

Quelle discipline pour l'insertion ?

Agnès FREDY

Les entreprises d'insertion font travailler des personnes classées habituellement dans la catégorie des "inemployables" : toxicomanes, délinquants, chômeurs de longue durée... Le pari est ambitieux, et n'est pas sans provoquer un certain scepticisme. Certains indicateurs retiennent cependant l'attention. On observe que deux ans après leur passage dans ce type de structures, 42% des anciens salariés en insertion ont un emploi (Vilallard, 1997). Sans bénéficier nécessairement d'une situation stable, au moins l'expérience leur permet-elle de renouer avec un travail (Dubechot, Henriot-Olm, Simon., 1997). Un tiers d'entre eux se retrouve dans le secteur privé dont 55% sur un contrat à durée déterminée. Un autre tiers est resté dans la même entreprise d'insertion ; dans ce cas, le contrat initial a débouché, dans la moitié des cas, sur une embauche définitive. Les autres personnes ont été soit embauchées par des collectivités locales, des établissements publics ou d'autres organismes publics ou para-publics, soit se retrouvent à leur compte. 58% des anciens salariés en insertion sont sans emploi lorsqu'on les interroge deux ans après leur passage dans l'entreprise d'insertion, mais une partie d'entre eux est en formation¹.

Par quelles méthodes ces entreprises d'un type particulier accomplissent-elles leur mission d'insertion ? Comment gèrent-elles leurs ressources humaines ? Sur quels leviers agissent-elles pour placer les personnes qu'elles accueillent dans une nouvelle logique de travail ? Quelle est l'exacte nature de la réponse qu'elles apportent au problème de l'exclusion durable du marché du travail ? Leur métier est d'aider des personnes en difficulté à trouver leur place dans un emploi. Se familiariser avec des impératifs de productivité, apprendre à travailler en équipe, apprendre à respecter des consignes de travail..., telles sont les étapes intermédiaires du processus complexe d'insertion qui est visé. Pour favoriser une "remise dans le circuit"², la démarche consiste à placer les personnes en situation réelle de travail, via la signature d'un contrat de travail. Dans le fonctionnement de la structure d'insertion, la ressemblance avec l'entreprise "classique" est recherchée et revendiquée (Hatzfeld, 1995). Ce choix a pour conséquence de placer la personne accueillie face à des exigences "normales de vie en entreprise". Elle se doit d'être soumise aux mêmes contraintes qu'un salarié "classique". Elle doit être capable de "s'adapter son emploi". L'essentiel de l'effort devra donc porter sur un travail "d'intégration", lié au respect de normes de productivité, à la vie dans une collectivité de travail. Ceci signifie être en mesure de répondre favorablement à une exigence de socialisation, qu'implique l'appartenance à toute entreprise. En d'autres termes, est activé "un processus par lequel (la) personne apprend à fonctionner efficacement dans une nouvelle culture à travers l'acquisition d'informations, de

¹ Une enquête réalisée en 1992 par le C.N.E.I. (Comité National des Entreprises d'Insertion) sur le devenir des salariés après leur passage en entreprise d'insertion montre que 43% d'entre eux ont retrouvé un emploi, et 15% ont intégré une formation. 37% n'ont intégré ni l'emploi, ni une formation. Différentes situations peuvent se présenter ; ils sont sans solution, n'ont pas donné de nouvelles, sont de retour dans leur famille, etc.. Voir dans *Les entreprises d'insertion, l'état des lieux en chiffres*, Comité National des Entreprises d'Insertion, 1993. Une enquête plus récente réalisée par ce même organisme montre que parmi les personnes sorties d'une entreprise d'insertion en 1996, 50% ont trouvé un emploi et 10,5% sont entrées en formation. Voir "Les entreprises des insertion en 1997 : état des lieux", *C.N.E.I. Mag*, n°3, hiver 1997.

² L'insertion en tant qu'objet de recherche est apparu récemment dans le champ scientifique, dans un contexte de développement constant du taux de chômage des jeunes. Sur la production de cet objet, voir notamment C. NICOLE-DRANCOURT et L. ROULLEAU-BERGER, *L'insertion des jeunes en France*, PUF, coll. Que sais-je, 1995 ; J. VINCENT, "L'insertion professionnelle des jeunes, à la recherche d'une définition conventionnelle", *Formation emploi*, n° 60, octobre-décembre 1997.

³ Selon l'expression du Ministère du travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle exprimée dans *L'insertion par l'activité économique : des expériences, des pratiques, des acteurs*, SYROS, 1993, p. 13.

valeurs et d'aptitudes comportementales associées à son nouveau rôle organisationnel" (Hall, 1986)⁴. Toute période de transition professionnelle importante (changement d'entreprise, de responsabilités, premier emploi) renvoie à un processus de socialisation, dont le cours conditionne largement le degré d'intégration de la personne dans son nouvel environnement professionnel (Delobbe, 1997). *A fortiori*, l'entreprise d'insertion est un lieu d'activation de ce processus, puisqu'il faudra obtenir que des personnes "exclues" du marché du travail apprennent à "travailler comme dans une entreprise normale". Dans cet article, on s'intéressera en particulier au rôle que tient le concept de "discipline" dans ce processus de socialisation. Elle apparaît comme l'élément d'un "contrat" entre la personne en insertion et l'entreprise qui l'emploie. Elle contraint à un "effort", qui peut tenir lieu de véritable objectif pour des personnes qui n'ont pas ou n'ont plus l'habitude de travailler. On s'attachera à expliciter ce rôle (II) et à en tirer les conséquences sur la spécificité de structures dont l'objectif fondateur est celui de l'insertion par l'économique (I).

1. INSERER PAR L'ECONOMIQUE

Les entreprises d'insertion⁵ (EI) "s'adressent aux personnes qui, en raison des grandes difficultés qu'elles connaissent, ne peuvent dans un premier temps être embauchées dans une entreprise de droit commun, mais pour lesquelles l'exercice d'une activité professionnelle va constituer un facteur de stabilisation et l'amorce d'une insertion véritable (...)"⁶. Il s'agit en particulier de "jeunes" (26 ans et moins de 26 ans), rencontrant des problèmes de justice (délinquance, sortants de prison, etc.), de drogue et de toxicomanie⁷. Parmi la population adulte (plus de 26 ans), le problème du chômage de longue durée se pose avec une acuité particulière⁸. Par définition, les personnes visées par l'insertion ne trouvent pas ou plus leur place, par elles-mêmes, au sein du marché du travail. L'étiquette qu'elles portent (délinquants, drogués, clochards, etc.), la situation qu'elles vivent sont de trop forts handicaps. C'est sur ce terrain que se placent les EI : confier un travail à des personnes en marge du système, le moyen choisi étant celui de l'insertion par l'économique. Rappelons que ce choix est le fruit d'une évolution progressive des pratiques d'insertion.

En 1978 sont mis en place les "ateliers de production"⁹, qui ont pour vocation d'occuper des jeunes au chômage en leur offrant un travail à temps partiel moyennant un petit pécule. Ces ateliers de production prennent un an plus tard la dénomination de CAVA (Centres d'Adaptation à la Vie Active) : les jeunes accueillis ont le statut du stagiaire ; leur rémunération n'a pas le caractère d'un salaire. Du jardinage à l'entretien de bâtiment, les tâches confiées relèvent du secteur des services. La rentabilité vis-à-vis du travail qu'ils effectuent n'est pas spécialement recherchée.

⁴ Cette définition de la socialisation proposée par Hall est citée par N. DELOBBE dans "Trouver sa place dans un nouvel emploi : défis, étapes et facteurs de réussite", Gestion 2000, janvier-février 1997, pp. 55-69.

⁵ Cette dénomination est consacrée par la loi n°91-1 du 3 janvier 1991.

⁶ Circulaire DE n° 53-91/DAS n° 91-40 relative au soutien apporté par l'Etat aux entreprises d'insertion par l'économique.

⁷ Respectivement, on observe les difficultés suivantes : problèmes de justice (32%) ; drogue, toxicomanie (18%) ; logement (11%) ; chômage de longue durée (20%) ; alcoolisme (8%) ; problèmes familiaux (10%) ; problèmes psychologiques ou psychiatriques (10%) ; "rupture sociale" (5%) ; santé (4%) ; handicap (4%). Voir dans *Les entreprises d'insertion, l'état des lieux en chiffres*, Comité National des Entreprises d'Insertion 1993, p. 73 et s.

⁸ L'enquête précédemment citée fait ressortir les chiffres suivants : chômage de longue durée (60%) ; alcoolisme (17%) ; problèmes de justice (11%) ; logement (15%) ; "rupture sociale" (14,5%) ; qualification, formation (8%) ; problèmes psychologiques ou psychiatriques (8%) ; problèmes familiaux (11%) ; santé (6%) ; handicap (5%).

⁹ Voir B. BIGOURDAN (Dir.), *L'entreprise d'insertion, porte ouverte sur l'emploi*, Editions JURIS Service, 1991.

Cependant, certains travailleurs sociaux font le constat que ces structures atteignent leurs limites : le cadre protecteur qu'elles offrent ne prépare pas aux contraintes de l'entreprise "classique". Il en résulte un effet contraire à celui recherché : en ne se frottant pas au monde du travail, le jeune est maintenu dans une logique d'insertion...qui l'empêche d'en sortir. Le concept de l'insertion par l'économie se développe, en réponse à ce paradoxe. Les premières formules vont apparaître avec les "entreprises intermédiaires", qui prendront ultérieurement le nom "d'entreprises d'insertion"¹⁰. L'objectif est d'offrir aux personnes en difficulté la possibilité de bénéficier d'une adaptation ou d'une réadaptation à l'activité professionnelle dans un milieu productif. Les EI se développent progressivement dans différents secteurs : bâtiment, environnement/espace vert, services aux entreprises, récupération et commerce d'occasion, travail du bois, restauration/traiteur¹¹.

Le mode de fonctionnement de ces structures obéit à une logique économique¹², qui fait partie de leur objet même : "Comme toute entreprise, elle¹³ produit des biens et des services destinés au marché et ses ressources proviennent essentiellement de ses ventes. Les aides de l'Etat viennent compenser l'effort spécifique qu'elle consent pour l'embauche de personnes en difficulté : surcoûts liés à la rotation des personnes en difficulté et à leur faible productivité, coût de leur encadrement et de l'accompagnement social"¹⁴. Aux recettes générées par leur activité propre s'ajoutent des aides de l'Etat sur les postes en insertion¹⁵. Comme le rappelle la circulaire du 30 décembre 1991, ces aides viennent compenser l'effort spécifique qu'elles consentent pour l'embauche de personnes en difficulté : surcoûts liés à la rotation des personnes en difficulté et leur faible productivité, coût de leur encadrement et de l'accompagnement social. Mais ces aides ne sont accordées que si la structure est reconnue en tant qu'entreprise d'insertion ; et cette dénomination implique qu'elle puisse démontrer sa "viabilité économique". Dans cette mesure, elle devra être capable de démontrer : l'ampleur, la permanence et la solvabilité du marché des biens ou services vendus ; la correspondance entre les différents produits ou services proposés et leurs marchés ; la pertinence et le dimensionnement adéquat de l'appareil de production et de commercialisation ; une situation financière équilibrée, appréciable à partir des comptes prévisionnels et le cas échéant, des bilans et comptes de résultat demandés à l'entreprise. Le mode de fonctionnement d'une entreprise d'insertion repose ainsi sur une double logique, sociale et économique. Les personnes en insertion sont salariées, et non simples stagiaires. Ce statut leur permet de percevoir un salaire, et les place dans une relation de travail à part entière. Notons encore que si l'EI peut être organisée en association, elle peut l'être aussi sous forme de SA, SARL¹⁶...

La double nature, sociale et économique des EI incite donc à s'interroger sur leurs pratiques de GRH : quels outils utilisent-elles et de quelle façon, pour parvenir à insérer des personnes jusqu'alors déconnectées du monde du travail ? Quel rôle joue en particulier la discipline ? Cet élément présent dans toute relation de travail revêt-il ici une forme particulière ? On verra en quoi acquérir le "sens de l'effort" peut tenir lieu de véritable objectif pour des personnes qui n'ont pas ou plus l'habitude de travailler.

¹⁰ Sous l'impulsion des textes les régissant successivement.

¹¹ Pour des exemples, on peut se reporter aux études suivantes : Ministère du travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle présentée dans *L'insertion par l'activité économique : des expériences, des pratiques, des acteurs*, SYROS, 1993 ; "Entreprise d'insertion et méthodologie", *Actualité de la formation permanente*, janvier-février 1997, n°134 ; "Insertion : des entreprises pas comme les autres", *Liaisons Sociales - Le Mensuel*, décembre 1995 ; on peut aussi consulter pour exemples le site <http://www.place-publique.fr>.

¹² Ce principe essentiel est rappelé dans la "charte des entreprises d'insertion" adoptée en 1988 par le C.N.E.I.

¹³ i.e. l'entreprise d'insertion.

¹⁴ Circulaire DE n° 53-91/DAS n° 91-40 relative au soutien apporté par l'Etat aux entreprises d'insertion par l'économie.

¹⁵ L'aide par poste et par an accordée par l'Etat aux EI est estimée à 48KF, exonération des charges patronales de sécurité sociale non comprise. "Les entreprises des insertion en 1997 : état des lieux", *C.N.E.I. Mag*, n°3, hiver 1997.

¹⁶ Si le statut associatif est majoritaire (58% des EI), sa part diminue considérablement par rapport à 1993 (les associations représentaient alors 72% des EI) et 1991 (80% d'associations). On observe par ailleurs que sur l'échantillon plus restreint des entreprises créées après le 30 juin 1997, 58% d'entre elles sont des sociétés commerciales. Voir dans "Les entreprises d'insertion en 1997 : état des lieux", op.cit.

2. QUELLE DISCIPLINE POUR L'INSERTION ?

Un contrat de travail a ceci de particulier qu'il crée une relation de subordination entre salarié et employeur. Celui-ci peut décider de soumettre la conduite de ses collaborateurs à un certain nombre de restrictions : respecter un horaire de travail, porter une tenue réglementaire, ne pas consommer d'alcool pendant les heures de travail, respecter des consignes d'hygiène, etc. Tout salarié fait l'objet d'une discipline, dès lors que sa conduite est soumise à un contrôle externe, pratiqué par l'employeur ou sa hiérarchie (Frédy, 1996). Une "loi privée" s'exerce, qui rend compte de "normes" de conduite et de sanctions pouvant être appliquées (avertissement, mise à pied, rétrogradation, licenciement...) en cas de comportements jugés non conformes (retard, insubordination, intempérance, indécatesse, etc.). Loin d'être monolithique et uniforme, la discipline qui s'exerce dans les entreprises renvoie à des styles pouvant être très différents selon les contextes de travail concernés (Frédy, 1996).

Au regard du type de personnes employées dans les EI, on peut s'interroger sur la façon dont la discipline y est exercée : peut-on soumettre avec succès à une "loi", des personnes qui sont "en marge du système", sinon en situation de rupture sociale (délinquants) ? La gestion de personnes "exclues du monde du travail" s'accommode-t-elle d'un tel outil de socialisation ? Celle-ci joue-t-elle un rôle spécifique dans l'insertion ? Pour répondre à ces questions, nous sommes allée à la rencontre d'acteurs du terrain. Nous présenterons ici deux témoignages qui apportent un éclairage qui nous paraît pertinent sur ces questions.

Le premier interlocuteur est directeur d'une entreprise d'intérim d'insertion (EII). L'intérim d'insertion est le fait d'entreprises qui doivent avoir comme "activité exclusive de contribuer à l'insertion de personnes connaissant de réelles difficultés, en les mettant à disposition d'entreprises clientes grâce à des missions d'intérim, dans le cadre d'une réglementation afférente aux entreprises de travail temporaire et conformément aux usages de la profession"¹⁷. Une EII conclue des contrats de travail temporaires à des fins d'insertion professionnelle. Elle exerce son activité sur le secteur marchand¹⁸, et à cette fin fait l'objet d'une réglementation particulière¹⁹ pour ne pas porter préjudice aux agences de travail temporaire²⁰.

L'EII dans laquelle nous avons menée l'interview a pour spécificité d'accueillir un public de jeunes en difficulté. Ses secteurs d'activité sont le bâtiment, la grande distribution, le nettoyage, le transport, etc. Cette structure, créée en décembre 1996, émane d'une association intermédiaire (AI)²¹. Sa vocation est "d'insérer par l'économique", ce que ne permettait pas suffisamment, selon sa

¹⁷ Circulaire CDE n°93/10 du 26 février 1993. Sur l'intérim d'insertion, voir notamment "S'insérer par l'intérim ?", *Travail*, hiver 1992-1993.

¹⁸ Contrairement à des structures dites "associations intermédiaires", qui pratiquent également la mise à disposition de personnes en difficultés, mais pour des activités qui ne sont pas déjà assurées dans des conditions économiques locales, par l'initiative privée, ou par l'action de collectivités publiques ou d'organismes bénéficiant de ressources publiques (art. L. 128 du Code du travail). Voir dans B. BIGOURDAN, *L'entreprise d'insertion, Porte ouverte sur l'emploi*, op. cit.

¹⁹ Loi du 31 décembre 1991 ; Circulaire CDE n°93/10 du 26 février 1993 ; décret n°93/247 du 22 février 1993.

²⁰ On notera que des partenariats se nouent entre les EII et certains grands noms de l'intérim : en particulier MANPOWER et ADECCO.

²¹ Deux structures coexistent actuellement. Elles ont chacune un positionnement spécifique. L'association intermédiaire exerce son activité sur le secteur non concurrentiel (marché des particuliers) ; l'EII vise quant à elle le marché des entreprises. Le décret du 26 février 1993 officialisant la création des entreprises d'intérim d'insertion, avait bien pour objectif ce partage d'activité : "Vous veillerez en tenant compte du contexte local, à ce que les associations intermédiaires qui ne se transformeraient pas en entreprise d'intérim d'insertion n'effectuent pas de mises à disposition hors des limites posées par l'article L. 128 du Code du travail". Le cas échéant, les AI existantes ont été amenées à recentrer une partie de leurs activités sur des structures comme les EII.

direction, le statut d'association intermédiaire²². Le dirigeant de cette nouvelle "entreprise d'interim d'insertion" nous a accordé une interview de deux heures²³, au cours de laquelle nous l'avons interrogé sur sa façon de considérer et de traiter la question de la discipline à l'égard des publics en difficulté²⁴. La question était : "Quelle discipline pour l'insertion ?". Cette unique consigne de départ conférait à l'interview un caractère libre, non structuré.

On observe que la réponse de notre interlocuteur relie le thème de la discipline à la mission qu'il attribue à une structure d'insertion : *"Il y avait quelque chose qui me gênait personnellement au niveau des associations intermédiaires. C'était la notion de droit. On en revient à la question de discipline. Dans une AI, vous avez un salarié qui n'est pas dans le même cadre de droit que dans n'importe quelle entreprise. (...) On avait un double objectif²⁵ : d'une part pouvoir continuer à faire travailler un public jeune, que l'on visait ; et de pouvoir, si on voulait faire travailler ces jeunes, s'appuyer sur un cadre légal. C'est-à-dire un cadre légal de droit commun. (...) On voulait recadrer au niveau de l'association sur le travail en entreprise. On avait la volonté, pour faire un travail pédagogique et éducatif, de pouvoir utiliser le droit commun. Une volonté (...) d'autant plus forte que l'on a en particulier des jeunes exclus du monde du travail par une série de dispositifs (formation, TUC, CES, etc.), une population dont on n'avait plus besoin en production... On a des gens qui ont été mis dans un système de droit parallèle, pendant un temps certain. On ne parle pas d'insertion quand (on a) des dispositifs qui ne répercutent pas un droit réel du monde du travail. (...) Un dispositif d'insertion peut être destructeur d'emploi. Le caritatif peut être une opposition à l'insertion. (...) Le suivi social, c'est simplement mettre les gens dans un système de contrat - on retrouve votre sujet - et de droits et de devoirs. (...) C'est toute la gestion de ce qui peut être la notion de contrat (...)."*

Ce propos défend l'idée de "l'insertion par l'économique", et désigne la nature de l'outil auquel on doit recourir pour y parvenir : le contrat de travail. La vie "normale" en entreprise, c'est un contrat de travail de droit commun, qui est source de droits et de devoirs. Il faut placer le jeune en insertion dans cette relation de droits et de devoirs, pour lui permettre un apprentissage en "situation réelle" des règles de vie en entreprise²⁶. S'il ne parvient pas à "s'y faire", son parcours en insertion ne sera pas considéré comme achevé et devra donc se poursuivre. La discipline apparaît ici comme un élément normal du contrat et doit "naturellement" être présente pour que la situation de travail soit fidèle à la réalité d'une entreprise "classique". Le contrat de travail est un outil d'adaptation ou de réadaptation à la vie professionnelle, et la discipline est un moyen concret de cet apprentissage.

Plus loin dans l'interview, notre interlocuteur utilise cette image : *"L'insertion, c'est un escalier qu'il faut monter. Il ne faut pas négliger les marches. La discipline en est une"*. Cette métaphore souligne la somme d'efforts à accomplir, de part et d'autre, pour parvenir à débloquer une situation d'exclusion : efforts à accomplir du toxicomane, de l'alcoolique, du délinquant, du chômeur de longue durée, ... pour "aller travailler", c'est-à-dire pour accepter les normes, la discipline, que le

²² On rappellera qu'une AI exerce une activité d'interim en dehors du secteur marchand, ce qui lui confère les limites que l'on évoquait ultérieurement (rentabilité non recherchée, cadre protecteur insuffisamment stimulant, etc.).

²³ Cette interview a fait l'objet d'un enregistrement et a été retranscrite intégralement. Nous en citerons des extraits.

²⁴ Les entreprises d'insertion, dont font partie les entreprises d'interim d'insertion, fonctionnent naturellement avec deux types de personnel : les publics en difficulté, accueillis en vue de leur insertion, et les salariés "permanents" qui gèrent cette mission d'insertion : personnel de direction, secrétariat, éducateurs, formateurs, etc. A cet égard, on précisera que la question que nous avons posé : "Quelle discipline pour l'insertion ?", exclue cette dernière population de notre champ d'investigation.

²⁵ Lors de la création de la nouvelle structure en 1996.

²⁶ Soulignons que le salarié d'une EII est au centre d'une relation tripartite qui implique la conclusion de deux contrats : un contrat de mise à disposition conclu entre l'EII et l'entreprise utilisatrice ; un contrat de travail conclu entre l'EII et le salarié. La mise en situation est d'autant plus "réelle" que le jeune intérimaire accomplit sa mission au sein d'une entreprise "classique" : entreprise du bâtiment, de la grande distribution, etc. Dans un parcours d'insertion réussi, la mission d'interim pourra d'ailleurs tenir lieu de période d'essai...

travail en entreprise implique. Difficile (physiquement) de respecter un horaire quand on n'en a plus²⁷, de se laver, d'être présentable... Difficile (douloureux) d'être sobre quand on est alcoolique ou toxicomane... Difficile pour le jeune qui a vécu dans un milieu familial déstructuré (père et mère sans emploi depuis plusieurs années, frères ou sœurs délinquants, etc) d'accepter de recevoir des ordres... Le travail retrouve ici véritablement son sens étymologique... Et la discipline est au service de ce travail, qui s'exerce sur la volonté, sur les corps. Notre interlocuteur précise à cet égard : *"Moi, je pense qu'on peut faire travailler n'importe qui. Des jeunes qui sont passés par des difficultés, à partir du moment où on nous les envoie"*²⁸ au bon moment. C'est-à-dire que le gosse a envie de travailler. Mais envie de travailler ne signifie pas seulement "envie de gagner de l'argent". C'est "envie de se faire mal physiquement", "envie de rentrer dans un cadre d'autorité (...)" A titre d'exemple, notre interlocuteur cite un dialogue qu'il tient fréquemment en début de mission avec les jeunes en insertion. Après deux jours de travail, il peut recevoir ce type d'appel téléphonique :

- *je vais devoir m'arrêter*
- *Pardon ?*
- *Oui, je suis malade*
- *Vous avez mal dans le bas du dos*
- *Oui, je dois avoir un lombago*
- *Non, c'est le muscle qui travaille. Demandez à untel comment ça s'est passé pour lui...*

Le caractère physique du travail, et la volonté qu'il requiert, sont les matières mêmes de l'apprentissage : apprendre à arriver à l'heure, à travailler avec les autres, à respecter des consignes, le matériel de travail... La discipline est en définitive un objectif à atteindre, pour un public qu'il faut mettre en phase avec les exigences de l'entreprise. Elle est une "marche" à gravir dans l'effort d'insertion. Parce que l'on insère par "l'économique", l'idée de discipline coule de source.

Ce point de vue est partagé par le responsable²⁹ d'une U.R.E.I.³⁰ que nous avons rencontré en sa qualité de conseil auprès d'entreprises d'insertion : *"La première remarque qu'il importe de faire, c'est que dans la mesure où une entreprise d'insertion est un concept qui repose sur le premier concept qui est celui de l'entreprise, on va trouver effectivement sur l'essentiel de l'activité de l'entreprise d'insertion les points que l'on rencontre à l'intérieur de l'entreprise. Donc ça veut dire qu'en matière de ressources humaines, d'organisation de travail, l'aspect de la discipline a toute sa valeur. Bien sûr, on pourrait penser tout de suite qu'en regard au public auquel on s'adresse, la spécificité de ce public aurait pour conséquence que l'aspect plus difficile qui est "le rapport à la loi" ou "aux lois", ferait que du côté de la discipline, on aurait des pratiques différentes. Globalement, la réponse c'est plutôt "non". Une entreprise d'insertion, dans la mesure où elle a choisi d'être entreprise, se trouve confrontée d'abord et avant tout aux contraintes du marché en grandeur nature. (...) Il y a des rapports nécessaires, codifiés, des rythmes, une organisation, des questions de sécurité, des questions de rentabilité, des questions d'échéance, de mode d'organisation, qui contraignent tout le monde à l'intérieur de l'entreprise, et donc auxquels personne n'échappe. (...) Tout le monde³¹ est bien dans réalité ordinaire".*

²⁷ Il faut se coucher tôt pour se lever tôt... Récemment, le Gouvernement britannique a eu cette initiative originale de faire distribuer à plusieurs milliers de jeunes chômeurs un réveil : l'objet devrait leur permettre de se lever, dans difficulté, pour se rendre à leurs entretiens d'embauche. Cité dans *Entreprise et Carrière*, n°432, du 28 avril au 4 mai 1998, p. 10.

²⁸ Dans 80% des cas, les jeunes sont envoyés par différents services sociaux et d'insertion professionnelle (missions locales, prévention spécialisée, ANPE, etc.). Leur candidature est "prescrite".

²⁹ Cette seconde interview que nous avons menée sur le thème "Quelle discipline pour l'insertion" a duré une heure. Elle a été réalisée dans les mêmes conditions que celle précédemment évoquée.

³⁰ Les entreprises d'insertion sont regroupées au niveau régional au sein d'U.R.E.I. (Union Régionale des Entreprises d'Insertion) qui les représentent auprès des pouvoirs publics locaux et leur offrent différents soutiens (fourniture d'un plateau technique permanent aux entreprises d'insertion existantes, aide au montage et à la création de nouveaux projets d'insertion dans la région). Au niveau national, les EI se regroupent au sein du C.N.E.I. (Comité National des Entreprises d'Insertion).

³¹ NB : dans une EI.

Parce que l'EI se réclame de cette "réalité ordinaire", la personne en insertion devra se "frotter" aux règles de fonctionnement d'une entreprise "classique". C'est cette confrontation même qui est recherchée : *"Un ouvrier en insertion est quelqu'un qui a repéré qu'il a des problématiques personnelles, souvent multiples, qui ont entre autres pour effet de l'empêcher d'accéder au monde du travail dont il a absolument besoin pour gagner sa croûte, et pour être autonome. Quand il vient dans une entreprise, c'est de ça dont il s'agit. Il vient trouver l'entreprise en lui disant : 'je veux bosser, j'ai besoin de bosser (...)' mais je sais que je ne pourrais pas y arriver si je n'y suis pas accompagné. Soit parce que j'ai déjà expérimenté et que ça n'a pas marché, soit parce qu'on me rejette donc il y a quelque chose que je n'ai pas intégré'. C'est bien l'idée qu'il va échanger un travail contre un salaire, qu'il a simplement besoin d'un accompagnement, lui permettant d'intégrer l'ensemble des conditions, des pré-requis nécessaires à un comportement au travail, à une capacité à travailler.(...) Quelqu'un qui arrive en retard, c'est d'abord quelqu'un qui est en train de nous signifier qu'il n'a pas réussi à être à l'heure (...). Le rapport à la discipline est incontournable et l'entreprise d'insertion essaie d'en faire un rapport de reconstruction de la personne".*

La discipline est au service d'un apprentissage physique, psychologique. Elle est une "pédagogie de l'effort". Elle teste, en situation, la capacité à assumer cet effort. Elle donnera la mesure du chemin à parcourir en cas de manquement aux règles : *"Exemple de ce jeune qui arrive en retard une première fois... on fait une remarque... une deuxième fois... une troisième... Cette fois, on fait un arrêt sur image en disant à l'ouvrier que non seulement ça se reproduit mais que ça s'aggrave. Et en discutant, on s'aperçoit que la personne en question, huit jours avant, a été virée de chez elle par son père. Quelle incidence ça a ? Ça a qu'il squatte une bagnole d'un copain, il se couche peu, il dort comme il peut... ce qui fait qu'il n'arrive pas à se réveiller le matin. Parce que très souvent on a froid jusqu'au petit matin puis on commence à avoir chaud vers 6 heures du matin, quand il faut se lever... Pour peu qu'on ait un peu picolé, et puis voilà. Ce qui fait que derrière ce problème, se pose la question de l'incapacité physique que va avoir cette personne-là à intégrer la question disciplinaire, si elle n'est pas dans des conditions ordinaires. (...) La règle d'arriver au travail à l'heure, dans de bonnes conditions d'état de santé et de repos va devenir un objectif entre nous. (...) Il faut qu'il agisse sur les éléments perturbateurs de sa démarche"*³².

Ce témoignage, à l'instar du précédent, fait nettement apparaître la discipline comme un "pré-requis" nécessaire pour "travailler". Les mécanismes sur lesquels elle permettra d'agir seront nombreux et leur relation complexe : éducation, socialisation, intégration... En définitive, cette question de la discipline en entreprise d'insertion amène à considérer celle, plus large, de la spécificité et du fonctionnement réel de ce type de structure. Doit-on établir une distinction entre EI et entreprise "classique" si l'on montre que l'activité qui y est exercée constitue une "réalité ordinaire" ? Doit-on réellement poser la question "Quelle discipline pour l'insertion ?", si la référence à des règles, à des sanctions est une "évidence" ? Peut-on également poser la question d'une GRH spécifique aux EI ? Les interlocuteurs que nous avons rencontrés s'attachent bien à démontrer le caractère "normal" du mode de fonctionnement des structures qu'ils animent, à travers leur conception du concept de discipline. Pourtant, ce mode de réponse est en soi un paradoxe. Si l'EI est une entreprise "normale", pourquoi l'insertion de personnes jusque là exclues du monde du travail y serait possible ? A quel niveau les "autres entreprises" ³³ auraient-elles échoué ? Une EI peut-elle véritablement fonctionner "de manière classique" ? La question même de la discipline apporte une réponse à ce dilemme : les témoignages que nous avons recueillis permettent de souligner l'existence d'un "droit à l'erreur" envers les personnes visées par l'insertion. Un salarié arrive-t-il en retard ? On s'attachera à en découvrir la cause et à rechercher avec lui des solutions pour éviter que ce comportement ne se reproduise. Une faute est-elle commise ? Une sanction pourra être appliquée, mais sans fermer le dialogue. Au contraire, elle sera l'amorce d'une recherche de solution à un problème. N'est-ce pas cette conception de la discipline, et partant de la déviance, de la faute, et plus généralement de la conduite humaine, qui rend si particulier le mode de fonctionnement des EI ? La référence à "l'entreprise classique" n'est-elle pas

³² c'est-à-dire, comme le précise l'interlocuteur, retrouver un logement.

³³ celles qui justement excluent.

excessive (Hatzfeld, 1997), incitant au contraire à faire ressortir la véritable valeur ajoutée, en matière de gestion des ressources humaines, des EI ? Ne peut-on pas considérer, avec l'un de nos interlocuteurs, que "l'entreprise d'insertion est peut-être en train de rappeler ce que pourraient être les rapports dans une entreprise" ? ...

Bibliographie

- BIGOURDAN B. (Dir.), *L'entreprise d'insertion, porte ouverte sur l'emploi*, Editions JURIS Service, 1991.
- Comité National des Entreprises d'Insertion, *Les entreprises d'insertion, l'état des lieux en chiffres*, 1993, p. 73 et s.
- DELOBBE N., "Trouver sa place dans un nouvel emploi : défis, étapes et facteurs de réussite", *Gestion 2000*, janvier-février 1997, pp. 55-69.
- DUBECHOT P, HENRIOT-OLM C, SIMON M.-O., "L'insertion par l'activité économique : renouer avec le travail, mais rarement avec un emploi stable", *CREDOC*, n°121, octobre 1997.
- FREDY A., *La discipline outil de gestion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, 1996.
- HALL D.T., *Human Resource Management : Organizational Entry*, Scott, Foresman et Company, 1986.
- HATZFELD H., "Entreprise, marché et société : les apports des entreprises d'insertion", *Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi*, 34, 1995.
- Ministère du travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, *L'insertion par l'activité économique : des expériences, des pratiques, des acteurs*, SYROS, 1993.
- NICOLE-DRANCOURT C. et L. ROULLEAU-BERGER L., *L'insertion des jeunes en France*, PUF, coll. Que sais-je, 1995 ; J. VINCENT, "L'insertion professionnelle des jeunes, à la recherche d'une définition conventionnelle", *Formation emploi*, n° 60, octobre-décembre 1997.
- J. VILALLARD, "Le devenir des salariés passés par une entreprise d'insertion", *Premières Synthèses, DARES*, n° 32.3, 1997.
- "Les entreprises des insertion en 1997 : état des lieux", *C.N.E.I. Mag*, n°3, hiver 1997.
- "Entreprise d'insertion et méthodologie", *Actualité de la formation permanente*, janvier-février 1997, n°134
- "Insertion : des entreprises pas comme les autres", *Liaisons Sociales - Le Mensuel*, décembre 1995
- "S'insérer par l'intérim ?", *Travail*, hiver 1992-1993.