les différentes parties prenantes. Selon les acteurs de terrain, « les dispositifs doivent articuler les enjeux d'acquisition à caractère professionnalisant à ceux d'acquisition citoyenne » (FeBISP,2021)

Même si nous nous intéressons à un cas bruxellois, la définition d'une entreprise sociale d'insertion selon la fédération wallonne des entreprises d'insertion semble cohérente et permet de faire des liens : « une société commerciale à finalités sociales qui vise l'insertion par l'emploi de personnes peu qualifiées à travers une activité productrice de biens et services, développe des modes d'organisation basés sur la participation des travailleurs, dispose d'un système d'accompagnement social des travailleurs peu qualifiés et valorise ses travailleurs dans la formation continue » (AtoutEI,2021).

Pour éviter des confusions, rappelons bien que l'insertion, dans notre cas d'étude, se fait toujours sur base d'une activité économique. Celle-ci peut être la production d'un bien ou la prestation d'un service. D'autres mécanismes d'insertion socioprofessionnels existent (pensons à des formations d'alphabétisation ou des formations dispensées par des organismes tels Actiris) et ne mettent pas en place des activités productrices de biens ou services.

L'entreprise sociale d'insertion constitue une branche de l'économie sociale. Au sein de cette même branche, des dispositifs différents existent et n'ont pas les mêmes objectifs. Nyssens et al (2004) ont analysé les différents types d'organisation qui existent et qui font de la réinsertion par leur activité économique. Il existe tout d'abord les entreprises de formation au travail (EFT). Ces organisations ont pour mission de former des personnes éloignées du marché de l'emploi, selon une méthodologie spécifique. Ces individus sont engagés sous forme de stagiaire. L'objectif de ces stages est «d'acquérir ou de renforcer les compétences suffisantes pour des demandeurs d'emploi qui rencontrent des difficultés importantes d'insertion sur le marché de l'emploi afin d'avoir accès à un emploi ou une formation» (p.29).

Ensuite nous retrouvons l'atelier social. Sa mission est «de procurer un travail durable aux demandeurs d'emploi les plus précarisés, dans un environnement professionnel protégé». (*ibid*) Nous sommes dans ce cas-ci face à un public plus précarisé que dans le premier cas. Même s'il est présent, l'objectif de réinsertion sur le marché classique du travail est moins explicite.

Finalement, nous retrouvons les entreprises d'insertion qui ont pour mission la création d'emplois pour des «demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer»(p.31). La conception de l'insertion peut être qualifiée d'«insertion tremplin»(p.31)., c'est-à-dire que l'organisation va offrir à la personne un emploi temporaire qui devrait permettre à celui-ci, une fois son expérience terminée, de trouver sa place sur le marché classique du travail. Quand son contrat se termine, un autre prendra sa place et ainsi de suite. L'accent est donc mis sur l'expérience et la valorisation de celle-ci comme tremplin pour le futur. Dans le cadre de la présente recherche, ce type d'organisation nous intéressera plus particulièrement.

Pour résumer, nous pouvons donc considérer que les entreprises d'insertion existent pour mettre en place un programme d'insertion socioprofessionnel pour un public particulièrement éloigné de l'emploi en privilégiant le travail par l'activité économique de

l'organisation. Celles-ci par leurs méthodologies peuvent différer, mais ont toutes le même objectif : la réinsertion sur le marché classique du travail des personnes éloignées de celui-ci.

Nous en analyserons les enjeux dans un chapitre suivant, les entreprises d'insertion connaissent des travailleurs inscrits dans des relations et formes organisationnelles différentes. Certains proviennent tantôt de l'aide sociale, à travers des contrats d'insertion (comme le contrat art 60 proposé par les CPAS), tantôt de la sécurité sociale (Actiris a également mis en place des contrats d'insertion), d'autres encore s'engagent librement, mais pas toujours, dans une relation de volontariat.

Nyssens et al (2004) déclarent que «ces travailleurs ne souffrent pas uniquement d'un problème de «déemployabilité», mais également de différents problèmes (de qualification, sociaux, de handicaps mentaux ...) qui affectent durablement leur niveau de productivité:»(p.31). La politique d'accompagnement de ce public prend tout son sens. Outre l'intégration au travail, l'objectif de l'accompagnement est d'écarter et de résoudre au maximum les problématiques sociales.

3. La réinsertion socioprofessionnelle

Depuis l'avènement de l'État social actif, le concept de (ré)insertion est entré dans l'air du temps. Le financement inconditionnel du non-emploi est dépassé ; la personne n'ayant pas accès à un travail doit se justifier. La perspective d'insertion sur le marché du travail devient l'objectif des politiques actives.

Durant les deux premiers chapitres, nous avons déjà évoqué à de nombreuses reprises le concept de réinsertion socioprofessionnel. Ce court chapitre est l'occasion d'en connaître une définition politique et d'analyser les indicateurs favorables, ou non.

Le décret organisant la réinsertion socioprofessionnelle à Bruxelles définit ces actions «*comme l'ensemble des opérations qui visent l'accès à une qualification professionnelle et à un emploi rémunéré, couvert par la sécurité sociale. L'action se traduit par la mise en œuvre, dans une démarche intégrée, d'opérations d'accueil, de guidance, d'éducation permanente, de formation professionnelle et de mise au travail en entreprise.*» (art4,§1)

Ces actions peuvent donc avoir une méthodologie et des objectifs différents en fonction des besoins des publics. Les types d'actions peuvent être nombreux, parmi celles-ci, nous retrouvons notamment des initiatives « généralistes » consistant à acquérir les compétences de base pour accéder à un emploi, intégrer une formation. Ces formations sont toujours axées sur le monde du travail. Pensons communément aux formations d'alphabétisation, de français langue étrangère, d'une remise à niveaux, d'une formation d'orientation. Il existe ensuite des « initiatives orientées vers l'emploi ». Les formations qualifiantes et les formations par le travail en font partie. La réinsertion par l'activité économique se situe entre ces objectifs : mettre les compétences classiques à niveau et profiter de l'expérience professionnelle pour en développer de nouvelles, axées sur un type d'emploi. Dans de nombreux cas, un accompagnement social est proposé aux bénéficiaires. Cette philosophie prend tout son sens : l'exclusion professionnelle est rarement due au hasard, un accompagnement sur d'autres volets de la vie (administrative, judiciaire, dépendances, logement, situation familiale compliquée.) est souvent nécessaire. (FeBISP, 2021)

La complexité de la réinsertion dépend donc de certains facteurs, certains individuels et d'autres plus contextuelles.

D'un point de vue individuel, l'origine sociale et nationale joue un rôle important. Cela est dû au fait que ces éléments sont corrélés au niveau des qualifications et à la discrimination existant à l'embauche. Une personne étrangère et/ou d'une origine sociale défavorisée est souvent moins qualifiée en termes de diplômes et connaît donc une difficulté plus importante pour accéder à un emploi. L'étude démontre également que les personnes d'origines hors UE ont plus de difficultés que les personnes originaires de l'UE. (Collinet, 2020)

Plusieurs indicateurs montrent que l'âge a également son importance dans ce processus. Même si le taux de chômage est plus élevé chez les jeunes, ceux-ci ont plus de facilités pour retrouver un emploi rapidement, contrairement à la tranche des 50 ans et plus. (Anglaret, 2002) Les femmes sont également défavorisées en termes de réinsertion. (Davister et al, 2013)

Les deux derniers facteurs retiendront particulièrement notre attention pour la suite de la recherche : l'expérience professionnelle passée et la situation familiale. En ce qui concerne le premier point, le fait d'avoir une expérience professionnelle importante influence positivement la réinsertion socioprofessionnelle. De plus, le type de diplôme ou de formation joue également un rôle : plus il comporte une injonction avec le marché de l'emploi, plus la réinsertion est favorisée. (Jamet & Bossé, 2007)

La situation familiale est caractérisée par le réseau social. Plus le tissu social et familial est large, plus favorable sera la réinsertion.

D'un point de vue contextuel maintenant, la conjoncture économique, dépendant entre autres du taux de croissance, peut constituer un facteur favorable ou non. Plus la conjoncture économique est favorable, plus la réinsertion la sera aussi.. (Collinet,2020)

Finalement, les conjonctures structurelles (comme les taux d'allocations, élevés ou non, du chômage) favoriseront ou non la réinsertion.

4. Se réinsérer socioprofessionnellement après une détention

4.1 La libération conditionnelle en Belgique

4.1.1 Contextualisation et éléments de définitions

La libération conditionnelle existe en Belgique depuis 1888 et la loi le Jeune. Cette modalité d'exécution d'une peine privative de liberté a connu de nombreux bouleversements et a été instituée, selon les époques, à travers des esprits différents (Besohé, 2020). Elle est aujourd'hui encadrée par la loi relative au statut juridique externe des personnes condamnées à une peine privative de liberté et aux droits reconnus à la victime dans le cadre des modalités d'exécution de la peine du 17 mai 2006. Elle définit en son article 24 la libération conditionnelle :

« La libération conditionnelle est un mode d'exécution de la peine privative de liberté par lequel le condamné subit sa peine en dehors de la prison, moyennant le respect des conditions qui lui sont imposées pendant un délai d'épreuve déterminé. »

Plusieurs éléments de cette définition retiennent notre attention. Premièrement, il s'agit bel et bien d'un mode d'exécution d'une peine privative de liberté, mais qui se contracte en dehors de la prison. L'individu n'a donc pas payé toutes ses dettes envers la justice. Il a la faveur de celle-ci et bénéficie d'un aménagement de sa peine qui lui permet de l'exécuter *extra-muros*. Il doit ensuite, pour bénéficier de cette faveur, respecter des conditions qui lui sont imposées par le tribunal d'application des peines (TAP).

4.1.2 Processus pour bénéficier d'une libération conditionnelle

Tout le monde ne bénéficie pas d'une libération conditionnelle. Elle reste dans notre système pénal une faveur accordée à un condamné. En fonction de la durée de la peine, les conditions d'octroi diffèrent. Notre système judiciaire considère deux types de peines en fonction de leurs durées (art 25) : celles de moins de 3 ans et celles de 3 ans ou plus. Cette distinction est importante en termes de réinsertion

Temps de détention	Date d'admissibilité	Conditions à respecter
Moins de 3 ans	Effectuer minimum 1/3 de sa peine	Pas de contre-indications à l'art 28§1 : - Dois subvenir à ses besoins - Pas de « risque manifeste pour l'intégrité physique de tiers ». - aucun risque que le condamné importune ses victimes - Attitude positive du condamné par rapport aux victimes
3 ans ou plus	Peine sans récidive : 1/3 Peine de – 14 ans et récidive : 2/3 Condamnation de 30 ans ou plus ou perpétuité minimum 15 ans Si condamnation à 30 ans ou plus et récidive : entre 19 et 23 ans	Pas de contre-indications à l'art 47§1 : - « Absence de perspectives de réinsertion sociale » - Risques de commettre de « nouvelles infractions graves » - Aucun risque que le condamné importune ses victimes - Attitude positive du condamné par rapport aux victimes Respecter l'art 48 : Le condamné doit préparer et rédiger un plan de réinsertion sociale en y détaillant ses perspectives

L'article 48 précise que le dossier du condamné doit être motivé par un plan de réinsertion sociale. Ce plan doit présenter les perspectives de réinsertion. Le condamné doit donc organiser sa sortie à travers la recherche d'activités, de formations ou d'un emploi, considérés comme vecteur de (ré)intégration. Contrairement aux condamnés allant en fond de peine (ceux qui purgent toute leur peine), il est suivi et encadré par la justice et des organisations de réinsertion.

Organiser son plan de réinsertion sociale est, malgré les différents dispositifs internes à la prison, difficile *intra-muros*. C'est pourquoi les législateurs ont aménagé des espaces de préparation à la réinsertion. Ils sont de deux types.

Tout d'abord, la loi précise en son article 4 la permission de sortie. Deux ans avant la date d'admissibilité pour une éventuelle libération conditionnelle, l'individu peut demander une permission de sortie pour préparer sa réinsertion. Celle-ci dure 16 heures et peut être demandée plusieurs fois. Durant cette période, l'exécution de la peine continue. Néanmoins, des conditions doivent être réunies pour en bénéficier : s'il existe un risque que le condamné ne rentre pas à la prison, la permission n'est pas accordée. Le risque de récidive et le risque d'importuner les victimes sont également des contre-indications pour lesquelles une permission ne peut être donnée.

Ensuite, la loi prévoit le congé pénitentiaire. Les articles 6,7,8,9 de la même loi détaillent le contenu de la mesure, les conditions pour en bénéficier et les modalités d'exécutions. Le congé pénitentiaire est donc, comme la permission de sortie, une modalité d'exécution de la peine accordée pour préparer sa réinsertion. Elle est de 36 heures et peut être demandée trois fois par trimestre. Le congé peut être demandé dans l'année précédant la date d'admissibilité à la libération conditionnelle. Outre la préparation à son plan de réinsertion, il est aussi une sorte de test. Le congé va permettre d'analyser le comportement dans la société civile du condamné en vue de l'octroi d'une autre modalité d'exécution (libération conditionnelle, bracelet électronique ...). (Delcourt,2020)

L'instance compétente pour octroyer ou non une modalité d'exécution alternative (et donc la libération conditionnelle) est le tribunal d'application des peines, le TAP. Depuis 2006, il est le seul organe compétent en la matière. Il a d'ailleurs été institué le même jour que la loi précédente. (Delcourt,2020). Delcourt définit le TAP comme le pouvoir judiciaire intervenant lorsque la modalité d'exécution vise à «modifier fortement la situation du condamné en changeant de façon importante la nature de la peine.»(p56). Il est composé d'un juge professionnel (qui est le président) et de deux assesseurs. Le premier est spécialisé en matière pénitentiaire et le second en réinsertion sociale.

Lorsque le condamné peut et veut bénéficier d'une libération conditionnelle, les différentes parties prenantes (direction pénitentiaire, TAP, avocats et condamné) en sont

informées. Le TAP se déplace en prison et une audience est prévue avec les parties prenantes. La direction de la prison donne un avis. Le TAP va, lui, regarder à 2 choses : si l'individu présente un danger et qu'il existe donc un risque de récidive. Il va ensuite analyser les indicateurs favorables à la réinsertion. L'audience est donc une sorte de défense où les parties prenantes échangent leurs arguments et où les conditions sont déjà discutées en fonction des problématiques du condamné et des actes ayant causé la condamnation. Quelques jours après, le TAP prend sa décision à huis clos (sans détenu, avocats, ni direction). Le condamné est ensuite notifié de la décision. (Delcourt, 2020)

Si la réponse est positive, le TAP lui communique les conditions qu'il devra respecter. À partir de là commence le délai d'épreuve (art 71). C'est-à-dire la durée de la libération conditionnelle durant laquelle le condamné devra respecter les conditions avant sa remise en liberté définitive. Ce délai est égal au temps qu'il aurait dû encore effectuer en prison. Si durant cette période le condamné ne respecte pas les conditions, il est convoqué par le TAP et il peut être révoqué (c'est-à-dire renvoyé en prison). Les acteurs qui effectuent le contrôle des conditions et qui guident le condamné durant le délai d'épreuve sont les assistants de justice des maisons de justice. Ceux-ci réfèrent aux TAP les manquements dans le respect des conditions.

4.1.3 Critiques

La libération conditionnelle reste une faveur accordée à un condamné. Bien qu'elle permette une réadaptation progressive à la société civile, certains d'acteurs du monde de la justice est très critique par rapport aux conditions d'octrois et au TAP.

Ceux-ci témoignent que le calcul «coût-bénéfice» n'est pas très intéressant. Accepter une libération comprend des risques. En cas de non-respect des conditions, le TAP peut révoquer sa décision, c'est-à-dire renvoyer l'individu en prison et une nouvelle peine peut être prononcée. Slingeyer (2017) précise que « lorsque le résultat promis n'est pas atteint, le libéré est présumé en faute et que la charge de la preuve d'une cause étrangère exonératoire lui incombe » (p 424). Le condamné a donc intérêt à avoir confiance en lui et posséder de ressources suffisantes pour respecter d'exigeantes conditions. Le dilemme paraît simple, mais est complexe.

Finalement, la politique sécuritaire qui entoure la libération conditionnelle complique l'accès à cette mesure. Selon Slingeneyer (2017), «Les libérés doivent présenter un certain

nombre de garanties pour que leur retour à la vie libre ne constitue pas un risque inacceptable pour la sécurité de la population et du système pénal lui-même » (p428.) L'auteur déplore la « colonisation sécuritaire » (*ibid*) sous laquelle s'exerce le processus de libération conditionnelle qui influence finalement les fondements de la réinsertion sociale. En effet, la montée en force de cette logique sécuritaire est caractérisée notamment par la responsabilisation grandissante du condamné dans ses perspectives de réinsertion, fidèle à la politique de l'État social actif. La réinsertion sociale reste finalement une affaire individuelle où l'exigence de se prendre en main, l'autogestion, la motivation sont les mots de la réussite. De plus, d'après Slingeneyer (2017), le processus de responsabilisation ne doit pas se faire n'importe comment ; il doit produire du savoir. Il y a, selon lui, « une instrumentalisation d'outils disciplinaires (la *réinsertion sociale*) à des fins sécuritaires (*l'absence de récidive*). »

4.2 Fonctions de la libération conditionnelle

Historiquement, la politique liée à la libération conditionnelle a évolué en fonction de la philosophie de cette modalité d'exécution. Néanmoins, nous pouvons considérer les fonctions suivantes (Besohé, 2020) :

- Ce système permet de garantir « l'ordre carcéral » (Ducpetiaux, 1888 cité dans Besohé, 2020) : en effet, mettre en avant une faveur liée à une bonne conduite permet d'offrir une contrepartie à des actes responsables. À travers des mesures d'aménagement de peines, la justice entend garder un certain calme *intra-muros* en valorisant des comportements positifs qui peuvent donner droit à ces mesures.
- Il permet également de miser sur la réinsertion. Une libération conditionnelle offre une réadaptation progressive à une réinsertion socioprofessionnelle, à travers le respect de conditions. Un condamné qui va à fond de peine n'est contraint à aucun accompagnement. Il peut demander volontairement un suivi, mais est totalement libre et n'a de comptes à rendre à personne
- La société a tout à y gagner aussi : miser sur la réinsertion sous-entend diminuer la récidive. Elle va donc servir la justice et la politique à réduire le risque de dangerosité éventuelle que pourrait commettre un ex-détenu.

- Historiquement, mais actuellement encore, ce type de dispositifs a été institué dans le but de réduire la population carcérale et d'éviter une surpopulation entraînant de nombreuses complications.

4.3 Situation juridique et administrative

La libération conditionnelle est une mesure d'aménagement de peine d'emprisonnement basé sur le principe de contractualisation (Slingeneyer, 2017). Ce contrat est un « contrat d'adhésion (...) : il s'agit d'un contrat dans lequel une des parties n'est pas effectivement en mesure d'en négocier le contenu » (p426). À travers ce contrat, la justice entend donc interdire certains comportements et en obliger d'autres. En cas de non-respect d'une des conditions de ce contrat, l'individu est présumé en faute et risque une sanction supplémentaire due à cet échec. Il y a donc une obligation de réussite qui est d'autant plus renforcée par le fait que l'individu signe et marque son accord dans ce contrat. Durant tout le délai d'épreuve, le condamné est donc contrôlé par des assistants de justice qui lui sont affectés. Il doit notamment apporter la preuve du respect de son contrat. Dans le cadre du travail, les personnes en libération sont donc contrôlées. (Dupuis, 2012)

4.4 Situation économique et sociale

Le fait d'être condamné à une peine de prison est rarement dû au hasard. Vanneste (2014) présente différentes études et données sur la population carcérale démontrant une présence majoritaire d'individus « plus défavorisés et en situation de plus grande vulnérabilité, que ce soit au niveau familial, social ou au niveau des compétences scolaires » (p202).

Des études statistiques récentes sont rares concernant les caractéristiques sociologiques de la population carcérale. Des chercheurs du secteur associatif ont étudié dans les années 2000 les situations socio-économiques d'une population pénitentiaire, sur base d'indicateurs tels le niveau scolaire et la situation sociale des personnes condamnées

En ce qui concerne leur statut professionnel, 85% de la population carcérale se retrouve sous le statut de *peu favorisée*. L'étude entend, par peu favorisée, des personnes en situation de chômage, employé dans un statut ouvrier ou *sans réponse*. L'enquête étudie cette statistique avec l'origine sociale, c'est-à-dire la situation du père du condamné. Ce même taux est de 75%. L'auteur souligne un phénomène de « chute sociale » (*ibid*, p.203) au sein de la classe populaire, une sorte de cercle vicieux qui se veut intergénérationnelle.

Les données concernant le niveau d’instruction démontrent que 95% de l’échantillon n’a pas obtenu le niveau de sixième secondaire (44% détenant l’équivalent d’un CEB et 30%, n’ayant aucun diplôme). Ces chiffres sous-entendent notamment des carences en français et en alphabétisation.

Professionnellement, l’enquête démontre que la population carcérale travaille majoritairement dans des milieux à faible instruction et dans des fonctions ouvrières (57%). Pour certains, la sortie de prison et la libération conditionnelle sont un dur retour à la réalité. Il peut être confronté aux mêmes problématiques d’avant son incarcération : difficulté d’accès à l’emploi, manque de compétences ... De plus, ces problématiques peuvent être renforcées par le passage en prison. L’environnement carcéral en Belgique n’est pas propice à une réinsertion sociale. Cela pose des questions plus philosophiques sur l’utilité de la peine de prison : outre la privation de liberté, la réinsertion est-elle vraiment une priorité d’une peine d’emprisonnement ? Par ailleurs, la stigmatisation qui frappe la population carcérale est discriminante pour l’accès à l’emploi. L’exemple le plus flagrant est celui du CV et du casier judiciaire.

Les conditions de vie socio-économiques sont dans la plupart des cas défavorisées. Les garanties demandées par la justice sont quant à elles exigeantes. Il y a donc un déséquilibre qui nécessite des ressources importantes auxquelles l’individu ne sait pas toujours répondre favorablement.

4.5 Stigmatisation et freins à la réinsertion

Se réinsérer après une détention n’est pas chose simple. Le système pénal à travers sa politique de responsabilisation instaurée, entre autres, par l’État social actif et ses politiques actives juge le détenu comme autonome dans sa réinsertion. C’est en tout cas ce qui transparaît dans l’esprit de la loi et la jurisprudence (Slingeyer, 2017). Cependant, nous allons le voir, plusieurs indicateurs, phénomènes de notre société interviennent dans ce processus de réinsertion. La présente section présentera les différents éléments pouvant constituer des freins à la réinsertion. Certains indicateurs reflètent la dimension individuelle de la réinsertion, d’autres font l’objet d’approches plus collectives, sociétales.

La première difficulté pour un condamné réside dans la difficulté d'accès à une libération conditionnelle. Cette mesure est une faveur et pour plusieurs raisons, beaucoup n'en bénéficient pas. Sur base de ce principe, une certaine logique apparaît : la sécurité des citoyens (la sécurité) prime sur la réinsertion sociale et les risques qu'elle induit (la discipline).

Ensuite, même si l'objectif n'est pas de généraliser naïvement la population carcérale ni de nier les ressources et la capacité de résilience dont peuvent faire preuve les personnes incarcérées, les données sociologiques concernant la situation socio-économique des détenus démontrent un faible niveau d'instruction dans des milieux sociaux d'origine peu favorisés (Vanneste, 2004). Même s'il existe des minorités dont ce n'est pas le cas, la plupart des détenus proviennent de milieux où ils vivent la précarité et les problèmes y étant liés. L'environnement n'est pas forcément adéquat pour une réinsertion socioprofessionnelle. Le retour du libéré dans son milieu de vie peut aussi avoir des conséquences importantes : le risque de se retrouver entouré des mêmes personnes dans un environnement précarisé est plus propice à la récidive. Le retour dans le milieu de vie d'origine n'est pas forcément la bonne solution. Naturellement, l'individu va professionnellement se tourner vers des milieux qu'il connaît, le milieu ouvrier ou employé. Milieux qui sont le plus ouverts à accueillir des personnes avec un tel passé. L'individu se retrouve donc finalement dans le même circuit.

Le passage en prison ne favorise pas la réinsertion professionnelle (Slingeyer, 2017). Le parlement européen considérant que «passer de nombreuses années en prison est un facteur de désocialisation» (Assemblée parlementaire européenne 2006), la détention peut dans certains cas même aggraver des problématiques existant avant la détention : difficulté à l'embauche, à valoriser ses expériences d'antan, à s'adapter à la société civile. De plus, la Belgique est un des plus mauvais élèves en termes de conditions de détention. La prison ne doit pas être un hôtel. L'acte commis ne doit pas être oublié et la peine de prison doit paraître comme une sanction. Néanmoins, la surpopulation carcérale, le manque de moyens humains, l'absence d'infrastructures adéquates dans les prisons sont des problèmes qui sont depuis longtemps pointés du doigt par des instances européennes (Observatoire international des prisons, 2021). Tous ces éléments ont évidemment un impact sur les conditions de vie en prison et la dynamique entourant sa réinsertion professionnelle.

Ce qui nous amène à réfléchir sur le caractère inclusif du système pénitentiaire belge. Sans rentrer dans un plaidoyer sur le système pénal et de l'inclusion de la politique carcérale belge, un détour par une initiative de réinsertion européenne semble opportun.

Des établissements suédois montrent l'exemple. Une prison ouverte démontre que le « système vise la réhabilitation plutôt que la punition » (Anneli, 2016). Lorsque le condamné arrive en prison, un planning individualisé est co-construit avec le service social. Les détenus ont l'obligation de suivre 6h d'activité par jour, minimum trois jours par semaine). Ce programme est axé sur le travail ou la formation. Il est complété par des activités de loisirs et autres. En fonction des besoins, l'individu a le choix de son travail. La prison a même la capacité de vivre en quasi-autonomie en employant les détenus. L'auteur précise que le travail est avant tout à vocation occupationnelle et pas forcément axée sur la réinsertion. Un salaire est affecté à chaque travail (de 1.4€ par heure)). Malgré ce faible salaire, les détenus peuvent tout de même avoir accès à certains plaisirs. La politique suédoise met également en place des programmes d'interventions spécialisées sur des problématiques que vivent régulièrement les détenus (motivation, sortie de l'alcoolisme...). Les surveillants se définissent comme des éducateurs dont la mission est de préparer à la sortie. Ils témoignent de beaucoup de contact avec les détenus, de soutien quand ceux-ci sont moins bien. Les détenus se sentent d'ailleurs écoutés. Ils ont, par exemple, le choix d'organiser telle ou telle activité. Cet exemple témoigne de l'importance d'une politique axée sur la réinsertion. Dans ce cas-ci, tous les acteurs (politiques, administration et direction pénitentiaires, surveillants, justice) en font leur priorité et la cohérence de ces pratiques amène à une réponse systémique concernant la réinsertion socioprofessionnelle.(Anelli, 2016)

5. L'accompagnement dans les entreprises sociales d'insertion

5.1 Les enjeux des ressources humaines dans les entreprises sociales d'insertion

Comme pour toute organisation, la gestion des ressources humaines représente un enjeu fondamental pour les entreprises d'insertion. Celles-ci se retrouvent devant des questions particulières liées aux ressources humaines.

La première est liée aux caractéristiques fondamentales de l'économie sociale et l'obligation économique, de rentabilité de l'organisation. Une organisation d'économie sociale se développe pour sa finalité sociale. Il s'agit donc de trouver un équilibre adéquat pour réaliser au mieux ces objectifs et faire du chiffre pour rester viable.

La seconde concerne la particularité et la mixité du public présent dans ces organisations. Une entreprise d'insertion compose avec des travailleurs inscrits dans différentes formes de travail : des salariés, des contrats d'insertions et des volontaires. De plus, ce type d'organisation accueille des individus avec des problèmes sociaux et professionnels parfois conséquents. Cette diversité, certes riche, nécessite des outils, une gestion et un accompagnement adéquat.

La suivante a trait à l'idéologie propre à l'organisation, reposant souvent sur des valeurs éthiques, philosophiques et sociétales. Celle-ci cherche donc une cohérence entre leurs valeurs et la manière dont sont gérés les travailleurs.

Finalement, l'environnement dans lequel se développe l'organisation impacte la GRH. Davister (2008), à travers différentes recherches, a étudié les facteurs socio-économiques obligeant les entreprises d'insertion à une gestion basée sur des processus «de formalisation et d'objectivation des procédures (...) de GRH » (Davister, 2008, p.23). Ces facteurs concernent essentiellement la croissance de l'économie sociale accompagnée d'une évolution des cadres législatifs et institutionnels. L'environnement concurrentiel s'intensifie et les demandes en termes de production qui se complexifient ont également poussé à la professionnalisation des ressources humaines en économie sociale. Celle-ci ne « peut se faire naturellement, c'est-à-dire en se reposant uniquement sur le socle de valeurs communes qui rassemblent ces personnes autour d'un projet social innovant » (*ibid*).

Les différentes études menées entre 2006 et 2008 ont montré des outils novateurs et innovants que des entreprises d'économie sociale ont mis en place pour concilier les différentes logiques auxquelles elles font face. Certaines organisations veulent encourager la participation des travailleurs et mettent en place des moments où les travailleurs peuvent échanger, délier leurs paroles et vont même jusqu'à proposer à leurs salariés de devenir co-propriétaires de l'entreprise. D'autres, travaillant avec un public plus fragilisé, vont par exemple adapter leurs stratégies d'évaluations en les orientant sur les aptitudes et limites du travailleur. Cette capacité d'adaptation et d'innovation inspire les entreprises privées et publiques à importer certaines pratiques, outils dans leurs organisations. À l'inverse, l'obligation de professionnalisation de la RH en économie sociale a poussé certaines structures à s'inspirer d'autres secteurs.

Ces dernières années les ressources humaines dans les entreprises d'insertion se sont donc professionnalisées pour deux raisons importantes. Elles représentent une condition de survie essentielle pour l'organisation et constituent un avantage concurrentiel non négligeable. Néanmoins, ces changements peuvent être source de tension, le danger se situant dans le fait de se détacher de ses valeurs d'origines.

5.2 Articulation entre différentes logiques

Les entreprises sociales d'insertion doivent répondre à des impératifs sociaux et économiques où l'activité économique est au service de la finalité sociale. Nous l'avons vu, celles-ci sont face à des questions particulières concernant les ressources humaines. L'équilibre entre l'aspect social et financier en fait partie. Chaque organisation d'économie sociale vit finalement cette réalité selon les spécificités de l'organisation. (Péneau & Servant, 2012) Différents facteurs influencent cet équilibre. Le type de structure impacte l'exigence en termes de production et d'accompagnement. Une entreprise d'insertion travaillant avec des individus atteints d'un handicap lourd va intensifier l'accompagnement et la production sera moins importante qu'une organisation engageant des personnes valides, chômeurs de longue durée dus à une conjoncture économique défavorable. Dans la même optique, le statut juridique a également des conséquences sur cette logique duale. Finalement, la localisation géographique est, selon l'auteur, un facteur d'influence. L'exemple donné par les auteurs concerne la mobilité en ruralité. Faisant face à des problèmes concernant cette thématique, les entreprises d'insertion effectuent un travail plus important pour accompagner leur public à passer le permis de conduire.

Une entreprise sociale plus attachée à l'aspect économique va naturellement composer avec des personnes ayant moins de problématiques sociales et professionnelles, qui sont déjà aptes à travailler avec un certain niveau de productivité. A contrario, l'organisation qui s'attarde plus au volet social va recruter et travailler avec des individus ayant plus de « freins sociaux pour que les salariés accèdent à l'emploi » (Pénau et Servant, 2012, p173.) et développer des initiatives favorables à la cohésion sociale dans l'organisation (restaurant collectif, ateliers de création de CV...).

Cette manière de faire est tantôt un choix, tantôt due à l'instabilité économique qui règne dans les entreprises d'insertion. Des finances malsaines poussent des organisations à mettre le volet social de côté et à favoriser la recherche de financement et de partenaires, pour la survie de l'organisation. Nos auteurs affirment que « ces deux objectifs ne doivent pas s'opposer, mais bien se compléter » (ibid, p.171).

5.3 Un accompagnement dual

Les entreprises sociales d'insertion par l'activité économique proposent en fait un accompagnement « doublement dual » (Cervera et Defalvard, 2009, p. 52).

D'une part, l'accompagnement s'organise sur le volet social et professionnel. D'une autre part, elle se fait dans et vers l'emploi, c'est-à-dire que l'expérience de travail se déroule dans l'emploi et qu'il est en fait un tremplin vers un emploi sur le marché classique du travail. Dans la présente recherche et, nous étudierons le premier aspect de l'accompagnement que nous venons d'énoncer. La première raison se situe dans le fait que nous étudions la réinsertion socioprofessionnelle dans le cadre d'un volontariat. La deuxième se réfère à ce dont nous avons traité plus haut : le volontariat peut être un projet professionnel.

Différents salariés encadrent l'individu dans son accompagnement. Le fonctionnement qui va être exposé provient d'auteurs français (Cervera et Defalvard, 2009). Néanmoins, il semble pertinent et cohérent pour l'analyse de cas. Deux acteurs vont plus particulièrement prendre en main le processus d'accompagnement : l'encadrant technique et l'accompagnateur socioprofessionnel. Le premier a comme travail de garantir les objectifs de production. C'est-à-dire qu'il est responsable du résultat de production de son équipe. Il doit donc assurer la formation, «la transmission de la technicité » (Cervera et Defalvard, 2009, p56.) et veille à la

structure de son atelier (Cervera et Defalvard, 2009 ; Pénau et Servant, 2012). Il accompagne au quotidien le personnel dont il est responsable : salariés en insertion et volontaires. Sa fonction lui permet donc d'analyser les forces et faiblesses de chacun au travail et d'imaginer quel futur professionnel pourrait convenir à la personne. Il joue un rôle de « passeur » (Cervera et Defalvard, 2009, p58.) entre la personne en insertion, ses problématiques sociales et l'accompagnateur insertion.

Le second est la personne responsable de son accompagnement socioprofessionnel. Chargée d'insertion, elle en organise le parcours. Du recrutement à la fin du contrat ou de l'expérience, elle sera la garante de son suivi social et professionnel. Grâce à des entretiens individualisés, elle assurera les deux volets de l'accompagnement que nous détaillerons ci-dessous. Cette personne est, d'après Phillipe Labé (2009), capable d'objectiver son accompagnement grâce « à un processus que l'on pourrait identifier comme un transfert de capitaux, l'hypothèse posée (diagnostic) étant que la personne en insertion accuse un déficit dans un ou plusieurs types de capitaux » (cité dans Pénau et Servant, 2012). C'est-à-dire que son travail consistera à analyser les déficits accumulés par l'individu au niveau économique, culturel, social et symbolique. Cela lui permettra de faire un diagnostic et envisager un accompagnement en fonction.

Selon Cervera et Defalvard (2009), la qualité de l'accompagnement dépend, entre autres de la relation existante entre ces deux acteurs. Plus elle est chaleureuse et axée sur l'Homme, plus la qualité se fera ressentir.

L'accompagnement, nous l'avons dit, se fait sur un volet social et professionnel. Les deux sont en fait étroitement liés : le travail nécessite une stabilité sociale pour être performant. Cervera et Defalvard « constatent (...) que la résolution de certaines problématiques sociales (mais pas toutes) permet l'intégration au travail » (p.57). Le suivi social a comme objectif d'éloigner et de résoudre les problématiques empêchant la pratique et l'intégration au travail. Ces problématiques peuvent être affectées à plusieurs phénomènes. Nous pouvons imaginer un problème de mobilité, de logement, d'assuétudes... En réponse à cela, l'accompagnateur doit trouver des solutions. Il pourrait, par exemple, entreprendre, avec l'utilisateur, des recherches de logement, d'organisations pouvant l'aider dans son problème d'accoutumance, le guider vers tel ou tel centre de conduite.

L'objectif de l'accompagnement professionnel est que les individus «se forment, qu'ils se qualifient, qu'ils se resocialisent, qu'ils reprennent confiance en eux et qu'ils construisent leur projet professionnel. » (Pénau et Servant, 2012, p168). Parfois, que ce soit dans le cadre d'un emploi ou d'un volontariat, l'activité économique de l'organisation ne constitue pas le projet professionnel de l'individu. L'expérience de travail va néanmoins lui permettre de reprendre confiance en lui et ses capacités. Les problèmes sociaux peuvent aussi être résolus par l'activité en tant que telle. Le fait de travailler encourage le lien social, crée de la reconnaissance, occupe et rythme la semaine. Dans le cadre d'un emploi, les politiques publiques considèrent la réinsertion professionnelle réussie en fonction de l'accès à un autre emploi ou à une formation.

Pénau et Servant (2012) considèrent que l'accompagnement idéal n'existe pas, il n'y a pas une formule magique, absolue. L'accompagnement est influencé en fonction du public et de ses caractéristiques, mais aussi par l'idéologie de la structure.

5.4 L'agent d'insertion : balises éthiques.

La complexité des situations et des demandes du public en insertion a poussé l'agent d'insertion à développer ses compétences. La professionnalisation de la RH en économie sociale a également nécessité un niveau de formation supérieur qu'il y a une vingtaine d'années. (Davister,2008)

L'accompagnement proposé doit pouvoir répondre aux besoins de l'individu et ses demandes peuvent être de nature et d'intensité très différentes. La multitude de besoins pousse l'agent d'insertion à se développer un réseau, autant avec les organismes publics qui dirigent les demandeurs d'emploi vers la structure, qu'avec des services sociaux et des centres de formation. L'accompagnateur ne doit pas régler tous les problèmes lui-même, il doit avoir la capacité de diriger les individus vers les bons services, de construire avec lui un parcours comprenant plusieurs étapes vers la résolution de problématiques. (Cervera et Defalvard,2009) Il doit pour la personne en insertion, représenter un repère et une figure de confiance tout au long de l'expérience.

Même si l'accompagnement idéal n'existe pas, Pénau et Servant (2012) identifient deux freins à la réinsertion socioprofessionnelle pouvant être provoqués, parfois inconsciemment, par l'agent d'insertion. Selon ces auteurs, la représentation qu'à l'agent d'insertion du public

prive l'individu d'une forme d'autonomie. Certains vont avoir tendance à protéger le bénéficiaire en faisant à sa place au lieu de l'accompagner dans son processus. Nous l'avons dit, le travail est un espace d'épreuves où l'individu fait l'expérience de lui et de ses compétences (Cultiaux,2020). Il faut laisser cet espace à l'individu et surtout le respecter comme il est. Le deuxième frein est étroitement lié au premier. Les auteurs observent que certains « veulent changer la cognition des précaires » (p170). La stigmatisation qui entoure ce public pousse l'agent d'insertion à ne pas respecter la singularité de la personne et changer ses manières de réfléchir et d'agir.

L'agent d'insertion, pour arriver aux objectifs de l'individu en insertion, doit pouvoir mettre en place une relation de confiance et mettre en pratique des formes de reconnaissance.

5.5 Concepts clés

La section qui suit présente les concepts clés qui seront étudiés dans la partie empirique. Plus précisément, la relation de confiance et les pratiques de reconnaissance sont les dimensions du concept d'accompagnement.

5.5.1 Relation de confiance

L'évolution des politiques publiques et par conséquent de l'aide sociale a introduit une logique, comme le précise Duhant (2019), de « magistrature sociale » (p1) c'est-à-dire que le pouvoir décisionnaire de l'accompagnateur en insertion prend de l'ampleur. Des responsabilités importantes se déploient sur le travailleur social : il doit évaluer quelle décision sera la plus juste pour le bénéficiaire et doit lui permettre de disposer de bonnes conditions pour motiver sa participation. Cette responsabilité grandissante oblige l'agent d'insertion à s'adapter, à réfléchir à sa posture professionnelle et à s'orienter par des balises éthiques et déontologiques.

L'incohérence des politiques d'aides (entre autonomisation et contrôle) pousse le travailleur social à une plus grande autonomie quant au sens qu'il donne au processus d'accompagnement. Comme le dit Duhant (2019), « l'autonomie et la contrainte constituent les deux facettes du projet global de l'activation » (p2). L'enjeu est dès lors de savoir comment assurer l'engagement des bénéficiaires dans cette relation floue. Selon l'auteur, la confiance représente « un outil multidimensionnel du maintien du lien » (p6) et c'est à travers ce lien que l'agent d'insertion pourra utiliser tantôt « la version capacitante » (*ibid*) de l'accompagnement, reposant sur le développement et l'autonomie du bénéficiaire, tantôt « la version disciplinante »

(*ibid*), consistant en la prise de sanctions. Breviglieri (2008) a étudié l'accompagnement et le lien de confiance dans le travail social. Selon lui, « le travail d'accompagnement peut s'assimiler à un processus d'élévation de la confiance par trois échelles » (p100). Ces trois composantes du lien de confiance s'expliquent à travers trois liens différents. Le premier est la confiance interpersonnelle qui s'établit entre l'agent d'insertion et le bénéficiaire, envisageable en cas de « suspension du jugement » (Duhant, 2019, p7) et dans une attitude d'écoute envers celui-ci. Le second consiste en la confiance du bénéficiaire en lui-même, c'est-à-dire qu'il sentira une crédibilité dans le discours de l'agent d'insertion et cela lui semble cohérent à la vue de son parcours. Le dernier dépasse le travailleur en tant que tel. Il consiste en la prise de confiance envers l'ordre institutionnel et social, la justice et la société. Pour ces 3 raisons, la confiance est multidimensionnelle.

Instaurer un lien de confiance ne peut se faire qu'intuitivement. Il nécessite des outils, la mise en place de pratiques et de postures professionnelles. L'auteur (Duhant, 2019), à travers une recherche dans un service d'insertion d'un CPAS bruxellois, va identifier deux postures favorables pour mettre en place une relation de confiance. La première consiste en une posture basée sur l'égalité, c'est-à-dire « une tentative de se mettre au même niveau symbolique dans la relation » (p7). Il s'agit de se détacher de son expertise et des comportements qu'elle induit pour en quelque sorte « humaniser la relation » (*ibid*) et par conséquent humaniser le lien avec l'organisation. Cette posture tient également compte du fait que chacun puisse faire des erreurs, et que donc chacun puisse avoir des manquements dans la relation, autant l'utilisateur que l'agent d'insertion. Le second comportement favorable pour établir un lien de confiance se situe dans la fiabilité de la relation. Respecter ses dires, se montrer présent et disponible pour le bénéficiaire sont des comportements permettant d'instaurer cette relation de confiance.

Les conséquences d'une relation de confiance dans l'accompagnement sont considérables et finalement, un travail de réinsertion est très compliqué si le lien de confiance entre le bénéficiaire et l'agent n'est pas établi. C'est, selon l'auteur, « donc dans l'interaction en face à face avec les bénéficiaires que se joue la mise en œuvre de l'activation et l'arbitrage entre ses deux versants, capacitant et disciplinant » (p11). La version capacitante permet de mettre en place un contrat moral avec l'individu c'est-à-dire « qui se révisé et se module au gré des événements » (Foucart, 2005, p. 114 cité dans Duhant, 2019, p.8). C'est parce que la confiance est installée que l'on donne de l'autonomie à la personne et que le bénéficiaire peut devenir acteur de sa réinsertion. Lorsque la confiance est brisée et que le « manque de collaboration est perçu comme conscient et volontaire » (Duhant, 2014, p70), l'agent d'insertion utilise le contrat formel pour renvoyer la responsabilité au bénéficiaire.

Le choix entre les deux versants, capacitant ou disciplinant (autonomie ou contrôle), est donc défini par la qualité de la relation de confiance qui se coconstruit entre le bénéficiaire (devant respecter ses engagements en étant acteur de sa réinsertion) et l'agent d'insertion (garant d'un climat de confiance dans la relation).

5.5.2 Reconnaissance

La reconnaissance au travail est un besoin fondamental à tous les niveaux de l'entreprise et pour toutes les générations (Brun, 2018). L'employé, le manager, la hiérarchie, les plus jeunes comme les plus vieux ont besoin de reconnaissance au travail. Selon Brun (2018), la reconnaissance impacte la santé mentale et physique. Il n'y a donc plus le choix, selon lui, de mettre en place des pratiques de reconnaissance au travail. De manière générale et en dehors du travail, la reconnaissance se développe comme une véritable valeur sociale dans nos sociétés.

Revenons d'abord sur les fondements de ce concept, développé par Honneth (2004) et présenté par Renault (2007). La théorie de la reconnaissance se base sur deux principes fondamentaux.

Le premier postule que « le rapport positif à soi d'un individu étant intersubjectivement constitué, il est également intersubjectivement vulnérable, de sorte que l'identité personnelle est intimement liée à un besoin de reconnaissance, au sens d'un besoin de voir reconnue notre propre valeur par autrui » (Renault, 2007, p23). La reconnaissance est avant tout un vécu subjectif. Tout le monde ne réagit pas de la même manière à la présence, l'absence de reconnaissance. Cependant, chaque individu en a besoin en tant qu'être intersubjectivement constitué et vulnérable.

Le second affirme qu'il existe trois formes différentes de reconnaissance associées à différentes formes de rapports positifs à soi et dans des types de relation différente avec autrui. La première forme est liée à « la constitution et la confirmation de la valeur de notre existence en tant qu'être d'affects et de besoins » (*ibid*). L'amour qui nous entoure dès la naissance, les comportements relatifs aux cares constituent la base de cette reconnaissance. La seconde concerne la liberté et la reconnaissance de celle-ci d'un point de vue moral et juridique. L'État de droit dans lequel nous vivons nous reconnaît comme des êtres libres, capables de faire des choix, d'être autonomes. La dernière forme, qui nous intéresse plus particulièrement, porte sur « la reconnaissance de notre valeur sociale et de nos facultés, c'est-à-dire notre capacité à être utile à la société dans l'ensemble ou à des groupes sociaux particulières » (Renault, 2007, p124).

Les trois formes de reconnaissance impactent le travail, mais cette dernière forme est intimement liée au travail et à l'économie. C'est par l'intermédiaire du travail que les individus parviennent à « valoriser leurs capacités et leur donner une utilité sociale » (Renault, 2007, p125). Cette forme de reconnaissance ne doit pas forcément se diriger vers un individu en particulier. La reconnaissance du groupe social auquel on appartient, de l'entreprise pour laquelle on travaille, du syndicat auquel on adhère ... « considéré comme le tout auquel nous prétendons être utile » (*ibid*) influe sur la reconnaissance individuelle. Par conséquent, la théorie de Honneth affirme que c'est par « l'insertion de l'individu dans la division sociale du travail où la valeur des capacités de chacun trouve sa reconnaissance au moyen de la communauté de valeur de ses pairs » (*ibid*). Reconnaître l'utilité du travailleur pour l'entreprise, ses compétences et l'utilité sociale c'est reconnaître la subjectivité du travailleur. Le travailleur doit aussi faire valoir son travail et ses compétences c'est-à-dire « mettre en scène son identité au travail en témoignant de son engagement personnel complet dans le projet et sa capacité à mobiliser un réseau » (Renault, 2007, p131).

Selon la psychodynamie du travail, il existe deux formes de jugement « témoignant de la valeur accordée par autrui à la contribution du sujet à l'organisation du travail » (Gernet et Dejours, 2009, p30). La reconnaissance du travail passe, selon eux, par la formulation de deux formes de jugement. La première est liée à l'utilité technique, sociale et économique du travail et est formulée par la hiérarchie. Les collègues et pairs vont être acteurs de la deuxième forme de reconnaissance. Elle concerne la qualité du travail, le jugement esthétique du travail c'est-à-dire la conformité à un processus ou au contraire, l'originalité d'un projet. Selon Dejours, ces 2 formes de reconnaissance contribuent à donner du sens au travail et par conséquent au travailleur dans son environnement. Elle permet aussi l'innovation et une « confrontation avec le réel » (Gernet et Dejours, 2009, p30). C'est parce que quelqu'un d'autre reconnaît notre travail que la confrontation avec le réel est possible : on ne sait qu'une idée est bonne que si les personnes qui nous entourent nous le confirment ou, à l'inverse, le désapprouvent.

Dans la pratique, finalement il y a plusieurs manières, actions pour pratiquer la reconnaissance au travail. Elle n'est donc pas nécessairement question de rémunérations, au contraire. Une étude a démontré que la rémunération peut, si elle est insuffisante, être facteur de démotivation, mais elle n'est que rarement facteur de reconnaissance. (Herzberg, 1959 cité dans Louche, 2019). Brun (2018), en tant que chef d'entreprise, insiste sur le fait qu'il « faut faire simple et sensibiliser tout le monde sur ce que c'est » (<https://www.youtube.com/watch?v=QfM9ifOg2kg>) autant les managers que les employés.

Selon lui, des pratiques simples de la part des managers permettent d'instaurer un climat de reconnaissance. Il donne l'exemple de la présence du manager qui s'apparente à la posture de fiabilité exposée plus haut. Le fait de sentir sa hiérarchie présente et qui s'intéresse au travail des collaborateurs est un signe de reconnaissance important. Au-delà du chiffre qu'il produit, s'intéresser à la manière dont les tâches sont effectuées, le ressenti des travailleurs, sont des signaux de reconnaissance que le travailleur ressent. Il souligne également l'importance des échanges informels dans cette dynamique de reconnaissance. Selon lui, la reconnaissance est une forme de considération et considérer le personnel permet qu'il se sente épanoui professionnellement.

Recherche empirique

1. Méthodologie de la recherche

1.1 Question de départ, exploration et problématique.

Le point de départ de ma recherche provient de questionnements sur des pratiques RH rencontrées durant mon stage de 4 mois réalisé chez les Petits Riens et de l'inclusion du monde du travail envers des publics défavorisés. Au départ intéressé par une recherche sur les contrats article 60§7, ma curiosité s'est naturellement dirigée vers le domaine de la justice et l'insertion socioprofessionnelle. Ma période de stage m'a permis d'aller à la rencontre de ce public, de m'entretenir avec celui-ci et d'en savoir plus quant aux problématiques qu'ils vivent dans le milieu du travail. Curieux d'en savoir plus, j'ai effectué des lectures et j'ai été à la rencontre de 2 associations actives et expertes dans ce domaine. Durant ces entretiens, j'ai échangé avec des professionnels du milieu, mais aussi avec plusieurs anciens ex-détenus. Ces moments d'échanges m'ont permis de découvrir une diversité de pratiques (la place de l'art et du sport dans la réinsertion, le travail sur le concept de résilience ...) et m'ont mis face à la réalité : les problématiques que vivent les (ex) détenus sont nombreuses.

Après avoir récolté des informations et certaines connaissances, il fut temps de construire l'approche, l'angle sous lequel j'ai voulu étudier ma thématique. Après une analyse des problématiques opérationnalisables, j'ai décidé d'axer ma problématique sur un processus RH travaillé durant ma période de stage : l'accompagnement des personnes en libération conditionnelle.

La question de recherche qui s'est construite pas à pas et a subi des modifications est

Quel processus d'accompagnement les entreprises sociales d'insertion mettent-elles en place pour permettre l'insertion socioprofessionnelle des individus en libération conditionnelle dans le cadre d'un volontariat ?

C'est donc dans l'interaction de ces 3 étapes que c'est construit ma problématique de recherche.

À travers les 5 chapitres présents dans mon analyse théorique faisant revue de la littérature, j'ai essayé d'être au plus proche de la réalité vécue par le public cible.

La construction de ma problématique c'est donc, comme le citent Van Campenhoudt et al (2017) «bricolé *ad hoc* à partir d'éléments (concepts, hypothèses, questions de recherche) puisés dans différentes approches théoriques existantes»

1.2 Construction du modèle d'analyse

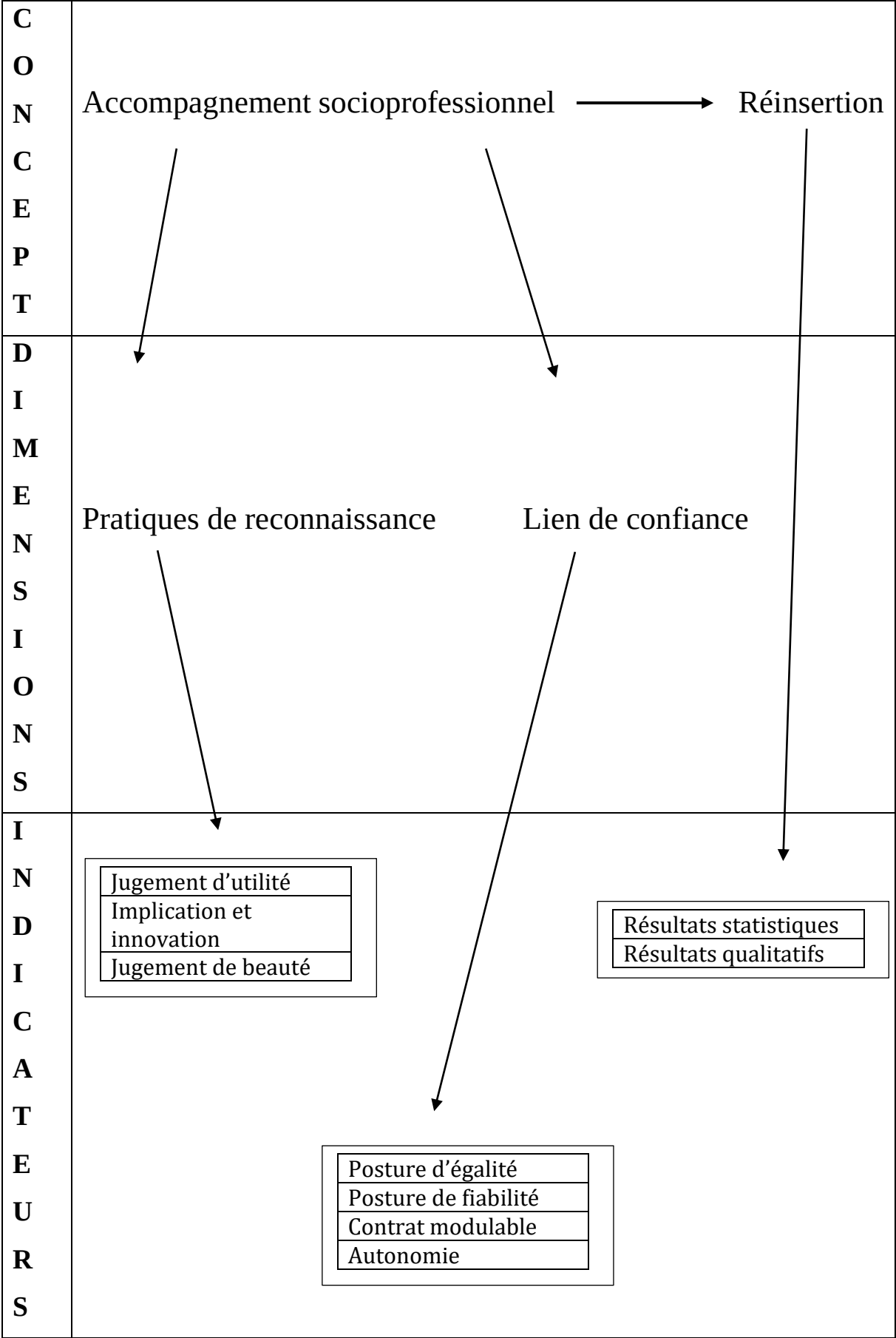
La problématique ayant été définie, il m'a fallu construire l'approche à partir de laquelle je vais répondre à la question c'est-à-dire « les (*phénomènes*) traduire dans un langage et sous des formes qui les rendent propres à guider le travail systématique de collecte et d'analyse de données d'observation qui doit suivre » (Campenhoudt et al., 2017, p.152). La construction d'un modèle d'analyse sert donc de lien «entre la problématique retenue par le chercheur ... et son travail d'élucidation»(Campenhoudt et al., 2017, p153)

Dans un premier temps, il m'a fallu « élaborer les concepts en vue de les rendre opérationnels pour les recherches concrètes » (ibid) c'est-à-dire décomposer les concepts étudiés en dimensions. Dimensions qui elles-mêmes se décomposent en indicateurs.

Ensuite, ces concepts ont dû être travaillés pour être articulés entre eux. Concrètement, il m'a fallu construire des liens entre ces concepts, à travers les dimensions pour élaborer une hypothèse. Celles-ci sont des réponses provisoires à la question de recherche.

Le lien de confiance qui s'établit entre l'organisation et l'individu et les pratiques de reconnaissance qui lui sont exprimées, valorise l'individu en et par conséquent favorise sa réinsertion socioprofessionnelle.

Le travail empirique, à travers l'observation, permettra de confronter ces hypothèses pour en dégager des éléments de réponse.



1.3 Observation

Cette étape « confère à la recherche un principe de réalité », elle permet de confronter le modèle d'analyse à la réalité. Afin de respecter des critères méthodologiques (Campenhoudt et al., 2017) suggèrent de se poser 3 questions : « Observer quoi ? Sur qui ? Comment ? » (p205).

1.3.1 Observer quoi ? Le champ d'analyse

Afin de ne pas m'éparpiller dans la multitude de questions pouvant être posées, il m'a fallu décomposer mes dimensions en indicateurs observables. C'est pourquoi j'ai exploité des théories présentées dans la revue de la littérature pour définir mes dimensions et indicateurs.

1.3.2 Qui observer ? Le champ d'analyse et l'échantillon

Le travail de recherche traite d'un phénomène particulier : l'accompagnement qui se réalise dans le cadre d'une réinsertion socioprofessionnelle des personnes en libération conditionnelle. Van Campenhoudt et al (2007) souligne que « dans ce cas, l'objet du travail définit lui-même *de facto* les limites de l'analyse ». Les acteurs à rencontrer sont donc définis par la recherche. Dans mon cas, il semblait donc pertinent d'aller à la rencontre d'un nombre limité d'organisations en veillant tout de même à diversifier le profil des répondants. C'est pourquoi je me suis concentré au maximum sur l'ASBL des Petits Riens. Par manque de données et de contact avec ce public (les Petits Riens ne sont pas spécialisés dans l'aide aux justiciables), j'ai complété mes observations par des entretiens avec des professionnels d'autres organisations.

C'est en diversifiant les profils des répondants, selon les fonctions, l'âge, le genre que l'étude cherche à récolter des données et des points de vue différents. Dans cette optique-là, l'échantillon se compose de :

- Deux accompagnateurs insertion au sein de l'ASBL les Petits Riens. Michel, 33 ans, est actif chez les PR depuis 4 années, dont 2 en tant que AI. Charlotte, 28 ans, exerce cette fonction depuis 5 années.
- Deux chefs de service (responsables de terrain). Jean est responsable d'un service de récolte. Antoine est responsable de services logistiques depuis 2 ans.

- Trois personnes effectuant des activités de volontariat dans le cadre de leur libération conditionnelle. Cécile, 42 ans, engagée en 2019 en tant que contrat art 60 à la librairie et qui maintenant fait une activité volontaire dans ce même service. Mathieu, 52 ans, volontaire depuis 3 ans au sein du service meuble. Charles, 62 ans, volontaire depuis 5 mois au service du nettoyage de la maison d'accueil et du magasin central.
- Trois intervenants extérieurs travaillant chacun dans un service d'aide aux justiciables. Deux d'entre eux travaillent spécifiquement dans des services de réinsertion socioprofessionnelle tandis que le dernier travail dans une association faisant de l'accompagnement social en prison.

1.3.3 Comment observer ? Le guide d'entretien

Afin de récolter les données utiles à ma recherche, je vais procéder par observation indirecte, c'est-à-dire que « le chercheur s'adresse au sujet pour obtenir l'information recherchée où ... le sujet intervient dans la production de l'information » (Van Campenhoudt et al., 2017, p214)).

Voulant expliquer les phénomènes étudiés, mon choix s'est porté pour des entretiens avec un guide semi-directif. (annexe 1)

La diversité du public avec lequel je me suis entretenu m'a poussé à élaborer 3 guides d'entretien différents. Les 2 premiers, quoique tout de même proches, s'adressent aux chefs de service et aux accompagnateurs insertion. Le dernier se destine aux personnes en libération conditionnelle.

Malgré que les guides diffèrent, ceux-ci suivent le même canevas qui finalement constitue le fil conducteur de l'accompagnement réalisé dans l'organisation.

Il me semblait important de contextualiser la recherche en rappelant clairement mes objectifs. C'est pourquoi j'explique de manière simple l'hypothèse et l'organisation de l'interview avant le début de celui-ci.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, 2 questions introductives servent de brise-glace et permettent d'installer une « dynamique de conversation » (Van Campenhoudt et al, 2017,

p.228). L'entretien se construit ensuite selon le cheminement classique de l'accompagnement : 3 questions sont consacrées au recrutement. La durée de contrat, de l'activité constitue le corps de l'interview. Celui-ci est subdivisé en 2 parties : le suivi réalisé et les relations de travail. Finalement, l'entretien se conclut sur le déroulement de la fin de l'activité et la perception quant à la qualité de l'accompagnement dans le cadre du volontariat.

Un des objectifs des entretiens est d'avoir accès à des informations concrètes. C'est pourquoi tout au long de l'interview je relance nos acteurs pour développer certaines réponses par des situations vécues. Un des autres objectifs est de connaître les impressions, perceptions des acteurs quant aux thématiques étudiées. Plusieurs questions posées ne figurent donc pas dans le guide pour ces raisons-là. Les guides sont réalisés dans un langage simple par souci de compréhension et pour avoir accès à des informations diversifiées.

La détention et le monde de la prison peuvent parfois provoquer des curiosités mal placées ou faire ressortir des stéréotypes quant à ce public. Il m'a fallu de l'attention pour ne pas heurter le public avec des questions inadéquates. C'est pourquoi, notamment, je ne m'intéresse pas aux raisons de détention ni de leur expérience en prison. Ceci, également, dans un souci d'humanisme en ne considérant pas nos acteurs comme des « ex prisonniers ».

1.4 Analyse des informations

Après avoir récolté les matériaux empiriques auprès de différents acteurs à travers des entretiens semi-directifs, ces mêmes données doivent être analysées. L'objectif de cette étape est, selon Van Campenhoudt et al (2017), double. En effet, l'analyse sert tout d'abord de « vérification empirique » (p.266) c'est-à-dire qu'elle permet de comparer ces données aux hypothèses et d'en tirer des résultats. Ensuite, elle permet de tirer de nouveaux enseignements : l'immersion sur le terrain a permis de découvrir de nouvelles thématiques, de nouveaux phénomènes et par conséquent « d'affiner les hypothèses et suggérer des améliorations de son modèle d'analyse ou de proposer des pistes de réflexion et de recherche pour l'avenir. » (*ibid.*) Ma démarche de recherche consiste à comprendre des phénomènes. C'est pourquoi la première étape de l'analyse a été de retranscrire et d'organiser les entretiens réalisés. Au vu de la multitude des entretiens, seules les informations concernant directement ma recherche ont été retranscrites ainsi que les éléments nouveaux pouvant apporter une *plus-value* à l'étude. Les entretiens se sont réalisés selon un guide semi-directif, les informations se sont logiquement

dispersées. Un travail de réorganisation a donc dû être effectué afin de regrouper au mieux les informations. Les données sont à présent opérationnelles pour leurs mises en relations.

L'étape suivante consiste à mettre en lumière les convergences et divergences suite à la retranscription des entretiens. D'une part, cela consiste au niveau de chaque entretien, de mettre en avant les tendances et grandes évidences. D'un autre côté, il s'agit de comparer l'ensemble des entretiens. Un outil est alors utilisé dans ce cadre-là, il s'agit d'une grille d'analyse qui dans ce cas est un tableau comparatif séquencé selon la structure utilisée dans les guides d'entretien (annexe 2).

La dernière étape de l'analyse sert à affirmer ou infirmer les hypothèses présentées. Dans le deuxième cas, l'analyse permet d'examiner les écarts qui existent entre les résultats observés et les hypothèses. Cette phase permet selon Van Campenhoudt et al (2017) de tirer « un ensemble d'enseignements [...], l'hypothèse n'étant que le fil conducteur qui va permettre de savoir de quel côté il est raisonnable et intéressant de chercher » (p.291).

Tout ce cheminement mettra en lumière les impressions des acteurs et sera complété par des informations observées durant la collecte d'informations.

2. Analyse de cas : présentation de l'ASBL les Petits Riens

Les Petits Riens voient le jour en 1937 sous l'impulsion de l'abbé Froidure. Les premières actions ont pour but de répondre à la précarité existant dans certains quartiers bruxellois défavorisés à travers la récolte de meubles et de vêtements. Ces succès contribuent au développement de l'association et les premiers locaux de l'ASBL ouvrent leurs portes en 1955. Depuis 85 ans les Petits Riens occupent une place importante dans l'économie sociale belge.

2.1 Mission des Petits Riens

Les différentes actions des Petits Riens ont pour but de lutter contre la précarité et l'exclusion sociale et s'activent plus précisément pour l'accès à un logement, un travail ou une activité. Pour ce faire, l'organisation développe différentes actions et considère le travail comme « pierre angulaire de la réinsertion » (Charte des Petits Riens, 2018). Elle va d'une part engager et mettre au travail des personnes éloignées de l'emploi, par des contrats d'insertion et des activités de volontariat. Elle va également, par son activité économique, développer et financer des actions liées à ses missions.

L'activité économique des Petits Riens concerne la collecte, le tri et la revalorisation d'articles de seconde main en boutique. À travers les 28 magasins présents sur tout le pays (24 à Bruxelles et 4 en Wallonie), l'organisation développe un chiffre d'affaires à hauteur de 12M d'euros/an (8,5 en 2020 dû aux fermetures imposées par les confinements) permettant de financer les actions sociales liées à leurs finalités. (Rapport d'activité, 2020)

Les 2 actions phares des Petits Riens sont leurs 2 maisons d'accueils implantés sur le territoire bruxellois. La première, « @Home » s'adresse à 15 jeunes entre 18 et 24 ans sans logement ou en situation de rupture sociale et familiale et qui par conséquent n'ont pas de logement. Cette structure d'hébergement peut s'apparenter à une maison communautaire : les tâches y sont partagées et chacun participe à la vie en collectivité. Leur mission s'axe sur une dimension éducative (reprise d'études, accès à une formation ...). La seconde accueille 120 hommes âgés de 20 à 60 ans sans logement et en situation de précarité matérielle et morale. Dans les 2 structures, un accompagnement psychosocial est mis en place et les résidents sont encadrés dans leur réinsertion socioprofessionnelle. Ils sont par exemple dans l'obligation de participer à une activité de volontariat (dans l'association ou en extérieur), de suivre une formation ou toute autre activité favorable à leur réinsertion.

En termes d'actions liées au travail, les Petits Riens accueillent un public éloigné de l'emploi pour mener à bien son activité économique. Les contrats d'insertions divergent : certains viennent sous le couvert d'un contrat art 60§7 proposés par le CPAS, d'autres à travers un contrat first proposé par actiris, certains sont envoyés par la juge de la jeunesse pour effectuer des travaux d'intérêts généraux. Finalement, beaucoup et pour diverses raisons s'engagent dans une activité de volontariat. Les Petits Riens ont également développé un atelier de formation professionnel, Horizon, formant +/- 30 stagiaires/an pendant un an à l'électromécanique.

Conscient des difficultés sociales que connaissent les personnes en insertion, l'ASBL a également développé 2 associations en son sein. Le Centre d'Action Social Abbé Froidure (CASAF) propose une aide sociale matérielle, alimentaire et juridique aux personnes dans le besoin au sein de l'ASBL. Un Toit À Soi (UTAS) est compétent en ce qui concerne les problématiques liées au logement.

En période de plénitude sanitaire, un café social et un restaurant social sont fonctionnels.

2.2 Organisation du travail

L'activité économique des Petits Riens suit un processus et une organisation du travail bien précise. Chaque service, magasin est supervisé par un chef de service et un sous-responsable. Ceux-ci sont engagés sous fond propre par l'association. Les équipes sont complétées par des contrats d'insertion et des bénévoles. L'effectif dépend de la charge de travail et des besoins rencontrés par les services.

2.2.1 La collecte

Presque 8000 tonnes de matériaux sont récoltées par les services de collecte chaque année. 7000 tonnes collectées sont du textile alors que +/-1000 tonnes concernent des meubles et des objets divers. Cette quantité d'objets est récoltée à travers les bulles présentes un peu partout sur le territoire national (environ 750) et les 63 points de collecte présents auprès des magasins. La plupart des marchandises sont ensuite acheminées vers la centrale de tri, située à Anderlecht.

2.2.2 Le tri

La centrale de tri est subdivisée en plusieurs ateliers en fonction du type de marchandises (livres, textile, brocante, électroménager...). Les articles sont catégorisés selon leur marque, la qualité et le prix pouvant lui être attribué. Les marchandises sont ensuite triées selon les besoins des magasins et distribuées à ceux-ci.

Les Petits Riens attachent une importance particulière à leur impact écologique dans une optique d'économie circulaire. C'est pourquoi les ressources sont maintenues un maximum dans le circuit (par l'exportation, le recyclage...) permettant à l'organisation de ne jeter « que » 20 % de sa récolte.

2.2.3 La vente

Chaque boutique se voit attribuer un certain stock de marchandise selon leurs besoins de leur clientèle. Le personnel agence le magasin, en remplit les rayons, assigne les prix et s'occupe de la gestion quotidienne de la boutique. Les boutiques sont également supervisées par un département commercial.

2.2.4 Services RH transversaux

L'ASBL les Petits Riens est une grosse structure d'économie sociale, employant 328 personnes ETP sur fonds propres et près de 500 personnes en contrat d'insertion en 2021. La structure de l'organisation est par conséquent très hiérarchisée, pyramidale et précisément ficelée.

Le service des ressources humaines est en ce sens centralisé et se décompose en 2 parties. D'un côté, le service payroll est assuré par 5 collaborateurs. De l'autre, le service insertion est composé d'un coordinateur et de 6 accompagnateurs insertion. Le tout est dirigé par le directeur des ressources humaines qui fait partie du comité de direction.

Tous les volontaires et les personnes en contrat d'insertion passent entre les mains du service insertion. Chaque agent se voit confier entre 5 et 7 services dont il est responsable quant aux ressources humaines. Il y veille à l'équilibre des effectifs (garantir le respect des RH dans un environnement où le turnover est important), des profils (entre personnes plus autonomes et d'autres moins) et y gère les problèmes quotidiens (absences, rappels à l'ordre, donne un coup

de main en cas de *rush*, ...). L'analyse des matériaux permettra de mieux connaître la réalité des accompagnateurs insertion et leur rôle dans l'accompagnement.

2.3 Valeurs et culture organisationnelle

La culture des Petits Riens est influencée par sa longue histoire. Au départ d'une initiative citoyenne et religieuse, l'organisation s'est développée de manière très importante ces dernières années.

Le travail y est considéré comme la « pierre angulaire de la réinsertion ». Il y est valorisé pour une « vie sociale épanouissante tant au plan individuel que collectif » et considère l'expérience de travail concrète comme indispensable. Au-delà de leur activité économique qui répond à des finalités sociales, les Petits Riens prétendent vouloir participer à un monde plus juste, plus égalitaire et portent en ce sens des revendications politiques. La charte précise les valeurs de l'association : solidarité, engagement, respect, sincérité.

3. Analyse transversale des résultats

L'analyse des résultats suit un cheminement logique et identique à celui présent dans les guides d'entretien. Nous entamerons celle-ci en traitant de l'avant-recrutement c'est-à-dire dès le 1^{er} contact entre l'individu et l'association ainsi que du travail préparatoire réalisé en prison. Par après, l'analyse portera sur le processus de recrutement. Plus précisément, elle permettra d'identifier des méthodologies et les pratiques mises en place pour instaurer un lien de confiance. Ensuite, le corps de l'analyse portera sur la période de l'activité. Dans un premier temps, un approfondissement concernera le suivi mis en place. Subséquemment, les relations de travail y seront étudiées et plus spécifiquement les pratiques de reconnaissance et le lien de confiance. Finalement, un focus spécifique sera effectué sur la fin d'activité et les impressions quant à l'efficacité de l'accompagnement dans le cadre de la réinsertion et la place du volontariat dans celle-ci.

Par souci de répétitions, certains acronymes seront utilisés (Petits Riens = PR, accompagnateur insertion = AI, chef de service : CdS)

3.1 Période avant le recrutement

3.1.1 Place du travail et des Petits Riens

L'association accueille régulièrement des personnes demandant une libération conditionnelle ou effectuant leurs conditions en son sein. Dans la majorité des cas, *c'est intra-muros* que le 1^{er} contact est effectué entre la personne détenue et l'accompagnateur insertion. Celui-ci sert essentiellement à fixer un rendez-vous avec la personne pour le 1^{er} entretien de recrutement. 2 des 3 personnes interviewées ont ensuite été sur place de par leurs permissions de sortie (art 4 de la loi du 17 mai 2006) ou congé pénitentiaire (art 6,7,8,9), acceptées suite à ce contact téléphonique. La première étape du recrutement peut alors commencer. A priori, si l'association est disposée à l'accueillir (surtout en termes de place), un justificatif est transmis faisant part du recrutement et le début de l'activité de volontariat. Grâce à cela, ces deux mêmes acteurs ont ensuite bénéficié d'un aménagement de peine du TAP. Mathieu, notamment, témoigne de l'importance de l'activité dans son plan de réinsertion :

« C'est la justice qui m'a demandé de m'occuper 3j/semaine, c'est une obligation. Je devais occuper mes journées « honnêtement » ils m'ont dit [...] S'il n'y avait pas les Petits Riens, il n'y aurait pas eu de libération. S'il n'y a pas de travail ou de bénévolat, n'y a pas (de libération) ... Peut-être pas les Petits Riens, mais je devais faire du volontariat. C'était la première condition. »

Ce processus peut être long, Charles nous confirme qu'entre le premier coup de téléphone et son premier jour d'activité, 1 an s'était écoulé. Mathieu quant à lui pense avoir patienté entre 1 et 2 mois.

L'accompagnateur insertion va quant à lui, s'assurer à ce moment que la personne n'est pas condamnée pour faits de mœurs ou violences graves. L'ASBL, par son activité économique, ne peut accueillir ces personnes-là. Néanmoins, cette information s'échange sur base d'une parole, le contrôle de cette règle se base sur la confiance. Un casier judiciaire n'est par exemple jamais demandé.

3.1.2 Travail préparatoire en prison et accès à la libération conditionnelle

Tous ont relaté qu'aucun travail préparatoire au dossier de réinsertion n'est effectué en prison. Mathieu et Charles connaissaient les Petits Riens pour déjà y avoir réalisé du volontariat. Cécile, quant à elle, a dû passer par d'autres étapes (trouver un logement, se remettre en ordre administrativement) avant d'intégrer l'association, en tant qu'article 60 dans son cas. Pour beaucoup (2/3), le réseau familial a joué un rôle déterminant et a été la « *cause déclenchrice* » (Mathieu) dans ce processus. Cécile, elle, affirme que c'est son réseau amical et son avocat qui ont joué ce rôle.

La majorité des acteurs en libération conditionnelle (2/3) ont témoigné de la difficulté d'accès à cet aménagement de peine. « *J'ai fait ma demande de bracelet la première fois elle m'a été refusée. Puis ma deuxième demande j'ai fait bracelet et conditionnelle et là le juge m'a donné la conditionnelle sans bracelet* » (Charles). Le cas de Mathieu est plus interpellant, il est libéré une première fois sous conditions. Il ne les respecte pas entièrement et la justice se met à sa recherche, en vain. Il fait 6 ans de cavale. Durant ces six années, il arrête de délinquer et reprend « *le droit chemin* ». Ensuite réincarcéré et face à une nouvelle condamnation pour récidive, les demandes de libération conditionnelle sont nombreuses et toutes refusées. Son cas ne joue pas en sa faveur, les garanties sont trop légères, vu ses antécédents, pour un aménagement de peine. Finalement, après deux nouvelles années de détention, la justice lui accorde la libération conditionnelle pendant cinq ans avec de lourdes conditions à respecter.

De manière générale, la majorité (2/3) de nos acteurs ont fait part de la complexité administrative qui entoure leur mesure. Pour Mathieu, la mise en place de ces contrôles était compliquée, tout devait être justifié. Avec le temps, il relate entretenir une relation de

confiance avec son assistante de justice et explique la relation entre la maison de justice et les PR : « *Chaque fois dans mes attestations de travail, ils m'écrivent un mot gentil pour la maison de justice. Donc ça se voit qu'ils sont contents. Et la maison de justice fait des retours par rapport à ces mots aussi.* »

Charles explique à cet effet : « *Avec mes conditions, c'est terrible hein. Il faut envoyer à l'agent d'approbation, ici aussi je crois. Il faut prévenir à chaque fois, par exemple si je pars en vacances. Il ne faut rien oublier et c'est stressant, très stressant. J'ai ma femme qui y pense hein, moi j'oublie.* »

Ces paragraphes confirment l'analyse de Slingeyer (2017) pointant du doigt la montée en puissance de la logique sécuritaire qui entoure cet aménagement de peine. Le détenu doit prouver des garanties suffisantes, autant au sein de l'établissement pénitentiaire, que dans le cadre de ses perspectives. Il se retrouve responsable de son projet social et professionnel, alors que très peu d'aide existe en prison ou se fait sur base volontaire. De plus, l'apport de la preuve est lourd administrativement. Tous les intervenants extérieurs (3/3) affirment que pour ces raisons, beaucoup préfèrent aller en fond de peine. La place d'autres réseaux qu'ils soient familiaux, amicaux, médicaux, juridiques, associatifs ont donc une importance capitale dans ce processus.

Un accompagnateur insertion témoigne avoir beaucoup de contacts avec des personnes demandant une libération conditionnelle, mais que, régulièrement, ces procédures n'aboutissent pas. Les raisons ne sont pas connues officiellement, mais peuvent se deviner : refus d'accès à un aménagement de peine, nouvelle condamnation ...

3.2 Sélection, recrutement et intégration

3.2.1 Déroulement

C'est donc avec l'accompagnateur insertion que le premier contact est établi, souvent à travers un contact téléphonique. Par après, la permission ou le congé permet à la personne de venir sur place et de réaliser le premier entretien de recrutement.

Premier entretien

L'objectif de ce premier entretien est multiple. Il est d'abord le premier moment de rencontre physique et permet d'en savoir plus sur la personne et son parcours professionnel.

Ensuite, il sert à connaître les motivations, les intérêts et à approfondir les raisons du choix des Petits Riens. À ce titre, Charlotte, accompagnatrice insertion témoigne :

« Dans mon cas, je suis un peu plus exigeante avec des personnes en libération conditionnelle ... Si la personne dit que c'est juste pour sortir de prison, ça ne va pas pencher en sa faveur, car c'est un engagement sur plusieurs années. Comme tu sais que c'est un engagement sur le long terme ... il faut regarder la santé aussi, savoir rester debout. S'il y a des problèmes de santé mentale, voir si le traitement est bien pris. ».

Outre la motivation et l'intérêt pour les Petits Riens, il s'agit aussi de s'assurer d'autres dimensions, pouvant être provoquée par la prison. La santé, physique et mentale, en est notamment une.

Généralement, Michel remarque un défaut de motivation à ce moment du processus. Il sent l'obligation derrière la demande, mais accorde régulièrement tout de même une chance. Par expérience, il sait que ce manque de motivation disparaît peu à peu lorsque l'activité commence.

Durant cette rencontre, l'utilisateur fait trois choix concernant les services dans lesquelles il est intéressé par une activité. L'accompagnateur insertion, connaissant ses effectifs et leurs besoins, va ensuite proposer le candidat en présentant son profil au chef de service. L'équipe encadrante doit veiller à l'équilibre de leurs équipes, c'est pourquoi Michel explique : *« Si c'est un profil qui semble difficile à gérer, est-ce que le responsable se sent prêt à accueillir la personne ? Parce qu'il y a peut-être des personnes instables et ça peut faire beaucoup. »*

Deuxième entretien

Si le chef de service marque son accord et accepte la rencontre, le volontaire est recontacté pour le 2^e entretien de recrutement. C'est le chef de service qui souvent mène cet entretien : il y traite de la réalité du service, sur la manière dont le travail y est envisagé, les tâches qui y sont effectuées et les détails pratico-pratiques (date de début, volume horaire, etc.). C'est également lors de cette rencontre qu'est signée la convention entre les parties, le ROI et d'autres documents administratifs (ceux pour la mutuelle par exemple). Michel considère que *« les responsables ne sont pas très impliqués par rapport au recrutement des volontaires : on lui présente le volontaire et sauf gros problème, il accepte inconditionnellement. ».*

Toutes personnes sous libération conditionnelle interviewées (3/3) sont engagées dans une activité de volontariat. Dans ce cadre-là, les AI n'abordent pas de questions spécifiques quant à la réinsertion professionnelle ni par rapport à des problématiques sociales. C'est également le ressenti de nos acteurs (2/3). Néanmoins, Michel nous précise que *« s'ils ont des demandes spécifiques et des besoins ou que, par exemple, s'il n'a pas de logement pour le soir alors on active nos réseaux. On peut aider les bénévoles en cas d'urgence, mais ça ne fait pas partie du boulot »*. Ces sujets peuvent tout de même être évoqués, mais toujours sur base volontaire, aucune obligation n'existe dans ce cadre-là.

Charlotte nous précise que cela est dû au lien contractuel qui existe entre l'individu et l'ASBL ainsi que du statut qu'ils endossent dans l'organisation. Dans le cas d'un contrat d'insertion, le recrutement est plus complet. Une attention particulière est portée sur les compétences et le projet professionnel. Les contrats d'insertions sont, pour la plupart, présents à temps-plein et, par conséquent, considérés comme un encadrement supplémentaire dans l'équipe.

Un parallèle avec l'analyse de Davister (2008) peut être fait. Nous remarquons, dans le cadre de cette association d'économie sociale, qu'elle accueille un public mixte : contrats d'insertions, volontaires, salariés sur fonds propres. Au niveau du recrutement, nous apercevons que des procédures standardisées existent pour chacune de ces catégories, dans un souci d'efficience et d'obligation contractuelle.

3.2.2 Construction du lien de confiance

Tous les encadrants rencontrés (4/4) partagent la même manière d'établir un lien de confiance avec la personne à ce moment du processus. Selon eux, la transparence et l'honnêteté dans leur communication permettent d'instaurer une dynamique de confiance. Charlotte raconte à ce sujet :

« Je pense que cela commence comme ça : de dire je vous fais confiance, vous ne devez pas me dire ce que vous avez fait, vous ne devez pas rentrer dans les détails. Et puis, nous, expliquer ce qu'on attend de la personne, des bénévoles, leur donner toutes ces informations. La transparence et expliquer le concept des Petits Riens pour que la personne corresponde à l'ASBL. »

Selon Antoine, chef de service au nettoyage, le lien de confiance s'établit à partir du premier contact, à cet instant T, qu'il considère crucial dans ce processus :

« Quand j'ai un profil comme ça, directement je me décris. C'est pour ne pas le prendre « en schmet » (de manière fourbe), il sait comment je fonctionne. Je préfère que la personne vienne vers moi s'il y a un problème. Je leur dis toujours « je me base sur la confiance », je ne peux pas le juger, je ne connais pas ses actes. Mais ne trahis pas ma confiance ... »

Il est intéressant de noter, à travers ces passages, que l'esprit de l'organisation se reflète dans ces pratiques de travail : l'Homme y est considéré comme bon et de confiance, par défaut.

Les personnes en libération conditionnelle ou ayant un passé judiciaire ne sont pas considérées comme telles, mais comme des volontaires. Cette approche permet de déconstruire les stéréotypes liés à cette population et évite de leur coller une étiquette sur le front. De plus, cette information n'est connue que par l'équipe encadrante.

Dans cette même optique, aucune question concernant la condamnation et la détention n'y sont abordées, hormis celle concernant les faits de mœurs ou les violences graves. Selon Mathieu, cela a eu une influence sur la perception qu'il a eue de son accompagnateur insertion, malgré qu'il n'ait pas de mal à en parler : *« directement demander, non je ne trouve pas (que ça se fait), mais si on rentre dans une conversation et que ça doit venir, ça vient. »* Cécile et Charles n'ont pas été questionnés quant à leur passé, mais racontent ne pas avoir de problèmes à en parler, même si ces informations restent relativement vagues.

Ces éléments contribuent à développer un esprit d'accueil et de rencontre adéquat avec des personnes en insertion. Elle semble également cohérente avec la culture de l'organisation. Selon Charlotte, une certaine forme de *« non-jugement et de neutralité bienveillante »* est mise en place malgré la difficulté quotidienne d'être dans ces postures.

3.3 L'accompagnement

3.3.1 Objectifs

L'objectif de l'accompagnement est surtout professionnel. Michel nous confirme que « *l'insertion ne s'occupe pas de l'aspect social de l'accompagnement* ». Néanmoins, les accompagnateurs insertions connaissent leurs réseaux en en font régulièrement usage.

« Là je vais rediriger, je ne vais pas dire « ah ce n'est pas mon problème », ce serait contradictoire pour les Petits Riens. Toutes les personnes en insertion ont droit de bénéficier des aides des services d'accompagnement. Il y a UTAS pour le logement et CASAF pour tout ce qui est plus administratif. On a cette chance de pouvoir rediriger vers des spécialistes ».

Les accompagnateurs insertion témoignent du nombre important d'utilisateurs dont ils sont responsables (60 à 80 personnes tous statuts confondus) et par conséquent l'impossibilité d'effectuer un accompagnement social pour tous. Néanmoins lorsque la problématique lui semble accessible, Michel essaye d'aider au mieux et assume parfois dépasser sa fonction dans ce cadre-là.

D'un point de vue professionnel, l'accompagnement recouvre plusieurs grands objectifs. Premièrement, l'objectif principal est que la personne en insertion se sente épanouie dans son activité et que des problématiques, personnelles ou professionnelles, n'empêchent pas le travail. Tous les encadrants (4/4) témoignent qu'en tant qu'organisme d'insertion, ce volet de l'accompagnement est indispensable. La deuxième raison d'être de cet accompagnement est l'ouverture sur un projet professionnel. Michel raconte :

« [...] idéalement, que cela lui ouvre les portes pour un projet, s'il y a projet professionnel. Donc oui, certains bénévoles sont en recherche d'autres choses et là aussi on peut les accompagner pour des séances en one-to-one où on travaille les bases ... Cela se fait sur base volontaire en fonction des besoins. »

Concernant ce volet de l'accompagnement, les AI déclarent accompagner dans et vers l'autonomie. Il ne s'agit pas de « *faire à la place de ...* ». Selon Charlotte, cela n'est pas toujours possible vu les problématiques importantes que vivent certains volontaires. L'équipe

encadrante témoigne d'une importante fracture numérique chez les volontaires. Beaucoup sont en demande d'un accompagnement dans ce cadre-là afin de chercher de l'emploi.

Cécile, qui a connu un contrat d'insertion avec de continuer une activité sous forme de bénévolat, a comme projet professionnel le secteur culturel. Ce projet mûrit depuis longtemps chez elle, mais a besoin d'un « *coup de pouce* » pour mettre en place ce projet. L'accompagnement avec son AI a permis en place de mettre un jobcoaching :

« J'ai le coach, bon je ne donne pas beaucoup de retours mais bon, c'est bien parce que je suis relax là-dedans. Déjà avec les smartphones j'avais des difficultés, maintenant ça va. Donc Charlotte m'a proposé un coach. C'est une bonne idée, sinon je n'aurai rien fait. Doucement, mais sûrement je travaille dessus. »

L'approche de Cervera et Delfavard (2009), considérant l'agent d'insertion responsable de l'accompagnement social et professionnel est à nuancer dans ce cas d'étude. Légalement, ils ne sont pas responsables du volet social. En réalité, ils sont à l'écoute de ces problématiques et redirigent au sein d'organisations compétentes en la matière. Le cas des Petits Riens est spécifique : au sein de l'organisation existent d'autres associations qui effectuent un accompagnement social (UTAS – service de logement et CASAF - service d'aide juridique, matérielle, alimentaire, de médiation de dettes).

3.3.2 Organisation du suivi et contenu

Un mois après le début du contrat, l'accompagnateur insertion se réunit avec le chef de service et le volontaire pour faire l'entretien d'acclimatation. Cette rencontre est surtout un moment d'échange quant au ressenti du volontaire dans son service et de réajustement par rapport à certains comportements inadéquats ou qui perturbent la gestion d'équipe et le chef de service. Cécile explique « *C'est pour voir si je convenais, si ça me convenait, s'il y avait des choses à améliorer. Moi je prenais des pauses un peu trop de 5 ou 10 minutes en plus donc avec mon chef de service on a discuté et pas de soucis* ». Ce moment d'échange formel permet de valoriser la personne et de mettre en avant ces compétences, mais aussi de fixer des objectifs pour la suite de l'activité.

En théorie, un autre rendez-vous de suivi est fixé 3 mois après le début de l'activité, mais dans la réalité « *ce n'est pas possible donc on les voit de manière un peu plus espacée, 6*

mois ou 1 an pour certains » (Michel). Mathieu nous informe que, lui, n'a participé qu'au premier entretien et ne se souvient pas de ce qui s'y est discuté : « *On me laisse tranquille, je sais ce que j'ai à faire. Pourquoi avoir des entretiens s'il n'en faut pas ? D'habitude quand il y a des entretiens, c'est que ça ne va pas ou pour rectifier quelque chose.* ». D'un autre côté, il déclare :

« Je n'ai pas eu d'accompagnement ici. Je n'en ai pas demandé, mais qui dit que ça va bien pour moi ? L'habit ne fait pas le moine. Moi je vous dis que je suis l'homme le plus heureux au monde. Mais ce n'est pas suffisant pour quelqu'un de plus instable. Il faudrait un suivi psychologique. Autant d'années de prison ça fait beaucoup, moi j'ai eu la chance de pouvoir payer tous mes psychiatres, avocats, etc. ».

Par la suite, des entretiens ponctuels sont réalisés tous les 6 mois ou 1 an.

L'accompagnement proposé dans le cadre d'un volontariat est donc assez minime et se fait, pour l'accompagnement dans un projet professionnel, sur base volontaire. Tous les volontaires rencontrés (3/3) relatent avoir les ressources familiales et amicales nécessaires pour régler leurs documents administratifs, juridiques, et ne font que très peu, voir jamais, appel à l'équipe encadrante dans ce cadre-là.

Plusieurs éléments influencent l'intensité de l'accompagnement. Selon Michel, il existe différents profils « *Il y en a qui restent assez fermés. Tu dis bonjour et tu ressens qu'ils n'ont pas vraiment envie en fait donc je n'insiste pas puis y en a qui sont demandeurs, qui viennent papoter, qui ont besoin de plus d'attention que d'autres.* ». Le lien de confiance qui existe entre l'équipe encadrante et l'individu va, comme le développe Duhant (2019) moduler l'accompagnement.

3.3.3 Rôles des accompagnateurs insertion et des responsables

Les rôles dans le suivi sont assez clairs au sein de l'association. Pour rappel, l'AI est responsable de l'accompagnement professionnel de plusieurs services et chaque service est chapeauté par un responsable et un sous-responsable, selon la taille du service.

Le chef de service est donc responsable « *que l'activité tourne, mais pas à n'importe quel prix : avec un public fragile.* » (Antoine) Il veille donc à ce que les effectifs soient suffisants, à la dynamique du groupe et à ce que les tâches soient réalisées. Il est donc surtout

responsable de la production de son atelier. Étant dans l'insertion, les responsables en connaissent les réalités de terrain et mettent en place des pratiques afin de garder leur motivation au travail :

« Quand je vois qu'une personne n'est pas bien, n'a pas bien dormi je le vois directement et je lui dis remonte ou rentre chez toi. J'essaye toujours d'être compréhensif. On est dans le social, il le faut. On ne doit pas oublier qu'on n'est pas chez Amazone ou Coca-Cola. Il faut être humain et on peut être dure et juste. Il faut comprendre la personne. » (Antoine).

Cependant, le fait d'être dans un service d'insertion ne doit pas laisser tout passer. Selon lui, il faut toujours être dans une dynamique de responsabilisation :

« J'instaure de la discipline pour le bien de l'équipe et pour la personne, pour la responsabiliser. C'est pourquoi je demande toujours de venir 10 minutes avant et je leur dis pourquoi, cela permet de m'organiser [...] quand tu responsabilises quelqu'un tu lui donnes de l'importance, si tu ne le fais pas tu le diminues ».

C'est pourquoi notamment il met en place un tableau de présence, visible à tous, qui est finalement un outil de discipline par une forme de contrôle social. Ce type de pratique permet que tout soit juste et équitable, ce qui est pour lui indispensable pour la dynamique d'équipe en insertion.

Malgré le public parfois difficile avec lequel il travaille, il considère qu'il est important de leur laisser de l'autonomie dans la réalisation des tâches. Charles témoigne à ce titre *« Il est venu une fois voir si c'est propre et si c'est le cas, il fait confiance. Il ne contrôle pas ce qu'on fait. On est plutôt libre dans notre travail. Lui fait un tour pour voir si c'est propre, mais c'est tout. »*. Mathieu, lui, considère le sous-responsable de son service *« comme si c'était mon pote d'enfance, on peut tout se dire [...] il doit y avoir un responsable sinon c'est l'anarchie, mais je le respecte beaucoup comme confident : on se respecte, on se parle »*. Cécile aussi témoigne du lien privilégié qu'il existe avec le responsable de service, à tel point qu'elle en est devenue *« le bras droit »*, une sorte de soutien sur qui le responsable peut compter.

Les chefs de service considèrent leur rôle limité dans l'accompagnement professionnel. La proximité sur le terrain qu'ils entretiennent avec les volontaires permet néanmoins d'en être des acteurs privilégiés.

Les accompagnateurs insertion s'occupent du recrutement, du suivi et de la clôture du contrat. Pour rappel, chaque personne s'engageant dans l'ASBL (en dehors des contrats salariés financés sur fonds propres), se voit attribuer un AI en fonction du service dans lequel il travaille. Il rencontre donc le public en insertion, les oriente au mieux, s'assure d'être disponible tout au long du contrat et organise l'accompagnement professionnel. C'est également le référent quand un contrat arrive à son terme et qu'il faut clôturer l'accompagnement. En cas de besoin, il effectue également les recadrages et peut mettre fin à l'activité. Aux vues de ces objectifs, Charlotte raconte :

« J'ai une double casquette [...] qui peut être dangereuse pour le lien de confiance [...]. Je représente une certaine forme d'autorité donc parfois ce n'est pas si facile de venir me voir alors que dans le même temps je suis la personne qui annonce qu'on va faire des demandes d'avertissements [...] Je suis là pour t'aider, mais attention si tu déconnes c'est moi qui vais faire les recadrages. »

Les accompagnateurs insertions font également appel à des méthodologies ou des postures particulières pour réaliser leur travail en cohérence avec l'esprit de l'association. Charlotte souligne adopter une posture de « *non-jugement et de neutralité bienveillante* » et travaille toujours dans l'intérêt de l'autonomie du travailleur. Michel explique sa vision des choses :

« On connaît les valeurs de l'entreprise. Même si on ne les connaît pas par cœur, on les sent [...] cela se traduit par la patience qu'on donne aux personnes, on les voit, on essaye de les comprendre lorsqu'il y a des écarts, on donne plusieurs chances ... à ce niveau on se distingue d'autres structures. ».

L'encadrement des personnes en insertion est donc partagé entre 2 ces acteurs qui ont chacun leur rôle mais qui, dans le cadre de leurs fonctions respectives, doivent collaborer.

3.3.3.1 Collaboration

À partir du recrutement, l'AI et CdS sont amenés à se côtoyer. En effet, c'est l'AI qui présente le profil de la personne au responsable. Une certaine connaissance du service est donc nécessaire pour éviter les erreurs de *matching*. Michel témoigne de l'importance de la relation dans ce cadre-là :

« Cela fait 2 ans que je suis là, j'ai bien compris leurs besoins, quels genres de personnes match avec les services [...] Mais au début on a eu des ratés, des personnes avec qui ça n'a pas marché donc maintenant on sait reconnaître ce genre de personnes. À ce niveau-là, on a une très chouette relation ».

Michel connaît l'encadrement que les chefs de service proposent et par conséquent une réflexion existe quant au choix du service par rapport à cet indicateur. Dans ce cadre-là, il connaît aussi les services plus aptes à accueillir des personnes en libération conditionnelle.

Les entretiens de suivi (en dehors de l'orientation professionnelle) sont également assurés par les 2 acteurs. En effet, le responsable étant quotidiennement sur le terrain, il joue comme le décrivent Cervera et Deflavard (2009), un « rôle de passeur » entre la personne en insertion et l'accompagnateur. Il a la capacité de faire remonter certaines informations par son rôle : il voit et identifie ce que le volontaire fait de bien et de moins bien.

Selon Michel (AI) et Antoine (CdS), travaillant ensemble, la qualité de la relation entre AI et CdS est primordiale pour des évaluations constructives et centrées sur l'individu : *« Les entretiens d'évaluations se font à 3. Si cela ne marchait pas entre nous, ces moments auraient un autre ton, il y aurait des énergies négatives. »*

Charlotte trouve que le lien de confiance entre AI et CdS est indispensable pour un travail d'accompagnement qualitatif. Dans cette relation triangulaire, le rôle de l'AI est de veiller à l'équilibre de la relation, il joue le rôle de médiateur quand des problèmes surgissent. En effet, il n'est pas rare que des tensions existent entre le responsable et les personnes en réinsertion.

« Il ne faut pas toujours aller dans le sens du responsable. J'ai par exemple eu une équipe qui disait sur leur responsable qu'ils les menaçaient, harcelaient et c'est difficile parce que tu dois écouter les 2 parties, mais le responsable avait l'impression que je le trahissais. La relation de confiance elle est avec les travailleurs en insertion et les responsables donc il faut faire attention quoi. » (Charlotte)

Dans ce cadre-là, il lui arrive régulièrement de rappeler les rôles de chacun dans l'organisation et de transmettre des outils pour baliser le responsable :

« Plus tu es à l'écoute et que tu fais en sorte que le responsable se sente bien dans sa fonction de responsable et qu'il ait des outils pour manager, plus tu sais que ça va bien se passer pour les travailleurs aussi. Ils sont tout le temps ensemble donc si entre eux ça ne va et que tu n'es pas là pour faire de la médiation autant avec le travailleur que le responsable, ça ne va pas bien se passer. Donc je transmets souvent des techniques, outils de management, à ceux qui écoutent. »

Logiquement, des informations s'échangent entre ces deux acteurs. Ces informations se limitent à des phénomènes pouvant influencer la réalisation du travail. Ces règles déontologiques ont également une importance dans la perception qu'ont les individus en insertion par rapport aux informations partagées.

Les rôles de l'équipe encadrante semblent assez clairs pour les volontaires (2/3).

Parmi les personnes interviewées, la collaboration entre responsables et accompagnateurs insertion est positive. Ces derniers témoignent aussi de la reconnaissance par rapport au travail effectué par les responsables. *« Et puis moi, j'aime beaucoup la manière dont ils s'occupent de leurs bénéficiaires, la manière dont ils s'adressent à eux. Je les trouve toujours très justes en fait. »* (Michel)

3.4 Cadre de travail et relations professionnelles

L'analyse effectuée concernant le recrutement et l'accompagnement permet déjà d'étudier les relations qui s'établissent entre la personne en insertion et l'équipe encadrante. Le présent chapitre permettra de mettre en lumière les pratiques de reconnaissances existantes, et notamment les relations entre paires, ainsi que les phénomènes permettant de coconstruire un lien de confiance entre l'individu et l'organisation.

3.4.1 Lien de confiance

La construction du lien de confiance commence, selon nos acteurs, dès le 1^{er} contact. Antoine par exemple considère ce moment comme le plus important dans la construction du lien de confiance. Mathieu, qui a un lourd passé judiciaire, considère le fait de lui donner une chance comme un signe de confiance important.

3.4.1.1 Disponibilité

Les acteurs concernés soulignent l'importance de la disponibilité de l'équipe encadrante et plus spécifiquement du responsable de service (3/3). Charles, en prenant l'exemple de sa maladie pour lequel il devait remettre un certificat, exprime avoir directement été reçu et souligne la bienveillance avec laquelle son responsable l'a soutenu. Mathieu quant à lui trouve son responsable fort disponible dans la réalisation travail *« on discute beaucoup, on peut parler un peu de la famille et c'est important de pouvoir discuter boulot et famille en même temps, c'est bien »*, mais n'a que très peu de contact avec son AI. Il affirme ne pas vraiment le chercher parce qu'il considère avoir l'aide nécessaire dans son réseau familial. Cécile a le même ressenti, même si elle n'a jamais dû faire l'expérience de voir son AI en dehors des entretiens de suivi. Elle aussi relate être très proche de son CdS dans le cadre du travail.

Selon Charlotte, cette disponibilité est due à la proximité physique entre le CdS et la personne en insertion dans le travail : *« Ils savent que je suis là, ils ont mon numéro de téléphone, mais en comparaison avec le responsable de service qui est tout le temps-là, il y a une distance qui est présente. »* Elle constate l'importance de cette proximité suite à la restructuration des magasins. En effet, avant ce changement, les volontaires passaient obligatoirement devant son bureau pour accéder à leur poste de travail. *De facto*, cela encourageait les volontaires à pousser la porte plus souvent.

Michel reconnaît ce manque de disponibilité envers certains : *« Il y en a par exemple que je ne croise pas ou quasi pas et je trouve ça problématique. Si jamais il y a un besoin, je pense qu'il ne viendrait pas chez moi. Vu qu'on ne se voit pas, ils m'oublient en fait. »*

Antoine quant à lui, pense être fort disponible et considère, en tant que chef de service, cet indicateur comme une part importante de son accompagnement :

« Moi, même avec des gens qui ne sont pas de mon service et que je croise dans le couloir je ne vais pas lui dire « je n'ai pas le temps » même si je suis pressé. Je prends 5 minutes, je discute sans lui montrer que je suis pressé. Tu ne peux pas lui dire « je n'écoute pas tes problèmes » même s'il n'est pas dans l'activité. »

La place de l'informel semble aussi importante pour les accompagnateurs insertions *« il y a des espaces, on a beaucoup de moments pas ... malgré qu'on les voie tous les 3-4 mois ... on peut quand même se voir et discuter »*.

Cet indicateur de la confiance peut être mis en lien avec ce que Duhant (2019) décrit comme « posture de fiabilité » (p7), qui est la deuxième composante permettant d'instaurer un lien de confiance. Ce comportement consiste à se montrer disponible, présent pour l'utilisateur et à respecter ses engagements.

Les intervenants extérieurs (2/3) témoignent aussi de l'importance de la disponibilité pour ce public-là en particulier. Selon eux, ces personnes sont toujours emmenées de service en service et finalement rien ne se passe. Pour eux, une relation de confiance s'installe quand l'utilisateur perçoit la disponibilité du travailleur social et qu'un travail est effectivement mis en place. C'est pourquoi ils cherchent le contact immédiat et ne laissent jamais la personne dans l'attente.

3.4.1.2 Qualité des rencontres et de la parole

Un deuxième phénomène permettant ce lien de confiance est selon la majorité de nos acteurs dû à la qualité de l'accueil et de la parole. À ce sujet, Michel développe :

« Je pense que cela se joue beaucoup dans l'attitude, la manière dont on les reçoit ... On essaye d'être déjà neutre. Par exemple le monsieur que j'ai rencontré, je ne suis pas sûr que ça va marcher, mais on donne une chance à tous. Ça doit aider à ce qu'ils se sentent en confiance avec nous. Le fait de dire bonjour quand tu croises un bénéficiaire, demander comme ça va, ça maintient aussi la relation de confiance. »

Tous les acteurs en libération conditionnelle (3/3) reconnaissent ces pratiques qui, selon eux, participent à l'environnement de l'organisation. Charles, par exemple, raconte « Ils me parlent amicalement vraiment comme si j'étais un membre de la famille et honnêtement j'ai directement eu confiance. » Cécile elle aussi a le même ressenti : « Toujours un bonjour, comment tu vas, au revoir c'est important de se sentir à l'aise et que tu n'aies pas peur de faire quelque chose. » Dans cette même idée, Charlotte confiait « faire la bise » à ses usagers, avant la pandémie.

Toutes ces postures, pratiques, attitudes et comportements coconstruisent finalement l'esprit bienveillant qui existe dans l'association et facilitent le lien de confiance. A priori,

nous pouvons remarquer qu'une forte culture organisationnelle existe qui favorise ces comportements.

En parallèle avec la théorie de Duhant (2009), nous remarquons que ces pratiques permettent un comportement basé sur «la posture d'égalité ». En d'autres mots, l'équipe encadrante tente d'humaniser la relation en essayant de se mettre au même niveau que le volontaire et par conséquent créer un lien de proximité.

3.4.1.3 Autonomie

Les répondants (3/3) affirment tous avoir de l'autonomie dans leur travail. Charles raconte avoir toujours eu de l'autonomie dans sa vie professionnelle et retrouve cette manière de travailler chez les PR. Il ne se sent pas contrôlé et libre dans son travail, ce qui le pousse d'autant plus à faire un travail qualitatif : *« Si on me fait confiance alors je travaille encore plus, pour moi c'est comme ça. Alors je montre qu'on peut me faire confiance, je nettoie ici comme je le fais à la maison »*.

Cécile raconte aussi : *« Ils me font confiance, je leur fais confiance donc on m'a laissé toute seule dans la librairie. J'ai aussi pu proposer des choses. Elle a aussi pu se décharger sur moi pour certaines tâches parce que j'étais toujours là. »*. Dans le cas de son contrat d'insertion, l'autonomie lui a permis de prendre de plus en plus de responsabilités.

Comme l'affirme Duhant (2019), c'est parce qu'un lien de confiance est installé que les encadrants sont en position d'accorder de l'autonomie et qu'*in fine*, la personne peut devenir acteur de sa réinsertion.

3.4.2 Pratiques de reconnaissance

Plusieurs phénomènes interviennent dans les pratiques de reconnaissance. Les différentes relations qui s'entretiennent dans l'association prennent part dans ce processus. Nous analyserons ensuite les effets qu'elles produisent sur le travail. Pour finir, il semble intéressant d'étudier l'apport de l'activité économique dans ces pratiques.

3.4.2.1 Jugement d'utilité : reconnaissance des responsables

Les accompagnateurs insertions soulignent surtout l'importance des entretiens de suivi et moments d'évaluation, plus formels : *« C'est beaucoup les entretiens, tu essayes de déterminer les compétences, les qualités de la personne, si elle se reconnaît dans ce qu'on dit et appuyer sur ce qui va bien. »* (Charlotte).

Avec certains profils, il arrive aussi de sur encourager. Michel se souvient avec une personne en libération conditionnelle : *« La 3^e fois qu'il est venu, il m'a appelé pour me montrer ce qu'il avait fait et par rapport à ça on sur encourage peut être, on «congratule» la personne. Pour certains cela fait beaucoup, je pense que cela fait plus que ce qu'on s' imagine ». C'est pourquoi, il prend toujours le temps de féliciter et de valoriser. Selon lui, «ce sont des petites actions pour de grands résultats.»* La reconnaissance est aussi exprimée dans des espaces plus informels. Les discussions de couloir ou le passage dans un service sont des moments opportuns et les accompagnateurs insertion y accordent un point d'attention.

Certains responsables de service, eux, mettent des choses en place dans leur service pour créer un esprit participatif sur leur fonctionnement. D'après Cultiaux (2020), il faut créer les conditions pour que les travailleurs puissent faire part du réel pour *in fine* ouvrir une voie à l'implication :

« Je le fais plus avec le Covid, mais avant tous les 2 mois j'organisais une réunion avec café, biscuit où je donne des formations sur comment ne pas se faire mal, pour le dos, comment envisager le travail autrement qu'une corvée... Et après, libre pensée : « dites-moi ce qu'on doit améliorer », tout le monde donne son point de vue. Je reviens encore avec ça : c'est valoriser. » (Antoine)

La réalisation du travail et la proximité sur le terrain avec le chef de service facilitent aussi la reconnaissance. Mathieu dit à ce sujet *« Victor fait beaucoup de retours sur le travail, car il est souvent sur le terrain avec moi. Sans que je le demande, il me félicite. »* Cécile aussi témoigne de la reconnaissance de sa responsable : *« Je sais que je fais bien mon boulot. Pour ça ma responsable de service est très chouette, elle dit tout le temps quand on fait du bon boulot. Et quand c'est moins bien elle nous le dit aussi. »*

Charles témoigne de ce que lui apporte cette dynamique qui existe dans son service avec son responsable : *« On se sent bien, intelligent, valorisé quand on est reconnu ... On est toujours un Homme quoi, on vaut quelque chose ».*

Comme le présente Dejours, l'équipe encadrante exprime surtout la reconnaissance par rapport à « l'utilité sociale, technique et économique » que l'individu apporte à l'organisation et au service.

De manière plus générale, de petites actions simples leur permettent d'exprimer de la reconnaissance. Comme le développe Brun, la présence de la hiérarchie, des formules de politesse, le fait de saluer les collaborateurs jouent une part importante dans la création d'un climat de reconnaissance.

3.4.2.2 Jugement de beauté – reconnaissance des pairs

La reconnaissance par les pairs est plus nuancée par nos acteurs. En fonction des services et du rôle dans l'organisation, les avis divergent. Il ressort que cette forme de reconnaissance est présente, mais qu'elle produit des effets plus faibles : *« On travaille ensemble donc oui je motive. Mais moi je sais faire (mes tâches) donc voilà. »* (Cécile). Mathieu, lui, témoigne travailler dans une très bonne équipe et félicite ses collègues quand ils le méritent. Antoine, chef de service, n'observe pas beaucoup ces pratiques dans son service *« Entre eux, je réfléchis ... Un peu moins, mais par contre j'entends le contraire : « l'autre il vient plus pourtant je l'ai vu au salon fumoir », tu vois, ça je n'aime pas. »*

3.4.2.3 Place de l'innovation

Selon Dejours et Gernet (2009), la reconnaissance favorise les comportements d'implication et de responsabilisation

Tous (3/3) déclarent pouvoir essayer des choses sur le terrain et proposer des améliorations :

« Ils sont ouverts à toutes les propositions. Avec Jean, je peux donner mon avis par exemple sur la façon dont il a placé le meuble. Je lui dis qu'il serait peut-être mieux là et il ne va pas le prendre mal. Au contraire, il va accepter. Ce n'est pas une critique, juste une manière d'améliorer le service. Cela me permet de ne pas me sentir comme une bête main d'œuvre, un pion qui est là et à qui on dit quoi faire. » (Mathieu)

L'esprit d'ouverture des responsables concernant l'innovation permet un espace d'expérimentation pour les personnes en insertion qui est valorisant et permet de reprendre confiance en soi *«ça me valorise un peu quand même non ? Je ne sais pas, je ne suis pas là que pour monter ou démonter l'armoire ou le lit. Je bouge quoi, je vis, ce que je ne faisais pas avant. Maintenant, je vis.»* (Mathieu) D'autant plus que ces pratiques sont reconnues par les autres, surtout le chef de service. C'est pourquoi Antoine trouve qu'il travaille dans un environnement propice pour responsabiliser ses usagers. De ce fait, sur le terrain il se permet d'être exigeant avec certains profils, en pensant toujours pour l'intérêt de la personne et du service : *« Si je suis exigeant avec toi, c'est que tu as de la valeur pour moi.»*

En parallèle avec la vision de l'homme développé plus haut, l'équipe encadrante considère les personnes en insertion comme ayant des compétences. Les stéréotypes ne sont pas présents dans leurs discours.

Les conditions sont réunies afin de créer un environnement propice à l'implication et l'innovation des travailleurs. Charlotte, accompagnatrice insertion, témoigne de l'espace d'expérimentation que sont les Petits Riens : *«On leur donne un environnement de confiance où on ne va pas leur crier dessus quand il y a une erreur».*

3.4.2.4 La reconnaissance par l'activité économique

Mathieu, engagé dans le service meuble, accueille régulièrement des clients précarisés, qui achètent leurs meubles grâce à des bons du CPAS. Connaissant la précarité et conscient des difficultés de ce milieu, il témoigne aussi recevoir beaucoup de retours positifs dans cette relation-là. Le projet et les finalités de l'association en sont la première raison : *« Je me dis je veux quand même apporter des choses aux gens qui en ont besoin. Il ne faut pas se leurrer, il y a beaucoup de gens pauvres qui viennent ici. Des gens comme moi qui ont une rente de mutuelle. ».*

Ensuite, le contact client est très riche pour lui : *« Quand vous travaillez et que vous rigolez avec les clients et qu'eux vous redonnent le sourire, c'est magnifique ! Vous avez tout gagné.»* Cécile aussi a développé des relations amicales avec les clients : *« Il y a des clients que tu vois 1fois puis 2 puis 3 fois et donc il y a toujours une discussion, des remerciements.»*

La place de l'activité économique peut aussi réduire le sentiment de culpabilité qui existe suite au passé carcéral. Mathieu témoigne que le mal est fait et que rien ne le ramènera en arrière, mais qu'il peut tout de même contribuer à un monde meilleur :

«Déjà le travail ici permet de m'occuper, mais en plus je fais quelque chose de socialement bien et moi ça me procure du bien, ça me permet de rendre des services [...] J'ai fait beaucoup de mal, 10 ans de mal que j'ai fait. Ici avec les Petits Riens, je peux faire quelque chose de bien [...] Me racheter, je ne pourrai jamais me racheter. Essayer de contribuer à avoir un peu de meilleurs, je peux le faire, mais effacer je ne peux pas effacer.».

3.5 Fin de l'activité

3.5.1 Déroulement

En théorie, la fin de l'activité prend fin le dernier jour de l'obligation des conditions imposées par le TAP. Néanmoins, tous les acteurs interviewés (3/3) ont fait part de leur envie de continuer l'activité malgré la fin de leurs conditions : *« Le travail m'a permis de m'occuper. Mes conditions sont bientôt finies, mais je compte continuer ici. Je me dis que je veux quand même apporter des choses aux gens qui en ont besoin»* confie Mathieu. Cécile qui au terme de son contrat art 60 s'est engagée dans une activité volontaire relate continuer chez les PR pour diverses raisons : *« J'avais l'idée de quand même faire quelques jours par semaine ici vu que j'ai aimé le temps passé ici et le fait que je puisse faire quelque chose en retour (aux autres) à mon âge»*. En parallèle de son activité, elle met en place son projet professionnel et postule dans diverses associations à cet effet.

Traditionnellement, les accompagnateurs insertion soulignent trois manières de clôturer l'activité qui mettent fin à la convention et par conséquent à l'accompagnement. Certains volontaires décident d'arrêter par eux-mêmes, dans ce cas les AI essayent d'organiser un entretien de clôture afin de s'assurer que ce ne soit pas lié à la manière dont l'activité se déroulait ni à des relations dérangeantes. Les Petits Riens aussi peuvent mettre fin à l'activité si la personne n'a pas le comportement adéquat ou ne respecte pas le ROI. Un entretien est obligatoirement réalisé pour expliquer à la personne les raisons de l'arrêt de l'activité. Finalement, beaucoup arrêtent en ne venant plus et en ne donnant plus de nouvelles, Michel raconte : *« J'ai eu pas mal de gens en libération conditionnelle où cela s'est passé comme ça ; on imagine que c'est parce qu'ils ont été réincarcérés, mais on n'a pas toujours l'info»*.

3.5.2 Impressions sur la qualité de l'accompagnement et la place du volontariat

Les avis quant à l'accompagnement sont nuancés, autant par les équipes encadrantes que par nos acteurs en libération conditionnelle. Les causes sont dues autant par le profil et les perspectives des personnes interviewées que par leurs situations individuelles.

Charlotte, accompagnatrice insertion, considère qu'une expérience chez les Petits Riens permet de reprendre confiance en soi et en ses capacités, mais que l'efficacité de ce passage dépend essentiellement du profil de la personne et de ses problématiques :

« On donne des outils, de l'expérience et donc ça dépend beaucoup de si les gens prennent ou ne prennent pas. Il y a des gens qui ont besoin de 5 ans pour être autonome, nous on ne fait pas ça. Je pense qu'on donne des bases, on leur donne un moment où ils reprennent confiance en eux, je pense que c'est important pour des gens qui n'ont pas travaillé pendant des années. »

En ce qui concerne le retour sur le marché d'emploi, un certain scepticisme apparaît. Au vu de son expérience, elle considère le manque de connaissances en langues et de diplômes ainsi que la fracture numérique comme plus gros freins.

Michel se questionne et ne sait pas s'il est possible de faire mieux, au vu de la charge de travail et le profil de certains. Antoine pense que tout le monde n'est pas réinsérable sur le marché de l'emploi. Sans douter de la capacité de résilience des individus en réinsertion, il considère l'addiction comme le phénomène le plus compliqué à combattre dans le cadre de la réinsertion socioprofessionnelle. Sans vouloir généraliser, il pense que le public ayant un passé judiciaire qu'il a accompagné est susceptible d'être face à cette problématique.

Les personnes en insertion sont aussi nuancées quant à la qualité de l'accompagnement. Mathieu ne s'est pas senti accompagné par son AI et est par conséquent sceptique sur l'impact de celui-ci. Il relate également la difficulté d'avoir subi une dizaine d'années de détention et considère avoir de la chance avec l'aide extérieure qu'il reçoit, surtout par son réseau familial. Malgré cela, tout comme Charles, il souligne l'importance d'un travail légal. *« Déjà le fait de travailler. J'ai travaillé pendant 11 ans dans la légalité, en étant déclaré. Et c'est ce que je fais pour le moment : travailler dans la légalité »* (Mathieu). Charles insiste sur l'importance d'un travail pour lui *« Quand vous travaillez , vous êtes valorisés par les gens qui sont ici et donc vous êtes plus surs de vous. Quand je me présente,*

c'est important de dire que je travaille.». Cécile quant à elle, qui a connu un accompagnement professionnel durant son contrat art 60, reconnaît les bienfaits de cet accompagnement sans lequel elle n'aurait sûrement pas mis certaines procédures en place. Au-delà de l'accompagnement, c'est la valeur travail qui semble indispensable pour nos acteurs (3/3).

Le volontariat comme vecteur de réinsertion est appréhendé de manière différente selon nos acteurs. Pour 2 personnes sur 3, la réinsertion sur le marché de l'emploi n'est ni envisagée ni envisageable. En effet, ceux-ci touchent une rente de mutuelle pour des soucis de santé et ne peuvent par conséquent retourner à l'emploi pour le moment. Dans l'obligation d'effectuer ces heures par la justice, le volontariat dans ces cas constitue le projet professionnel. La manière dont Mathieu décrit son activité est interpelant, il utilise le mot travail. En faisant une analyse sur les fonctions du travail, nous remarquons que le rôle occupationnel du volontariat est une dimension importante : il permet de garder un rythme et est gage de stabilité pour tous (3/3). Il organise la structure temporelle (Jahoda et al, 1981). Socialement, la majorité de nos acteurs (2/3) affirment ne plus avoir beaucoup de contacts, en dehors de leur réseau familial, le travail y jouant un rôle important

« Je ne suis pas pris des meubles, je suis ici plus pour passer mon temps, discuter avec le monde. Depuis la prison, je ne vois plus personne, j'évite tout le monde je ne veux plus de problèmes avec personne donc les seules personnes que je vois c'est ma famille. 80% de mon temps je le passe avec eux sinon ça s'arrête là. »
(Mathieu).

L'analyse a permis de mettre en lumière la multitude d'acteurs avec qui nos acteurs entrent en contact. Autant la hiérarchie (CdS et AI) que les pairs et les clients font partie de cet «écosystème de relations» (Jahoda et al, 1981). L'accès à un travail et l'activité économique des Petits Riens apportent à tous une dignité et une utilité sociale.

L'équipe encadrante considère que tout le monde n'est pas réinsérable en termes d'emploi et que le volontariat est une alternative pour combler les fonctions du travail. Charlotte remarque que dans l'association, beaucoup effectuent un volontariat sur le long terme, comme nos acteurs interviewés, mais témoigne d'un manque de reconnaissance sur cette forme de travail :

« On est dans une société où seulement l'emploi est valorisé et c'est dommage qu'il n'y ait pas d'autres types d'engagement qui est valorisé, on s'en porterait mieux. On a quand même des bénévoles qui ne travaillent pas depuis 5 ans et qui se sentent

diminués de ce statut de travailleur, mentalement ils se sentent un peu moins que rien. C'est une forme de reconnaissance sociale, mais qui n'est pas suffisante.».

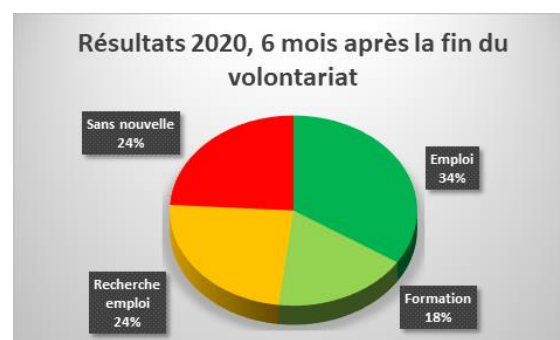
Michel, de par les services dont il est responsable, atteste de cette réalité : « [...] ils savent qu'ils ne retravailleront jamais, mais veulent rester actifs et avoir des contacts donc voilà [...] avec le temps, il y en a pour qui les Petits Riens c'est comme une famille». Dans cet échantillon, seul 1 répondant sur 3 espère retourner à l'emploi, les 2 autres sont satisfaits par leur activité de volontariat et souhaitent continuer en ce sens.

En comparant la théorie de Chinman et Wandermann (1999) concernant les raisons de l'engagement dans un volontariat, nous pouvons considérer que nos acteurs (3/3) sont dans une approche de « quasi-altruisme ». Au début, c'est surtout le « soi » qui prend le dessus : l'individu s'engage surtout pour respecter ses conditions et avoir accès à son aménagement de peine. Par après, les facteurs collectifs et communautaires se greffent à la dimension individuelle. Tous les acteurs affirment continuer par l'aide qu'ils apportent à des familles plus défavorisées. Michel, au vu de son expérience, remarque un manque de motivation lors des premiers entretiens, due à l'obligation de l'activité, qui disparaît lorsque celle-ci commence. Selon lui, cela est d'autant dû à la culture de l'organisation que par l'adhésion au projet.

3.5.3 Résultats

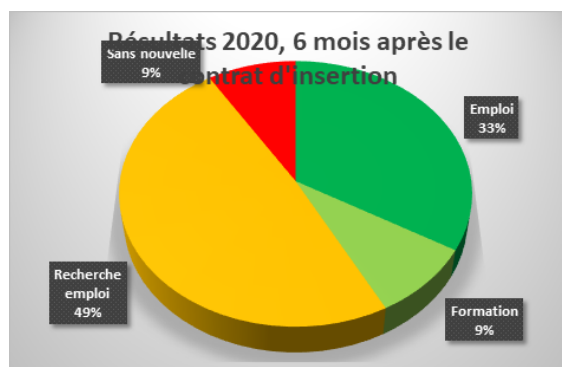
Tous les ans, des données statistiques sont réalisées concernant les sorties positives (accès à un emploi ou une formation). Les personnes en libération conditionnelle étant considérées comme des volontaires, il n'existe donc pas de chiffres précis par rapport à leur taux de sorties positives. Dans le cadre de la récolte de ces données, les accompagnateurs insertion prennent contact 6 mois après la fin de contrat avec les personnes concernées. Les chiffres de 2020 démontrent ceci :

Ces chiffres statistiques, à visée quantitative, permettent d'objectiver le travail réalisé au sein de l'association et servent de justificatif auprès des pouvoirs subsidiant. Néanmoins, pour l'équipe encadrante, d'autres facteurs, plus qualitatifs, existent et sont utilisés. Charlotte par exemple dit à cet effet :



Les Petits Riens, 2021

« Pour moi, en dehors des 40% des gars qui ont trouvé du travail, ce qui est important c'est qu'elles se sentent bien. Qu'elles me rappellent et qu'elles me disent j'ai ça, ou j'ai un gamin, j'ai déménagé, j'ai changé de vie... Qu'ils me disent juste ça va, j'ai un logement et je suis dans cette démarche. Qu'il y ait une démarche en fait, pas juste aller bien».



Les Petits Riens, 2021

Pour Antoine, le gage de réussite est, étonnement, qu'ils quittent les Petits Riens : « La plus grande satisfaction, c'est quand tu entends que le gars il est parti quoi. Surtout pour lui, parce que moi ça tourne ici j'aurai toujours des gens [...] Car qui dit rester moins longtemps ici dit il a été balisé, il peut voler de ses propres.»

3.6 Conclusion de l'analyse et interprétation des résultats

L'analyse des matériaux a permis de clarifier des phénomènes et des pratiques de travail en lien avec la thématique de recherche :

Le processus d'accompagnement dépend du lien contractuel qui existe entre la personne et l'organisation. Dans le cadre du volontariat, seuls des entretiens de suivi sont organisés. Pour les contrats insertion, ces entretiens sont couplés avec des entretiens d'orientation professionnelle où sont travaillés le projet professionnel et les perspectives post contrat. Les volontaires peuvent néanmoins demander un tel accompagnement sur base volontaire. L'accompagnement se fait uniquement sur le volet professionnel. L'association peut utiliser son réseau interne pour l'accompagnement social (UTAS et CASAF) ou oriente vers des services externes, compétents en la matière.

Ce processus est influencé par la finalité de l'organisation. Nous l'avons vu, l'économie sociale représente un nombre d'organisations diversifiées qui connaissent des réalités économiques et sociales différentes. L'équilibre financier des Petits Riens est important pour leur survie. Par conséquent, la charge de travail ne permet pas aux accompagnateurs insertion d'effectuer un accompagnement social intensif. La multitude des services au sein de l'ASBL permet néanmoins de mettre en activité des profils mixtes : certains services sont plus aptes à accueillir des personnes avec des problèmes sociaux plus importants que d'autres.

La collaboration de l'équipe encadrante permet de réaliser un travail d'accompagnement qualitatif. Les chefs de service sont responsables de la production et accompagnent les personnes en insertion sur le terrain au quotidien. Ils sont davantage perçus dans leur rôle de soutien que les accompagnateurs insertion. Eux, sont responsables du suivi professionnel et s'occupent de tout le processus RH : recrutement, suivi professionnel et clôture de l'activité. Ils sont amenés à travailler ensemble dès le recrutement.

L'analyse a mis en évidence les pratiques permettant d'instaurer un lien de confiance. Les premiers contacts entre l'individu et l'organisation sont primordiaux pour coconstruire cette relation. Par la suite, ce lien se maintient grâce d'une part à la disponibilité de l'équipe encadrante et à la qualité de la communication et de l'écoute. D'autre part, l'autonomie laissée aux personnes en insertion dans le cadre de leur travail témoigne de ce lien et participe à ce cercle vertueux. Cette relation de confiance est autant importante pour le public en insertion, qui a besoin d'un tel environnement pour se sentir épanoui, que pour l'équipe encadrante, sans quoi un travail d'accompagnement est compliqué à réaliser. C'est aussi dans la réciprocité que cette relation peut exister et est effectivement riche.

Les pratiques de reconnaissance sont largement présentes et exprimées de différentes manières. Autant les chefs de service que les accompagnateurs insertions profitent de moments formels, lors des entretiens de suivi, et de moments informels, lors de la réalisation du travail ou d'une rencontre dans un couloir, pour valoriser leur public. Les pairs aussi, dans une moindre mesure, contribuent à ces pratiques. Finalement, les clients interviennent dans ce processus. Ces pratiques combinées permettent d'ouvrir la voie d'accès à l'implication et à l'innovation des travailleurs.

Il ressort des entretiens qu'une forte culture organisationnelle existe au sein des Petits Riens et qu'elle contribue à un environnement adéquat pour ces pratiques. Tout le monde y est considéré, au départ, comme un être de confiance et ayant des compétences. Cette manière de voir les choses oriente déjà les pratiques de management. L'expérience chez les Petits Riens est aussi appréhendée comme un moment passager où l'individu peut reprendre confiance en lui, en ses compétences et proposer des initiatives. Les valeurs de l'association sont partagées par tous et des outils et attitudes existent pour les communiquer, directement ou indirectement.

Le travail en lui-même et plus précisément sa fonction occupationnelle et sociale est d'une importance capitale pour avoir accès à un aménagement de peine et pour garder une stabilité et *in fine* être dans une démarche de réinsertion. Néanmoins, les acteurs soulignent les places prépondérantes qu'ont eues les relations sociales et plus précisément le réseau familial dans cette démarche.

Le volontariat comme projet professionnel est dans le cadre de cette recherche, une réalité. Des problématiques empêchent certaines personnes d'avoir accès à un emploi, le volontariat est donc une alternative intéressante vu les bénéfices qu'elle apporte. D'un autre côté, l'ASBL a besoin de volontaires afin que les services soient opérationnels. Nous sommes donc dans une relation *win-win*.

À travers cette argumentation et en considérant le volontariat comme projet professionnel, nous pouvons confirmer notre hypothèse. En effet, autant le lien de confiance entre l'organisation et l'individu que les pratiques qui lui sont exprimés participent à la valorisation des volontaires en libération conditionnelle et *in fine* les insère et les maintient dans ce processus d'insertion.

4. Limites et perspectives de recherche

La réalisation de ce travail empirique permet de mettre en lumière des pratiques et phénomènes de travail rencontrés dans une entreprise d'économie sociale. Elle présente tout de même certains biais.

La première limite se situe au niveau de la collecte d'informations. L'organisation étudiée n'est pas spécialisée pour l'aide aux justiciables. Par conséquent, il a été compliqué de rentrer en lien avec ce public pour réaliser les interviews. Durant ma période de stage, j'ai effectué beaucoup de rencontres avec ce public-là. Malheureusement, aucune d'entre elles n'a abouti sur un engagement, pour des raisons inconnues. La recherche d'un échantillon plus conséquent n'a pas donné de résultats. C'est pourquoi j'ai été à la rencontre de plusieurs associations travaillant spécifiquement dans ce domaine pour m'entretenir avec des personnes en libération conditionnelle. Pour des raisons déontologiques, ces organisations n'étaient pas en mesure de me mettre en contact avec ceux-ci. Je me suis donc entretenu avec des professionnels du secteur.

Il est également regrettable de ne pas avoir eu l'occasion de m'entretenir avec une personne ayant fini ses conditions de travail chez les Petits Riens. En effet, les 3 personnes interviewées sont encore en activité et il n'y a donc pas d'informations concernant la période « post-PR ». Le profil de l'échantillon permet néanmoins d'avoir des informations diversifiées : deux considèrent leur volontariat comme projet professionnel alors qu'une cherche de l'emploi, en continuant son activité. De plus, cette dernière s'est engagée dans une activité de volontariat après un contrat d'insertion ce qui permet une comparaison intéressante sur ces 2 fonctionnements.

Ensuite, une autre limite concerne le terrain d'analyse. En effet, la recherche se concentre sur une association large composée d'une multitude de services. Tous les services ne sont malheureusement représentés. Je n'ai par exemple pas su m'entretenir avec une personne du centre de tri. Les acteurs rencontrés travaillent essentiellement dans la vente et dans les services logistiques. Des compléments d'information par rapport au fonctionnement d'autres services auraient été les bienvenues.

De plus, malgré les intervenants extérieurs rencontrés, l'analyse s'effectue sur une entreprise d'insertion particulière vivant avec ses particularités et ses finalités. Généraliser ces réalités à toutes les entreprises d'insertion serait donc une erreur. Chaque organisation est

singulière, fonctionne selon ses valeurs et des pratiques de gestion spécifiques. En conséquence, l'accompagnement socioprofessionnel peut différer d'une association à l'autre.

En ce qui concerne les pistes de réflexion, la rencontre avec des intervenants extérieurs a mis en évidence une problématique vécue par bon nombre d'anciens détenus : la discrimination à l'embauche. L'organisation étudiée accueille régulièrement ce public et outre les individus inculpés pour faits de mœurs, tout le monde peut y être accueilli. La réalité sur le marché de l'emploi est tout autre. L'individu a payé sa dette envers la justice, pour autant peu de perspectives professionnelles s'offrent à lui. Un questionnement sur l'inclusion de ce public dans l'emploi ainsi que de certaines pratiques (la place du casier judiciaire, du CV lors du recrutement) mériterait une attention.

Une autre perspective de recherche concernerait la place de la réinsertion dans le cadre d'une détention. Nous l'avons vu, la politique carcérale belge, comparée à d'autres pays européens, ne considère pas la détention comme un espace de réhabilitation et de réinsertion. Une analyse approfondie sur cette thématique permettrait de questionner le système carcéral et la place du travail qu'elle pourrait y entretenir.

Conclusion générale

Autant pour bénéficier d'une mesure d'aménagement de peine que pour ses fonctions, l'occupation liée au travail est indispensable pour des personnes en libération conditionnelle. Les stéréotypes souvent associés à cette population lui empêchent l'accès à des activités occupationnelles. Pour la justice, cette obligation représente pourtant une condition *sine qua non*. Certaines structures d'économie sociale, à travers leurs différentes fonctions et finalités, accueillent ces publics plus défavorisés. Dans ce cadre-là, le travail est régulièrement couplé à un accompagnement, qui peut être social et/ou professionnel. Cette expérience de travail, à priori passagère, permet à l'individu de prendre confiance, de développer ses compétences et de clarifier son projet professionnel. Dans la réalité, ce n'est pas toujours le cas. C'est une évidence, certaines personnes, étant donné leurs problématiques, ne retourneront pas à l'emploi. Le volontariat dans ce cas-là constitue une alternative viable et peut se définir comme projet professionnel. Un encadrement qualitatif, basé sur le lien de confiance, semble indispensable pour un public en insertion. La bienveillance managériale et les pratiques de reconnaissance jouent aussi dans ce processus de valorisation. Ces éléments assemblés créent un environnement adéquat pour l'expérimentation et l'innovation et *in fine* donnent des bases pour être armé dans le cadre de leur réinsertion socioprofessionnelle.

Chaque entreprise sociale, en fonction de ses objectifs et finalités, développe des stratégies d'accompagnement en lien avec ses valeurs. Cette recherche a mis en évidence l'encadrement en place chez les Petits Riens. L'accompagnement parfait en insertion n'existe pas, il n'existe pas de solutions magiques. Néanmoins, certaines balises semblent indispensables. Finalement, chaque individu a son histoire, son passé, ses croyances, ses problèmes. Respecter la singularité de tous dans une attitude de non-jugement représente un fondement de ce magnifique travail. Chaque personne en insertion peut autant apprendre à l'accompagnateur que celui-ci contribue à son développement. Chaque rencontre est une nouvelle histoire, un apprentissage et parfois, une leçon de vie.

Bibliographie

Monographies

- Marx, K. (1948), *Le Capital* , Paris : éditions sociales.
- Dietrich, A. et Taskin, L. (2020), *Management Humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* - 2e Édition. Louvain-la-Neuve : De Boeck
- Jahoda, M., Lazarsfeld, P., & Zeiseil, H. (1981) , *Les chômeurs de Marienthal*. Paris : Éditions de Minuit.
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales – 5^e édition*. Paris : Dunod

Livres collectifs

- Franssen, A. (2007). «L'État social actif : une reformulation du contrat social ?» in Bajoit, G., *Le contrat social dans un monde globalisé*. Fribourg : Academic Press Fribourg, pp99-122.
- Jamet, C. & Bossé, F. (2007) «La valorisation des compétences en vue de l'insertion socioprofessionnelle», in Gate, J., & Gaux, C., *Lire-écrire, de l'enfance à l'âge adulte*. Rennes : presses universitaires de Rennes. 99. 143-153.
- Louche, C. (2019). «Chapitre 6. La motivation au travail» in Louche, C., , *Psychologie sociale des organisations* . Paris: Dunod, pp. 91-106
- Slingeneyer, T. (2017). «La réinsertion sociale dans le dispositif belge de la libération conditionnelle : une analyse foucaldienne des conditions d'octroi et des instances décisionnelles.» In Bernard, D., & Ladd, K., 2019, *Les sens de la peine*, Bruxelles : presses universitaires de Saint-Louis, pp. 427-495.

Articles scientifiques ou presse :

- Anglaret, David. (2002), « Les plus de 50 ans en marge de l'emploi et du chômage », *Retraite et société*, 37, 3, pp. 97-109.
- Bourguignon, F. & Chiappori P-A. (1998), «Fiscalité et redistribution», *Revue française d'économie*, 13, 1, pp. 3-64
- Breviglieri, M. (2008), « L'individu, le proche et l'institution. Travail social et politique de l'autonomie », *Informations sociales*, 1, 145, pp. 92-101.

- Cervera, M., Defalvard, H. (2009), « Accompagnement dans et vers l'emploi », *Travail et Emploi*, 119, pp. 51-62.
- Davister, C. (2008), «La gestion des ressources humaines en économie sociale.» *Regards sur Le Travail*, 5, 1, pp 21-23.
- Davister, C., Defourny, J., Grégoire, O., Nyssens, M. (2013) « Les profils d'entreprises sociales d'insertion», *RECMA*, 328, pp.37-63.
- Degrave, F., Defourny, J., Nyssens, M., & Lemaître, A., (2020), «L'économie sociale, Un Moteur pour La Transition sociale et écologique ?», *Sociétés en Changement*, 8, pp 1-8.
- Ferrand-Bechmann, D., (2011), «Le bénévolat, entre travail et engagement : les relations entre salariés et bénévoles», *Vie sociale et traitements*, 109, pp. 22–29.
- Friedmann, G., (1960), «Qu'est-ce que le travail ?», *Annales. Économies, sociétés, civilisations*, 4, pp. 684-701.
- Gernet, I. & Dejours, C. (2009). «Évaluation du travail et reconnaissance», *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, pp 27-36.
- Honneth, A. (2004). «La théorie de la reconnaissance: une esquisse». *Revue du MAUSS*, 23, pp133-136.
- Méda, D., & Garner, H., (2006), «La place du travail dans l'identité des personnes», *Données sociales - La Société Française*, 8, pp. 623-630.
- Nyssens, M., Platteau, A., & Lemaître, A. (2004), «Quelle place et quels enjeux pour les entreprises sociales d'insertion en Belgique ?», *Reflets et perspectives de la vie économique*, 153 (vol XLIII), 3, 2004.
- Péneau, M., et Servant, L. (2012) «La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des structures d'insertion par l'activité économique», *Le Sociographe*, 5, pp. 159-182.
- Renault, E. (2007). «Reconnaissance et travail», *Travailler*, 2, 18, pp. 119-135
- Rigaux, N. (2004), «Le sens politique du volontariat», *Pensée plurielle*, 1, 7, pp. 7-10.
- Riverin, D., & Simard, Y. (2002), «L'autre projet professionnel: le volontariat», *The Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 16, 1, pp. 56–78.

- Royer, D. (2002), «Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ?», *Empan*, 2, 46, pp. 18-25.
- Vanneste, C., (2014). «Pauvreté, précarité et prison : des liens de proximité inéluctables ?», *Spécificités*, 1, 6, pp. 202-220.

Rapports ou publication d'un organisme :

- Bayot, B., Cayrol, A., Demoustiez, A., Disneur, L., & Jérusalmy, O., (2008). *Les conditions d'un développement de l'économie sociale en Belgique*, Bruxelles: Réseau financement alternatif.
- De Bolster, H. (2018). *Identités et dynamiques plurielles de l'économie sociale*, Charleroi : Saw-B
- Dupuis, I. (2012), *La réinsertion des détenus : quelles perspectives ?* Bruxelles : Pour la solidarité
- Favreau, L. (2005), *Qu'est-ce que l'économie sociale ? Synthèse introductive*, Québec : Centre de recherche pour les innovations sociales.
- Les Petits Riens (2020), *Rapport d'activité 2020*, Bruxelles : Les Petits Riens
- Les Petits Riens (2020), *La charte des Petits Riens*, Bruxelles : Les Petits Riens
- Marée, M., Hustinx, L., Xhauflair, V., De Keyser, L., & Verhaeghe, L. (2015), *Le volontariat en Belgique : chiffres clés*, Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.

Site internet

- Anelli, L. (2016), «Suède: quand la prison vise la réhabilitation.», *Site de l'Observatoire Internationale de La Prison* [en ligne], <https://oip.org/analyse/suede-quand-la-prison-vise-la-rehabilitation/> (consulté le 10 mai 2021)
- Assemblée parlementaire européenne (2006), . «La Réinsertion sociale des Détenus.» , *Site de l'assemblée parlementaire européenne* [en ligne], <http://www.assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-FR.asp?fileid=17423&lang=FR> (consulté le 6 mai 2021)
- AtoutEi (2021), « Les entreprises d'insertion», *Site de l'Atout Ei* [en ligne], <https://www.atoutei.be/-Les-entreprises-d-Insertion-.html> (consulté le 22 avril 2021)

- Duhant, V. (2019). «Activer la confiance : stratégies du maintien du lien dans l'aide sociale en Belgique.» *Site de la revue SociologieS*, [en ligne], <https://journals.openedition.org/sociologies/9977> (consulté le 15 mai 2021).
- FeBISP (2021), « L'insertion socioprofessionnelle», *Site de la FeBISP* [en ligne] <https://www.febisp.be/fr/secteurs/insertion-socioprofessionnelle> (consulté le 22 avril 2021)
- Grésy, J-E., & Poisson, V. (2016), «Les 5 fonctions latentes du travail.», *Site de RMS Magazine* [en ligne], https://www.revue-rms.fr/Les-5-fonctions-latentes-du-travail_a170.html (consulté le 3 mars 2021)
- Les Petits Riens (2018), «Historique», Site des Petits Riens [en ligne], <https://petitsriens.be/historique/> (consulté le 6 juin 2021)
- Observatoire économie sociale (2021), «Découvrir l'économie sociale», *Site de l'observatoire de l'économie sociale*, [en ligne], <http://statistiques.observatoire-es.be/> (consulté le 10 avril 2021)
- SPF économie (2021), «Quel est le rôle du SPF économie en matière d'économie sociale et d'entrepreneuriat social?», *Site du service public fédéral économie*, [en ligne], <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/entrepreneuriat-social/quel-est-le-role-du-spf> (consulté le 5 avril 2021)
- Service public régional de Bruxelles économie et emploi (2021), «Tout savoir sur le soutien aux entreprises sociales.», *Site du service public régional de Bruxelles, économie et emploi*, [en ligne], <https://economie-emploi.brussels/entreprise-sociale-agrement> (consulté le 22 mars 2021)

Mémoire/thèses

- Besohé, I. (2020). Les conditions d'octroi de la libération conditionnelle : quelles sont les évolutions apportées à l'octroi sous les différentes lois légiférant la libération conditionnelle ? faculté de droit et de criminologie, UCLouvain
- Collinet, L. (2020), Parcours d'insertion professionnelle de demandeurs d'emploi ayant suivi une formation professionnelle à Bruxelles : étude de cas. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, UCLouvain
- Duhant, V. (2014), Mise en œuvre de l'État social actif : étude du pouvoir discrétionnaire des agents d'insertion socioprofessionnelle dans un CPAS bruxellois , , Faculté des sciences politiques et sociales, Université Libre de Bruxelles.

Textes juridiques

- 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.
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif à l'agrément des entreprises sociales, *Moniteur belge*, 09 janvier 2019, pp. 636.
- 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
- Loi relative aux droits des volontaires du 03 mai 2005, *Moniteur belge*, 29 août 2005, pp. 37309
- Loi relative au statut juridique externe des personnes condamnées à une peine privative de liberté et aux droits reconnus à la victime dans le cadre des modalités d'exécution de la peine du 17 mai 2006, *Moniteur belge*, 15 juin 2006, pp. 30455

Cours

- Cultiaux, J. (2020), *Cours de sociologie clinique* [Notes de Cours], Louvain-la-Neuve : UCLouvain.
- Dock, T., & Pochet, P. (2020), *Cours de politique de l'emploi* [PowerPoint de présentation : intro et typologie], Louvain-la-Neuve : UCLouvain
- Delcourt, H. (2020), *Droit pénal* [Syllabus], Louvain-la-Neuve : HELHa

Supports audiovisuels

- La Mache, D. (2018) «Qu'est-ce que le travail» [en ligne], <https://www.youtube.com/watch?v=UA8DmPk92h0&t=1023s>.
- Grésy, J-E., «Les cinq fonctions du travail, d'après Marie Jahoda» [en ligne], <https://www.youtube.com/watch?v=qbTaV5Drm1o&t=4s>
- Brun, J-P (2018)., «Reconnaissance et performance au travail» [en ligne], <https://www.youtube.com/watch?v=QfM9ifOg2kg>
- ARTE, « Les infos clés sur le travail, l'emploi et le salaire» [en ligne], https://www.youtube.com/watch?v=nBXkNhg58_g

Annexes

Annexe 1 : les guides d'entretien

Questionnaire à l'attention des accompagnateurs insertion:

L'objectif de ma recherche est d'étudier comment la relation de confiance qui s'établit entre l'organisation (et donc les gens qui la composent) et l'individu en LC permet une meilleure réinsertion socioprofessionnelle. Dans la même optique, les pratiques de reconnaissances y seront aussi étudiées et l'analyse permettra d'étudier si ces pratiques favorisent également la réinsertion socioprofessionnelle.

Thématique	Indicateurs	Questions
Présentation générale 5 min.	<i>Pas d'étude d'indicateurs</i> <i>Pour contextualisation</i> <i>Parcours professionnel</i>	- Pouvez-vous brièvement vous présenter et m'exposer votre parcours professionnel ? Et chez les PR ? - Pouvez-vous m'expliquer brièvement en quoi consiste votre boulot chez les PR ?
Recrutement et intégration 10 min	<i>Axé réinsertion</i> <i>Reconnaissance</i>	- Comment s'organisent les rencontres lorsqu'une personne en LC est intéressée par une activité chez les PR ? Êtes-vous attentifs à des éléments spécifiques ? - À partir du recrutement, mettez-vous en place des actions liées à la réinsertion (atteinte de tels objectifs, résolutions de problématiques privées, etc.) ? - Mettez-vous en place des actions quant à l'intégration des volontaires dans vos équipes ?
Pendant le contrat, durée de l'activité 35 min	<i>Suivi accompagnement 20 min.</i> <i>Reconnaissance – retour sur travail</i> <i>Axé réinsertion</i> <i>Confiance-contrat modulable</i>	- Comment s'organise l'accompagnement pendant la durée de l'activité ? Quel en est l'objectif ? Quel est votre rôle dans ce processus ? - Agissez-vous selon des méthodologies particulières ? - Faites-vous régulièrement des retours, moments d'évaluations sur le travail ? - Comment est envisagée la réinsertion à ce moment du processus ? - L'accompagnement est-il fixe ou se module-t-il en fonction du contexte et des besoins du volontaire ?
	<i>Cadre de travail et relations de confiance avec le public 15 min.</i>	- Quelles relations entretenez-vous avec les personnes dont vous êtes responsables ?

	<i>Confiance – posture égalité et fiabilité Relation CdS- AI</i>	- Pensez-vous être disponible pour votre public ? Autant en termes de temps que de partage d'informations privées et primordiales pour la réinsertion ? - Travaillez-vous en bonne collaboration avec les chefs de service ? Pensez-vous que cela puisse avoir un impact sur l'accompagnement et in fine sur la réinsertion de votre public ?
Fin du contrat, de l'activité 10 min.	<i>Fin de suivi, évaluations 10 min. Axé réinsertion</i>	- Comment se déroule la fin d'activité/de contrat ? - Pensez-vous que tous les actions et accompagnements que vous mettez en place sont suffisants aux gens afin d'être armé pour leur réinsertion ?

Questionnaire à l'attention des chefs de service :

L'objectif de ma recherche est d'étudier comment la relation de confiance qui s'établit entre l'organisation (et donc les gens qui la composent) et l'individu en LC permet une meilleure réinsertion socioprofessionnelle. Dans la même optique, les pratiques de reconnaissances y seront aussi étudiées et l'analyse permettra d'étudier si ces pratiques favorisent également la réinsertion socioprofessionnelle.

Thématiques	Indicateurs	Questions
Présentation générale 7-10 min.	<i>Pas d'étude d'indicateurs Pour contextualisation Parcours professionnel</i>	- Pouvez-vous brièvement vous présenter et m'exposer votre parcours professionnel ? Et chez les PR ? Avez-vous évolué dans l'organisation ? - Pouvez-vous m'expliquer brièvement en quoi consiste votre boulot chez les PR ? - Accueillez-vous régulièrement des personnes en LC ou ayant un passé judiciaire dans votre service ?
Sélection, recrutement et intégration 15 min.	<i>Reconnaissance</i>	- Comment se déroule le recrutement ? Lors des premiers contacts et recrutement, à quoi regardez-vous ? - Mettez-vous en place des actions pour intégrer les nouveaux volontaires dans votre équipe ?
Pendant le contrat, durée de l'activité 35 min.	<i>Suivi et accompagnement 15 min. Lien de confiance</i>	- Comment se déroule le suivi durant la durée de l'activité ? - En termes d'accompagnement, comment envisagez-vous votre rôle dans ce processus ? Agissez-vous selon des méthodologies particulières ou quelle posture adoptez-vous ?

	<i>Réinsertion</i> <i>Reconnaissance</i>	Comment envisagez-vous la réinsertion à ce moment du processus ? - Faites-vous régulièrement des retours sur le travail ? Pensez-vous que cela ait un impact sur la réinsertion de votre public ?
	<i>Cadre de travail et relation de confiance</i> 15 min. <i>Relation de confiance</i> <i>Relation AI-CdS</i>	- Quelles relations entretenez-vous avec les personnes dont vous êtes responsables ? Et plus particulièrement avec des individus en LC ? - Pensez-vous être disponible pour votre public ? Autant en termes de temps que de partage d'informations « confidentielles » ? Cela vous semble-t-il important pour des gens en réinsertion et plus particulièrement en LC ? - Travaillez-vous en bonne relation avec l'accompagnateur insertion ? Pensez-vous que cela puisse avoir un impact sur l'accompagnement et in fine sur la réinsertion de votre public ?
Fin du contrat, de l'activité	<i>Fin de suivi, évaluations</i> 10 min <i>Réinsertion</i>	- Comment se déroule la fin d'activité/de contrat ? - Pensez-vous que tous les actions et accompagnements que vous mettez en place sont suffisants aux gens afin d'être armé pour leur réinsertion ?

Questionnaire à l'attention de la personne en LC :

L'objectif de ma recherche est d'étudier comment la relation de confiance qui s'établit entre l'organisation (et donc les gens qui la composent) et l'individu en LC permet une meilleure réinsertion socioprofessionnelle. Dans la même optique, les pratiques de reconnaissances y seront aussi étudiées et l'analyse permettra d'étudier si ces pratiques favorisent également la réinsertion socioprofessionnelle.

Thématiques	Indicateurs	Questions
Présentation générale 5-7 min.	<i>Pas d'étude d'indicateurs</i> <i>Pour contextualisation</i> <i>Parcours professionnel</i>	- Pouvez-vous brièvement vous présenter et m'exposer votre parcours professionnel ? - Depuis quand êtes-vous actifs chez les Petits Riens ? Qu'y faites-vous ?
Avant recrutement 10 min.	<i>Accès à LC</i> <i>réinsertion</i>	- Afin d'avoir accès à une LC, que vous a-t-il été demandé en termes de facteurs de réinsertion ?

		Plus précisément, en termes de travail/volontariat/formation ? - Quelle place a eu les PR dans ce processus ?
Pendant le contrat, durée de l'activité 35 min.	<i>Processus recrutement PR 10 min. réinsertion</i> <i>reconnaissance</i>	- Comment s'est déroulé le processus de rencontre et de recrutement au sein des PR ? - À ce moment du processus, il y a-t-il eu des discussions quant à des objectifs ou des problématiques à régler en vue de votre réinsertion ? - Comment avez-vous été intégré au PR et à votre service ?
	<i>Suivi 10min.</i> <i>confiance</i> <i>reconnaissance</i>	- Quel accompagnement vous a été proposé dans le cadre de votre réinsertion ? Comment se déroule ce processus pour vous ? - Des éléments d'ordre privés pouvant impacter le travail y sont-ils discutés ? - Avez-vous régulièrement des retours sur votre travail ?
	<i>Cadre de travail/relations de confiance 20 min. confiance</i> <i>reconnaissance</i> <i>reconnaissance</i>	- Avez-vous l'occasion ou la possibilité de confier des informations « confidentielles » à votre CdS et AI ? - Votre CdS et AI représentent-ils des figures de confiance pour vous ? Vous sentez-vous proche de ceux-ci ? Ressentez-vous une crédibilité par rapport à eux ? Pensez-vous que cela favorise votre réinsertion ? - Vous sentez-vous reconnu dans votre travail ? Par qui (CdS,AI, collègues...) Comment cela s'exprime-t-il ? Comment vivez-vous cette reconnaissance ? - Vous sentez-vous soutenus par ces acteurs ? Pensez-vous que cela favorise votre réinsertion ?
Fin d'activité/ de contrat	<i>insertion</i>	- Comment se déroule la fin d'activité/de contrat ? - Pensez-vous que les actions et l'accompagnement mis en place sont suffisants aux gens afin d'être armé pour leur réinsertion ?

⇒ Essayer un maximum d'être dans le concret, demander des exemples

Questions supplémentaires si temps non dépassé :

- Selon vous, la société belge est inclusive quant à des personnes ayant un passé judiciaire ? Pourquoi ?
- Quelle serait une société inclusive idéale ?

Annexe 2 : Tableau d'analyse

				Entretien 1	Entretien 2
			Présentation : âge, fonction, service et temps chez les PR		
			Accès à la libération conditionnelle et travail préparatoire en prison		
Recrutement			Processus et fonctionnement		
			Actions liées à la réinsertion		
			Construction lien de confiance		
Durée de l'activité	Accompagnement		Objectifs		
			Organisation du suivi		
			Rôles des AI et CdS		
	Relations de travail	Lien de confiance	Posture égalité		
			Posture fiabilité		
			Contrat modulable		
			Autonomie		
		Pratiques de reconnaissance	Jugement d'utilité		
			Jugement de beauté		

		ance	Implicatio n et innovatio n		
		Informations émergentes			
Fin d'activité	Déroulement				
	Résultats				
	Impression sur l'accompagnement				
	Impression sur le volontariat				