



Les
Carnets
de la Chaire
ESS

L'encadrant.e technique d'insertion, acteur.rice de l'insertion des salarié.es

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

Rose Daviet

ESS

— université
— lumière
— LYON 2

CHAIRE
D'ÉCONOMIE SOCIALE
ET SOLIDAIRE

Les Carnets de la Chaire ESS

Les carnets de la chaire rendent compte de travaux réalisés dans le champ de l'ESS. En adoptant un format court et accessible, ils ont pour objectif de favoriser la transmission de connaissances aux organisations et personnes impliquées dans l'ESS, afin de leur permettre de :

- Réfléchir et situer leur pratique,
- Accéder à des savoirs qui leurs sont utiles et applicables,
- Susciter la curiosité pour les activités de recherche en ESS.

Les carnets de la chaire peuvent donc être l'occasion de restituer une expérience pédagogique et/ou de recherche menée notamment dans le cadre de la chaire, mais également de proposer une synthèse ou une réflexion sur une question/ un enjeu associé.e au champ de l'Economie Sociale et Solidaire.

Sommaire

Introduction p.4

**1 • Les pratiques
d'accompagnement des Encadrant.es
Technique d'Insertion** p.7

**2 • Les difficultés, tensions et enjeux
rencontrés par les Encadrant.es
Technique d'Insertion dans leur
accompagnement** p.14

Conclusion p.20

Bibliographie p.22

L'encadrant.e technique d'insertion, acteur.rice de l'insertion des salarié.es

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

Rose Daviet



Illustration de couverture / Manon Radicchi – Scicabulle

Synthèse graphique / Florence Rhode – Scicabulle

Conception Graphique / Léa Courvoisier, Direction de la communication,
Université Lumière Lyon 2

L'année dernière, dans le cadre de ma deuxième année de master de Gestion des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire à l'Université Lumière Lyon 2, j'ai réalisé mon alternance au sein de l'entreprise d'insertion Envie Rhône. J'assistais le responsable du magasin Envie dans ses missions de gestion de l'activité commerciale et d'encadrement de l'équipe de vendeur.ses en insertion. Ce contexte m'a amené à observer et adopter la posture d'Encadrant Technique d'Insertion (ETI) et a soulevé des interrogations quant à la contribution de l'ETI à l'insertion des salarié.es, face à l'impératif de production destiné à assurer l'équilibre économique de l'entreprise. J'ai donc écrit un mémoire sur ce métier d'ETI, que je vais résumer dans ce carnet. L'intitulé du poste est Encadrant.e Technique d'Insertion (ETI), mais pour faciliter la lecture, ils/elles seront désigné.es par la suite comme des « encadrant.es ».

Mon mémoire se base sur une revue de la littérature et une enquête terrain menée en juin 2022 auprès d'encadrant.es du groupe Envie Rhône Alpes. Il met en avant le travail d'accompagnement des salarié.es en insertion réalisé par les encadrant.es et décrit la tension entre accompagnement et production qui les traverse au quotidien. Les propos des encadrant.es interrogé.es lors de mon enquête et cités dans ce carnet datent de juin 2022, les points de vue exprimés et certains éléments peuvent avoir évolué depuis. Les prénoms utilisés sont des prénoms fictifs, pour conserver l'anonymat des personnes. Enfin, j'ai fait le choix de rédiger mon mémoire et ce carnet en écriture inclusive, afin de casser le schéma habituel au sein des entreprises d'insertion, où la plupart des encadrants sont des hommes et la plupart des Chargées d'Insertion Professionnelle (CIP) sont des femmes.

LE CONTEXTE DES ENTREPRISES D'INSERTION

Les Entreprises d'Insertion (EI) sont un type de Structure d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE). Elles ont pour but de réinsérer sur le marché du travail des personnes éloignées de l'emploi en raison de leurs problématiques de logement, d'un trop faible niveau de français, d'un manque d'expérience ou d'autres difficultés. Les EI reçoivent des financements publics pour embaucher ces personnes, les faire travailler et leur offrir un accompagnement social et professionnel. En contrepartie de ce financement, elles doivent justifier aux institutions du retour à l'emploi des salarié.es, à la fin de leur parcours d'insertion. Pour l'Etat, le but est « d'activer les dépenses passives » (Péneau et Servant, 2012, p.161), en finançant les SIAE plutôt que des allocations chômage ou du RSA (Revenu de Solidarité Active), et de diminuer le chômage structurel, qui correspond au niveau de chômage qui reste lorsque l'économie est à son équilibre. Pour les EI, l'objectif n'est pas seulement le retour à l'emploi, il est également

de se saisir du « rôle intégrateur et socialisant » du travail pour permettre aux salarié.es de renouer des liens sociaux, de se construire une identité, de gagner en confiance en soi et en autonomie (Ibid., p.160). En plus des financements publics, les entreprises d'insertion ont une deuxième source de revenu : les recettes générées par leur activité de production. En effet, afin d'embaucher en contrat d'insertion des personnes éloignées de l'emploi, les EI ont une activité commerciale de vente de biens et services produits par les salarié.es en insertion. Par exemple, Envie Rhône, l'entreprise d'insertion au cœur du mémoire, répare, remet à neuf et vend des appareils électroménagers ayant déjà eu une première vie. Au sein d'Envie Rhône et de toutes les entreprises d'insertion, les salarié.es sont accompagné.es sur leur poste de travail par un.e encadrant.e, et sur le plan social, par un.e Chargé.e d'Insertion Professionnelle (CIP). Tandis que les encadrant.es suivent la montée en compétences des salarié.es et l'acquisition de savoir-être, les CIP travaillent à la résolution des difficultés sociales des salarié.es et à la mise en œuvre de leur projet professionnel, grâce à des entretiens individuels.

LE RÔLE D'ENCADRANT.E TECHNIQUE D'INSERTION (ETI)

Dans ce contexte, la mission de l'encadrant.e est double : « favoriser la (ré)insertion ultérieure sur le marché du travail » des salarié.es et atteindre les objectifs économiques et de production de l'entreprise d'insertion (France Compétences, 2019). D'après le Répertoire National des Certifications Professionnelles, la première mission, relative à l'accompagnement des salarié.es, consiste notamment à « développer les compétences des salariés », à évaluer leurs acquisitions pour accompagner la progression des salarié.es et « à travailler en équipe et en réseau à la construction des parcours d'insertion ». Concernant la seconde mission, il en découle des tâches de management : « organiser et contrôler le travail », « concevoir une prestation de biens ou de services », « coordonner et suivre le déroulement du processus de production », ... (Ibid., 2019). Ainsi, le métier d'encadrant.e combine deux volets : l'accompagnement de salarié.es en insertion et la gestion d'une activité économique.

SENTIMENT D'UN DÉCALAGE ENTRE LA THÉORIE ET LA PRATIQUE

D'après mes lectures, les écrits de chercheur.ses se concentrent essentiellement sur le volet accompagnement du métier. Par exemple, selon certain.es auteur.ices, agir sur les compétences des salarié.es en insertion grâce aux effets positifs du travail constitue le cœur de la mission des encadrant.es (De Jonckheere, Mezzena et Molnarfi, 2008). Or, au magasin d'Envie Rhône, en tant qu'apprentie encadrante, j'avais du mal à voir ce que le responsable du magasin et moi-même faisons concrètement pour accompagner la montée en compétences de nos salarié.es. J'avais le

sentiment que notre travail consistait essentiellement à assurer l'activité de vente et encadrer les vendeur.ses, c'est-à-dire les former, animer l'équipe, organiser et contrôler le travail, etc. Mes tâches quotidiennes et celles du responsable du magasin me semblaient ainsi correspondre à du management, plus que de l'accompagnement, alors que d'après mes lectures, c'était l'accompagnement qui était censé être au centre du travail d'encadrant.e. De ce décalage a émergé la problématique du mémoire. En effet, je me suis interrogé sur la réalité de l'accompagnement dans les pratiques quotidiennes des encadrant.es et sur la façon dont il se concrétise. J'ai cherché à travers mon mémoire comment, concrètement, les encadrant.es accompagnent les salarié.es en insertion sur leur poste de travail. Ma problématique a ainsi été : **En quoi les encadrant.es contribuent-ils/elles à la mission d'insertion par leurs pratiques d'accompagnement ? Quelles difficultés rencontrent-ils/elles pour exercer cet accompagnement ? Pour répondre à cette problématique, j'ai réalisé une revue de littérature et des entretiens avec des encadrant.es au sein d'Envie. Je vais citer par la suite certains propos issus de ces entretiens.**

Voici un tableau détaillant le profil des encadrant.es interrogé.es :

Prénom fictif	Poste	Nombre de salarié.es encadré.es	Poste des salarié.es en insertion	Ancienneté dans la structure	Expérience de manager par le passé
Thibault	Responsable magasin	4	Conseiller.ères vendeur.euses	1 an et 7 mois	Oui
Adam	Chef d'équipe à Iloé	8	Opérateur.rices de tri d'encombrants	1 an et demi	Non
Justin	Responsable flux et services	6	Agents logistiques et livreur.euses	3 ans et demi	Non
Julien	Chef d'équipe froid	6	Opérateur.rices électroménager	2 ans et 4 mois	Oui
Alice	Cheffe d'équipe lavage	11	Opérateur.rices électroménager	6 mois	Non
Théo	Chef équipe logistique	14	Agents de quai et caristes	5 mois	Oui
Alexandre	Chef d'équipe SAV	2	Opérateur.rices SAV	1 an et 7 mois	Non
Quentin	Chef d'équipe cuisson	6	Opérateur.rices électroménager	1 an et 10 mois	Oui

1. Les pratiques d'accompagnement des Encadrant.es Technique d'Insertion

À partir de deux textes de chercheur.euses sur l'insertion par l'activité économique (Cervera et Defalvard, 2009 & De Jonckheere, Mezzena et Molnarfi, 2008), j'ai identifié dans mon mémoire cinq pratiques d'accompagnement mises en œuvre par les encadrant.es. D'après Maela Paul, docteure en sciences de l'éducation et intervenante auprès des professionnel.les de l'accompagnement, accompagner passe par l'adoption d'une posture de dialogue et d'écoute et la création d'une relation de confiance et émancipatrice. Il s'agit également d'entrer dans une démarche de projet visant le développement de la personne accompagnée (Paul, 2020). Pour Le Bouëdec, accompagner consiste à « accueillir et écouter l'autre ; l'aider à discerner et à délibérer ; cheminer avec sollicitude à ses côtés » (Le Bouëdec, 2002, p.15). Le travail de l'encadrant.e, tel qu'il est décrit

par les écrits de chercheur.ses sur l'insertion, correspond à un travail d'accompagnement, selon la définition de Paul Maela et Le Bouëdec. Plus concrètement, au quotidien, les encadrant.es adaptent les activités et objectifs de travail au potentiel des salarié.es en insertion, ils/elles mettent en place de la formation par les pairs, transmettent les règles de la ponctualité, la discipline et la technicité, valorisent les progrès des salarié.es, et écoutent, conseillent les salarié.es au sujet de leur difficultés personnelles. Ces cinq pratiques permettent d'amener le/la salarié.e vers plus d'autonomie, de compétences et de confiance en elle/eux. C'est donc un véritable travail d'accompagnement qui est réalisé par les encadrant.es. Celles et ceux interrogé.es pour l'enquête terrain du mémoire ont parlé de cet accompagnement quotidien.

Aménagement des activités de travail

La première pratique d'accompagnement exercée par les encadrant.es consiste à adapter régulièrement les activités de travail, les tâches, les missions au potentiel de la personne, dans l'optique de lui permettre de progresser, de gagner en autonomie et compétences (De Jonckheere, Mezzena et Molnarfi, 2008). Au sein des différentes équipes lavage, froid et cuisson de l'atelier d'Envie Rhône, des parcours ont été créés qui permettent de passer d'un travail essentiellement de nettoyage à un travail de diagnostic pour détecter les pannes des appareils. Cette évolution se fait en fonction de l'appétence technique et du projet professionnel des salarié.es. Une encadrante expliquait ainsi que « certain.es salarié.es qui sont là depuis longtemps ne vont pas passer expert parce que ce serait illogique par rapport à ce qu'ils veulent faire, alors que d'autres sont là depuis moins longtemps et vont passer directement expert parce qu'ils veulent être technicien électroménager » (Alice, cheffe d'équipe lavage). L'aménagement des activités de travail n'est cependant pas toujours aussi structuré. Pour un autre encadrant, « l'idée est vraiment d'adapter en fonction des freins que la personne peut avoir, j'ai plein de missions à donner et les missions je vais les donner en fonction du salarié en face et de sa capacité à assimiler les missions » (Justin, responsable flux et services).

Enfin, au sein de deux équipes d'Envie, l'évolution des salarié.es dépend du suivi d'une formation pour obtenir le CACES (formation permettant de conduire des engins de travail en sécurité) et ainsi passer d'agent de quai à cariste. Ces exemples montrent que l'encadrant.e peut faire évoluer les missions des salarié.es pour leur permettre de progresser, de monter en compétence durant leur parcours dans l'entreprise.

Formation par les pairs

Les encadrant.es utilisent beaucoup la « formation par les pairs », notamment lors de l'intégration d'un.e nouveau.elle salarié.e. Ils/elles font alors travailler les salarié.es en binômes, un « salarié en insertion plus ancien accompagnant une personne nouvellement accueillie » (Cervera et Defalvard, 2009, p.58). Cette pratique a plusieurs intérêts. Elle permet de « pousser à parler, à communiquer », d'aider les salarié.es à « se développer, à s'ouvrir aux autres et créer un lien » entre les personnes, d'après Théo (chef d'équipe logistique). Cette pratique contribue clairement à la montée en compétence des salarié.es, car « quand on forme quelqu'un, il faut savoir communiquer, expliquer, ça demande l'aptitude de transmettre et de maîtriser la tâche » (Théo). Cependant, mettre en place la formation par les pairs n'est pas toujours possible, car il faut que le/la formateur.ice « soit suffisamment à l'aise, techniquement et en français, ce qui n'est parfois pas simple » dans un contexte où beaucoup de salarié.es ont des difficultés en français (Alice, cheffe d'équipe lavage).

Transmission des règles de la ponctualité, discipline et technicité

Au cours de leur parcours d'insertion, les salarié.es apprennent des règles. Une partie d'entre elles vient « d'en haut », c'est-à-dire des institutions, qui ont créées le cadre du parcours (Cervera et Defalvard, 2009). Les règles qui s'appliquent aux entreprises d'insertion et aux salarié.es sont donc celles du Contrat à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI), qui a une durée maximale de 24 mois. Les salarié.es intègrent donc que leur travail dans l'entreprise d'insertion est temporaire, le temps pour elle/eux de trouver un emploi durable ou une formation. Pour cela, les salarié.es vont bénéficier d'un suivi social, c'est-à-dire d'entretiens réguliers avec un.e Chargé.e d'Insertion Professionnelle afin de résoudre les difficultés sociales et travailler sur le projet professionnel. Ils/elles pourront également suivre des formations, dans la perspective de la sortie de l'entreprise d'insertion. Ces « règles d'en haut » sont transmises aux salarié.es essentiellement par les CIP. Les encadrant.es transmettent quant à elle/eux les « règles d'en bas », qui correspondent aux règles à respecter pour s'intégrer à un milieu de travail : la ponctualité, la discipline et l'apprentissage technique du métier. La transmission se fait par l'oral, de l'encadrant.e technique ou d'un.e salarié.e plus expérimenté.e au/à la salarié.e en insertion, et par la pratique, c'est-à-dire que le/la salarié.e va apprendre en faisant (Cervera et Defalvard, 2009).

La ponctualité et la discipline prennent une part plus ou moins importante selon les encadrant.es. Pour Théo par exemple, les rappels à l'ordre sont quasiment quotidiens. En effet, il fait face à beaucoup d'absences et de retards (« il y en a qui viennent à la carte, tu le programmes du lundi au vendredi, tu le vois juste 2 jours »), et à des problèmes de comportement au travail, notamment des disputes (« j'ai deux collègues qui se sont pris la tête verbalement »). Face à ces débordements, cet encadrant s'efforce de poser un cadre strict de travail, et ce, dès l'intégration : « au début, je suis vraiment clair avec eux : je veux de la ponctualité, esprit d'équipe, respect et motivation ». Il n'hésite pas ensuite à reposer clairement les règles avec le/la salarié.e lorsque c'est nécessaire. Dans son cas, les recadrages sont quotidiens : « en permanence, il faut se répéter, recadrer,

1. Les pratiques d'accompagnement des Encadrant.es Technique d'Insertion

vraiment les suivre ; je le ressens, ils ont vraiment besoin de ça ». Ce n'est pas le cas de tou.tes les encadrant.es. Pour Alice (cheffe d'équipe lavage), il s'agit de « quelques rappels de temps en temps », de façon informelle en atelier (et non dans le bureau). D'autres encadrant.es ont exprimé leurs difficultés au sujet des rappels du cadre. Justin (responsable flux et services) disait qu'il « essaye de le faire au maximum mais ce n'est pas évident ». Et la posture pose problème à Julien (chef d'équipe froid) : « c'est infantilisant pour les gars et c'est paternalisant » pour l'encadrant.e. Malgré ces difficultés, transmettre la discipline et la ponctualité a beaucoup de sens pour les salarié.es :

« tout ça va permettre d'acquérir des codes et de gagner en relation de confiance ; et ça permet aussi d'accompagner psychologiquement, pour que tout le monde se sente mieux et prêt à retrouver du boulot » (Quentin, chef d'équipe cuisson).

Concernant la transmission technique d'un métier, en fonction de l'activité exercée dans l'entreprise d'insertion, il y a plus ou moins de technicité à acquérir pour les salarié.es. Par exemple, à Envie Rhône, le travail de réparation des appareils électroménagers requiert de réelles compétences techniques et donc une transmission de ces compétences, étant donné que les salarié.es recrutés.es n'ont ni formation ni expérience dans le métier. Cela passe pour les encadrant.es par un contrôle des appareils réparés et un retour aux salarié.es sur le travail effectué :

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

Une fois un certain niveau d'autonomie atteint par les salarié.es, les encadrant.es contrôlent de moins en moins. Contrairement au travail de réparation, pour les équipes logistique, l'activité ne nécessite pas de formation technique. Il s'agit donc alors de « les former aux règles de sécurité, chargement, déchargement, leur expliquer tous les types de flux » (Théo, chef d'équipe logistique). La transmission des règles de la ponctualité, la discipline et la technicité par l'encadrant.e aux salarié.es a un rôle important pour faire progresser les salarié.es dans l'acquisition des savoir-être et savoir-faire attendus par les entreprises sur le marché du travail. L'encadrant.e permet ainsi aux salarié.es de monter en compétences et en autonomie et d'apprendre à travailler avec d'autres en respectant un cadre de travail.

Valorisation des progrès

Valoriser les progrès individuel et collectif des salarié.es est important pour les encadrant.es et fait partie du travail d'accompagnement. Cela passe par dire merci : « je dis beaucoup bravo et merci, [...] faut dire «cette semaine, vous avez fait du super boulot», faut ramener des croissants pour dire merci, [...] c'est juste créer la relation de confiance » (Justin, responsable flux et services). Et c'est également « motivant pour tout le monde » (Julien, chef d'équipe froid). Au sein d'Envie Rhône, les progrès individuels sont valorisés lors des entretiens de progrès, qui ont lieu tous les six mois. Pour Quentin (chef d'équipe cuisson), ces entretiens sont importants car ce n'est pas simple pour les salarié.es de se rendre compte de leurs progrès, de savoir ce qu'ils/elles ont appris.

« C'est mon rôle de souligner ça, autant pour que ça se passe bien à l'atelier, que pour qu'ils arrivent à se vendre après en entretien d'embauche » (Quentin). En plus d'aider les salarié.es à mettre en avant leurs compétences, valoriser les progrès permet de « renforcer l'estime de soi » et de reprendre confiance en elle/eux-mêmes (De Jonckheere, Mezzena et Molnarfi, 2008, p.59). Un réel « effet de valorisation » peut se produire grâce à la reconnaissance de l'encadrant.e et des collègues ressentie par le/la salarié.e (Cervera et Defalvard, 2009, p.58).

Appui sur le volet socio-professionnel grâce la proximité entre salarié.es et encadrant.es

Bien que le travail pour résoudre les difficultés sociales et construire le projet professionnel des salarié.es est celui de le/la CIP, les encadrant.es jouent tout de même un rôle important à ce niveau. En effet, étant donné qu'ils/elles sont au quotidien avec les salarié.es sur leur poste de travail, une proximité peut s'établir, qui permet à l'encadrant.e d'avoir des informations en amont : « on est très souvent au courant des choses, des problématiques sociales avant les CIP parce qu'on les voit tous les jours » (Quentin, chef d'équipe cuisson). Le rôle de l'encadrant.e est alors de bien communiquer les problématiques des salarié.es à le/la CIP, pour l'aider dans son travail. Adam (chef d'équipe Iloé) indiquait donc : « dès que moi j'ai l'information, je la remonte aussi vite à la CIP pour qu'on puisse trouver une solution ». L'aide de l'encadrant.e peut également concerner le projet professionnel des salarié.es car il/elle « sait qui sait faire quoi, qui est intéressé par quoi, quelles sont les capacités de qui » (Adam). De plus, au-delà de cette passation avec le/la CIP, l'encadrant.e va aiguiller les salarié.es vers les bonnes personnes en fonction de leurs problématiques. Pour Alice, son rôle est de « rappeler [aux salarié.es] qu'il y a des personnes qui sont formées pour les aider et qui sont là pour eux, ça va surtout être ce rôle d'aiguilleur ». Pour jouer ce rôle de passation avec le/la CIP et d'aiguilleur, il s'agit pour les encadrant.es de passer du temps avec les salarié.es et « se rendre disponible en terme d'écoute », afin créer une certaine proximité et construire une relation de confiance et de soutien (De Jonckheere, Mezzena et Molnarfi, 2008, p.61). Lorsque cette relation se crée, les salarié.es peuvent se confier sur leurs envies professionnelles et tenir parfois un discours différent par rapport à ce qu'ils/elles disent à le/la CIP. C'est ce que Julien a expérimenté :

« Des fois, ils disent à la CIP que leur projet est de travailler à l'usine, et quand tu discutes avec eux, ils te disent qu'ils aimeraient reprendre des études. Ils n'ont pas forcément le même discours, parce qu'ils ne pensent pas que nous, on a une influence là-dessus. Pour certains, on est les encadrants de leur travail et on n'est pas là pour les aider vers l'emploi. Et c'est pour ça que des fois, ils se livrent, ils parlent et ça permet de faire évoluer la discussion avec les CIP sur les projets pro des salariés. C'est assez rare, mais ça arrive. Moi j'adore, s'ils arrivent à en parler, c'est une super bonne nouvelle. » (Julien, chef d'équipe froid)

Connaître les difficultés des salarié.es et leur projet professionnel permet aux encadrant.es d'adapter leur management. Par exemple, pour Alice, si le/la salarié.e souhaite être technicien.ne électroménager, alors il s'agira de « l'accompagner sur une montée en compétences au box lavage », d'un point de vue technique. Cela peut également passer par une flexibilité sur les absences : « s'il a un rendez-vous pour un logement la veille pour le lendemain, je lui laisse sa journée » (Justin, responsable flux et services). Pour finir, bien qu'étant conscient.es que ce n'est pas leur rôle, il arrive que certain.es encadrant.es fassent des démarches pour le/la salarié.e.

1. Les pratiques d'accompagnement des Encadrant.es Technique d'Insertion

Par exemple, pour certaines tâches administratives, Justin aide parfois ses salarié.es : *« ce n'est pas mon boulot mais je le fais toujours avec plaisir puis le fait d'arranger aussi le salarié va le conforter dans son travail ».*

Ainsi, les encadrant.es ont des vraies pratiques d'accompagnement des salarié.es en insertion au quotidien. Ils/elles adaptent les activités de travail afin de permettre une progression des salarié.es en termes de compétences ; ils/elles mettent en place la formation par les pairs, ce qui pousse les salarié.es à s'ouvrir aux autres et favorise la confiance en soi ; ils/elles transmettent les règles de la ponctualité, la discipline et la technicité du métier ; ils/elles valorisent les progrès collectifs et individuels ; et, ils/elles adoptent une posture d'écoute et de conseil au sujet des difficultés sociales et du projet professionnel des salarié.es. Tout cela va dans le sens de la création d'une relation de confiance et d'émancipation avec le/la salarié.e, afin de l'aider à se développer et à avancer dans son projet. En plus de ces cinq pratiques d'accompagnement, certain.es encadrant.es d'Envie ont pour habitude de faire reformuler par le/la salarié.e une consigne ou une information, de faire participer les salarié.es à la prise de décision ou à la recherche de solution, et de passer du temps sur le terrain avec les salarié.es pour observer et montrer l'exemple. Cela permet également d'accompagner les salarié.es pour les aider à progresser. L'encadrant.e contribue donc véritablement à l'accompagnement des salarié.es et à la mission d'insertion de l'entreprise.

L'ENCADRANT.E TECHNIQUE D'INSERTION

ACTEUR.RICE DE L'INSERTION DES SALARIÉ.ES

J'ai fait mon alternance de master 2 ESS chez Envie Rhône, une entreprise d'insertion.

J'ai écrit un mémoire, que je résume dans ce carnet, sur les Encadrant.es Techniques d'Insertion (ETI). Iels encadrent les salarié.es en insertion sur leur poste de travail.

... Et quelles DIFFICULTÉS iels rencontrent dans cette mission:

Je présente comment iels **CONTRIBUENT À L'INSERTION** des personnes éloignées de l'emploi...



Rose DAVIET



Les freins à l'emploi des salarié.es

Le turnover et les absences

PRÉCARITÉ
Difficultés linguistiques

INSTA-BILITÉ
"ENVIE RHÔNE"

Le manque d'outils d'accompagnement

Besoin de pédagogie!

D'outils visuels!

Pas le temps!

Aménagement des activités de travail

ADAPTATION + PROGRESSION = compétences & autonomie

Formation par les pairs



Transmission des règles

Ponctualité
Technicité
DISCIPLINE

Volet socio-professionnel

Difficultés sociales
Projet professionnel
Écoute
Conseil

Valorisation des progrès
Bravo
Merci
Confiance

La mission économique prend le pas sur la mission sociale.



J'espère que la lecture de ce carnet permettra aux personnes en lien avec des ETI de mieux saisir les enjeux auxquels iels peuvent être confronté.es.



2. Les difficultés, tensions et enjeux rencontrés par les Encadrant.es Technique d'Insertion dans leur accompagnement

Les encadrant.es exercent un travail quotidien d'accompagnement des salarié.es. Cependant, ils/elles rencontrent des difficultés et sont traversé.es par des tensions qui compliquent cet accompagnement. Celles-ci expliquent le sentiment de décalage entre la théorie, qui ne parle que de l'accompagnement pour décrire les encadrant.es, et la pratique vécue au magasin d'Envie Rhône, décalage qui a été l'origine du mémoire. Ces difficultés et tensions concernent les freins à l'emploi des salarié.es, le turnover important dans les équipes, le manque d'outils d'accompagnement et la prédominance des enjeux économiques.

Les freins à l'emploi des salarié.es

Les encadrant.es sont confronté.es aux difficultés que les salarié.es rencontrent dans leur vie. Dans les équipes d'Envie, il y a beaucoup de migrant.es, qui n'ont pas forcément de logement. C'est le cas de l'équipe de Julien (chef d'équipe froid), qui disait : « ça me touche de savoir que là, j'ai deux gars qui dorment dans la rue », et aussi d'Adam (chef d'équipe Iloé) qui « accueille des personnes qui ont fui la guerre d'Afghanistan ». Pour ce-dernier, « l'objectif est de se détacher des émotions, c'est-à-dire, de prendre du recul [...]. Ils sont tous dans des situations précaires et à force d'être toujours avec eux, si vraiment je prenais à bras le corps tout ce qu'ils me disent, je pense que je serais suivi aussi, parce que c'est dur ». Ainsi, ce n'est pas facile émotionnellement, pour les encadrant.es, de savoir les difficultés que traversent les salarié.es. Cela peut générer un sentiment d'impuissance, comme dans la situation d'Alexandre (chef d'équipe SAV), lorsqu'une salariée lui a demandé de lui prêter de l'argent : « tu peux être face à des gens qui sont vraiment dans la grosse galère et te retrouver face à des situations où ils vont te demander quelque chose et tu ne peux pas accéder à ce qu'ils demandent ». Par ailleurs, la plupart des encadrant.es n'aiment pas faire la discipline avec les salarié.es en insertion, devoir rappeler le cadre de travail, alors que c'est souvent nécessaire étant donné que les salarié.es ne connaissent parfois pas les codes du travail en France. Ils/elles peuvent en effet parfois « ne pas venir un matin, appeler et dire « en fait je ne viens pas, je prends un congé » parce que pour elle/eux, c'est normal, « dans leur pays, ils faisaient comme ça » (Julien, chef d'équipe froid). Face à ces comportements, Julien disait « des fois, il faut les secouer, il faut agir, et moi, j'aime pas faire ça, j'ai un peu des difficultés à le faire aussi ». En plus des problèmes de logement et de ne pas avoir les codes du travail, les salarié.es

2. Les difficultés, tensions et enjeux rencontrés par les Encadrant.es Technique d'Insertion dans leur accompagnement

en insertion ont également souvent un niveau de français bas, ce qui génère des grosses difficultés pour les encadrant.es. Théo, chef d'équipe logistique, racontait que lorsqu'il explique quelque chose, « ils ne comprennent pas vraiment », au point que « samedi, le soudanais est venu, il y avait un autre responsable qui lui a dit de commencer à travailler, le soudanais n'a pas compris et est rentré chez lui ». Les difficultés de langue compliquent la communication entre encadrant.es et salarié.es en insertion, notamment pour passer des consignes. Cela est source d'erreurs et génère de la fatigue pour les encadrant.es.

Le turnover et les absences

Les encadrant.es connaissent dans leur équipe un turnover et un taux d'absentéisme important, qui est source d'instabilité, qui nécessite de constamment s'adapter et réorganiser le travail et de répéter de nombreuses fois les informations. Les absences sont récurrentes au sein des équipes en insertion. Par exemple, Théo (chef d'équipe logistique) s'est retrouvé à une période avec la moitié de son effectif présent à cause de « deux collègues qui se sont battus et ont été mis à pied » et d'absences pour maladies. Il confiait que « c'était dur, ça fait plus de travail pour tout le monde ». D'après Thibault (responsable magasin), « le fait d'être en structure d'insertion, de travailler avec un public souvent plus fragile fait qu'on a plus d'absences qu'une entreprise du secteur marchand classique », ce qui implique « une réorganisation ultra-rapide et rajoute une forme de pression dès qu'il y a un absent » pour maintenir le magasin ouvert dans son cas. Pour Justin (responsable flux et services), « c'est super instable parce que tu adaptes tout le temps ton activité ». Ce problème d'absentéisme a également été identifié par Philippe Bregeon, il précise que cela « complique la gestion des équipes de travail [...] et du rapport avec les clients pour les encadrants » (Bregeon, 2008, p.4). En plus de devoir pallier aux absences, les encadrant.es doivent faire face à un turnover important dans leur équipe car les salarié.es signent des contrats de six mois, renouvelables quatre fois maximum, et il arrive régulièrement que des salarié.es ne renouvellent pas ou trouvent un emploi et quittent leur poste sans préavis. Adam indique que le métier d'encadrant.e est « un travail de répétition ». Dans son équipe, le turnover est « généralement de sept mois, donc ça fait qu'il faut régulièrement refaire les mêmes choses, c'est redondant, [...] et c'est épuisant de répéter toujours les mêmes choses ».

Le manque d'outils d'accompagnement

Dans certaines équipes, avoir des outils d'accompagnement permettraient aux salarié.es de monter en compétence et être autonomes plus facilement et plus rapidement dans leur travail, sauf que ces outils manquent et les encadrant.es n'ont pas suffisamment de temps pour les construire. C'est un réel frein à l'accompagnement, qui est source de frustration pour les encadrant.es. Justin (responsable flux et services) a de nombreuses idées d'outils à mettre en place : « c'est des outils de management visuel, du bon balisage [...], développer un

nouveau stand photo pour le PEM [Petit Electroménager], c'est mettre en place des procédures d'enregistrement, c'est de l'affichage pour la prise de photo... ». Tous ces exemples aideraient fortement les salarié.es de Justin à monter en compétences et réaliser leur travail en autonomie. En effet, de façon générale, les salarié.es en insertion ont besoin de « plus d'accompagnement, de temps et de tolérance sur la montée en compétences » et ont « un besoin de pédagogie plus fort » que des salarié.es hors insertion (Thibault, responsable magasin).

Avoir plus d'outils adaptés permettrait de répondre à ce besoin de pédagogie et constituerait une autre façon de transmettre les consignes et compétences que l'oral et l'apprentissage sur le tas.

Les encadrant.es de l'atelier d'Envie Rhône ont également le projet de créer un plan de formation pour mieux structurer la montée en compétences de leurs salarié.es. Comme dans beaucoup d'entreprises d'insertion, l'apprentissage se fait sur le tas, c'est-à-dire qu'en fonction des besoins de l'activité, les salarié.es apprennent à réaliser certaines tâches. Cela pose problème pour Julien, chef d'équipe froid : *« il y a des gars, tu te rends compte au bout d'un an qu'ils n'ont jamais été formés à un truc précis, alors qu'un gars qui est là depuis deux mois a fait ça parce qu'il a eu l'occasion ; et ce n'est pas bon, parce que le gars ne sait pas trop à quoi il est formé, et moi je ne sais pas trop ce qu'il est capable de faire parce que je n'ai pas une mémoire parfaite »*. L'objectif est donc de mettre en place un plan de formation partagé avec les salarié.es, sous forme d'une grille qui liste les compétences acquises et à acquérir. Cela aiderait les salarié.es à faire valoir leurs compétences auprès des employeurs/employeuses. Les encadrant.es ont deux autres

projets : améliorer la grille pour les entretiens de progrès et construire un livret d'accueil des salarié.es. Cependant, ils/elles manquent de temps pour créer ces outils d'accompagnement : *« mon problème aujourd'hui, c'est qu'on ne prend pas assez le temps pour mettre en place les bons outils, pour construire la montée en autonomie, pour mettre en place les bonnes formations, on n'est pas assez sur l'accompagnement »* (Justin).

Les encadrant.es ont le sentiment d'être « un peu partout » (Justin, responsable flux et services), de passer leur temps à gérer des urgences pour éteindre « le feu à droite à gauche comme on peut » (Julien, chef d'équipe froid). Ce manque de temps pour mieux accompagner les salarié.es est source de frustration pour les encadrant.es. Julien pense par exemple qu'il pourrait *« faire au moins deux fois mieux niveau accompagnement des salariés »* avec les bons outils et plus de temps. Les encadrant.es manquent elle/eux aussi d'outils et d'accompagnement dans leur travail. Par exemple, Justin souhaiterait avoir *« des temps dédiés entre nous »* pour faire de l'analyse de la pratique, car *« on rencontre tous les mêmes difficultés et on aurait besoin d'outils »*.

La mission économique prend le pas sur la mission sociale

D'après certain.es encadrant.es, les difficultés économiques d'Envie, qui leur sont transmises par la direction, font que la priorité est plutôt la performance économique et moins l'accompagnement des salarié.es par les encadrant.es. Cela a notamment été exprimé par Thibault (responsable magasin) et Justin (responsable flux et services) :

« si on avait, comme par le passé, pas de difficultés économiques, on se concentrerait plus sur l'optimisation des moyens dont on dispose pour mieux accompagner les personnes vers l'emploi durable. [...]. On a tendance à beaucoup penser à l'aspect économique alors qu'on devrait plutôt penser à la montée en compétences,

2. Les difficultés, tensions et enjeux rencontrés par les Encadrant.es Technique d'Insertion dans leur accompagnement

à l'employabilité des collègues ».

Pour lui, « c'est trop la partie économique qui entre en jeu et c'est dommage car [...] c'est sûr que l'accompagnement des salariés est mis de côté ». Toutes les structures d'insertion combinent deux objectifs : un objectif économique de production et un objectif d'insertion sociale. Comme dans le cas d'Envie, parfois le volet économique prend le pas sur le volet social, ce qui se traduit par une *« volonté [des structures] d'être productives malgré leur statut de structure d'insertion par l'activité économique »* (Pénau et Servant, 2012, p.172). Au sein d'Envie, les objectifs de production et de chiffre d'affaire augmentent pour essayer de retrouver et maintenir l'équilibre budgétaire. Les encadrant.es ont donc en ce moment *« une pression de rentabilité »* (Justin), qui nécessite de faire attention « sur chaque machine à ce qu'elle ne nous coûte pas trop cher à produire » (Alice, cheffe d'équipe lavage) et une pression pour produire plus afin d'atteindre les objectifs de croissance de l'activité. Cette pression est transmise par la direction, qui est « dans cette ambiguïté : elle a envie de bien accompagner les salariés, que le projet social soit ambitieux, [...] mais elle est hyper stressée par l'équilibre des budgets et passe beaucoup d'énergie à mettre la pression pour qu'on soit plus productif, plus rentable » (Thibault, responsable magasin). Il en découle pour Justin (responsable flux et services) un sentiment de manque de rappel de sens de la part de la direction : « moi, j'ai eu des périodes de «down», de «bas», parce que je n'avais pas le rappel de sens du «haut» [...] ; je pense qu'il n'y a pas assez de rappel des dirigeants d'Envie pour dire «on est là pour ça», si on ne le fait pas, les gens s'essoufflent ». Cela est symptomatique du « tournant gestionnaire observé au sein des organisations » de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), qui peut engendrer une « perte de sens » du travail, « au profit d'une focalisation sur les objectifs financiers » (Maisonasse, Petrella et Richez-Battesti, 2019, p.6).

La prédominance des indicateurs économiques

Les institutions publiques réduisent les subventions, mettent en concurrence les organisations à travers la généralisation des appels d'offres et renforcent « les exigences gestionnaires et d'évaluation » pour obtenir des financements publics. Au sein des organisations de l'ESS, cette pression institutionnelle provoque un stress concernant la stabilité économique des structures, qui se traduit par « une vision étroite de la performance », réduite à sa dimension économique (op. cité, 2019, p.5). Ce phénomène se retrouve chez Envie Rhône, les encadrant.es n'ayant que des indicateurs économiques pour piloter leur activité et mesurer la performance. Au sein des équipes de production de l'atelier, les indicateurs sont « la productivité par personne, la production totale au niveau du box » et le taux de SAV (c'est-à-dire le taux d'appareils produits qui ont une panne durant la garantie) (Julien, chef d'équipe froid). Ainsi, ce dernier trouve « qu'on manque beaucoup d'indicateurs pour qualifier la qualité du travail des opérateurs, parce qu'il n'y a pas que la productivité et les SAV, il y a vraiment le travail qu'ils peuvent faire sur la formation des autres, la rigueur qu'ils peuvent avoir sur leurs outils, sur le nettoyage... ». Il s'était aperçu à un moment qu'il n'a aucun indicateur concernant ses missions de gestion de l'équipe et d'accompagnement à la montée en compétence des salarié.es. Cela ne permet donc pas de mesurer la qualité globale du travail de son équipe et de son travail en tant qu'encadrant. Pour Justin (responsable flux et services), la rentabilité et le développement ont trop d'importance : « on est une association, on a un projet social, on devrait être uniquement indexé sur le social ».

Les objectifs économiques prennent du temps sur l'accompagnement

Bien que les finances soient une contrainte que « on ne peut pas éviter », la prédominance des enjeux économiques « dessert » l'accompagnement des salarié.es par les encadrant.es (Julien, chef d'équipe froid). En effet, la priorité pour l'encadrant.e peut devenir la production, au lieu de la formation des salarié.es en insertion. C'est ce qui s'est passé pour Julien :

« il y a une époque où je passais beaucoup de temps à produire [...] pour qu'on ne soit pas trop bas dans les résultats chiffrés de productivité. En fait, ça n'a pas beaucoup de sens de faire ça. [...] Tout le temps que tu passes à faire ça, tu ne le passes pas à former un gars ».

Lorsque la production n'est pas assez importante, l'encadrant.e est amené.e à choisir entre prendre le temps de former des salarié.es ou faire lui-même le travail pour aller plus vite. Plus la pression pour produire est importante, moins l'encadrant.e a le temps pour former ses salarié.es et les faire monter en compétences. L'accompagnement des salarié.es est donc impacté. Julien expliquait qu'il « est tellement à éteindre le feu à droite, à gauche », qu'il n'a pas le temps pour la formation, les entretiens de progrès, le suivi individuel sur le terrain des salarié.es.

« Donc niveau formation, c'est pas top, niveau autonomie des salariés et valorisation de leur travail, eux ressentent moins le sentiment d'appartenance [...] ou la fierté d'avoir résolu quelque chose de complexe. [...] Des fois, on a tellement la tête sous l'eau qu'on n'a pas le temps de prendre le salarié pour lui dire «là, ton travail n'est pas de bonne qualité» » (Julien).

Les objectifs de production, qui ont pour but d'assurer une certaine stabilité économique, et le fait qu'il y ait très souvent des urgences à gérer empêchent donc Julien de prendre le temps d'accompagner, de former ses salarié.es de façon qualitative. Ainsi, il est clair que les encadrant.es sont au cœur de la tension entre le social et l'économique, plus que la direction (qui n'est pas au contact direct des salarié.es en insertion) ou que les CIP (qui ne s'occupent pas de l'activité commerciale). Et le volet économique peut prendre le dessus sur l'accompagnement des salarié.es lorsque la pression pour produire est importante.

Ainsi, les encadrant.es rencontrent plusieurs difficultés dans leur mission d'accompagnement des salarié.es en insertion. Celles-ci sont en premier lieu liées à certains freins à l'emploi des salarié.es, comme le faible niveau de français qui complique fortement la communication, ou la méconnaissance des codes du monde du travail en France, qui place les encadrant.es dans une position vécue comme paternaliste. Par ailleurs, les nombreuses absences et le turnover au sein des équipes d'insertion génère une instabilité qui est difficile à gérer pour l'encadrant.e. Cette instabilité est en partie responsable du manque de temps des encadrant.es pour construire des outils adaptés aux difficultés des salarié.es en insertion et facilitant leur intégration et leur montée en compétences sur leur poste de travail. De plus, l'importance des objectifs de production impacte négativement le temps que les encadrant.es vont pouvoir consacrer à la formation des salarié.es, à leur suivi pour leur montée en compétences.

Conclusion

Pour répondre à l'interrogation à l'origine du mémoire, les encadrant.es contribuent concrètement à la mission d'insertion des salarié.es de plusieurs façons. Ils/elles accompagnent les salarié.es dans leur montée en compétences, en suivant ou en assurant elle/eux-mêmes leur formation et en aménageant les activités de travail pour permettre une progression. Ils/elles mettent en place quand cela est possible la formation par les pairs, ce qui favorise l'ouverture aux autres et valorise les compétences des salarié.es plus ancien.nes. De plus, les encadrant.es prêtent une oreille attentive aux difficultés sociales et envies professionnelles des salarié.es afin de les aiguiller vers les bonnes personnes et de transmettre des informations à le/la CIP. Les codes du travail (discipline et ponctualité) sont également transmis par les encadrant.es aux salarié.es et cette transmission est essentielle à leur insertion professionnelle. Enfin, les encadrant.es valorisent les progrès des salarié.es.

Cette valorisation passe au sein d'Envie Rhône par la réalisation d'entretiens de progrès (lorsque l'activité économique le permet) et par des retours informels individuels ou collectifs des encadrant.es sur le terrain. Les encadrant.es d'Envie ont beaucoup parlé de l'importance des entretiens de progrès pour situer le/la salarié.e dans son apprentissage et qu'il/elle ait conscience de sa progression. Au-delà de la seule valorisation des progrès, il est important pour les salarié.es de recevoir des jugements positifs ou négatifs sur leur travail. En effet, la reconnaissance du travail réalisé est ce qui permet, entre autres, aux personnes de s'approprier leur travail. Pour certain.es auteur.es, créer les conditions favorables à l'appropriation du travail, à « la capacité à en faire un «travail à soi» » est « l'essence même d'un management » responsable (Grimand, Glaisner et Grevin, 2017, p. 96-97). Cela est d'autant plus important dans le secteur de l'insertion car l'appropriation du travail augmente la résilience des salarié.es en insertion, qui ont plus de fragilités (op. cité, 2017). La reconnaissance du travail passe par deux formes de jugement : le jugement d'utilité, centré sur les résultats du travail, son efficacité par rapport aux consignes transmises, et le jugement de beauté. Ce-dernier « intègre deux dimensions : celle de la conformité aux règles du métier (qui fonde l'appartenance à la communauté) et celle qui traduit l'empreinte personnelle, le style, la «marque de fabrique» (qui fonde la singularité) » (op.cité, 2017, p.100). Entendre ces deux formes de jugement sur le travail réalisé, notamment de la part de l'encadrant.e, est important pour permettre l'apprentissage des salarié.es.

Il s'agit donc pour l'encadrant.e de montrer des signes de reconnaissance et d'exprimer un jugement sur le travail réalisé par les salarié.es, et les entretiens de progrès sont une occasion de le faire. Ces retours doivent cependant être le plus étayés et le plus connectés possible au travail réel effectué par les salarié.es. Il ne suffit pas simplement de dire « c'est bien », de façon inconditionnelle et déconnectée « de l'expérience réelle de ceux qui exercent l'activité ». Sinon, « les acteurs ne parviennent pas à construire une réflexivité sur leur travail », essentielle à l'appropriation du travail (op. cité, 2017, p.114). L'enjeu est donc, comme le disait Julien, d'être « suffisamment avec [les salarié.es] pour pouvoir vraiment avoir du factuel » et d'avoir du temps pour observer le travail. Sauf que l'expérience des encadrant.es d'Envie Rhône est que le temps pour cela manque, étant donné les enjeux de production.

Pour finir, l'analyse produite dans ce mémoire a permis de donner à voir tout le travail réalisé au quotidien par les encadrant.es à Envie Rhône, pour accompagner les salarié.es en insertion. Cela m'était difficilement perceptible en tant qu'actrice directement dans l'organisation. Le travail de gestion de l'activité de production et de vente me paraissait prendre le dessus, au détriment de l'accompagnement. Étudier dans le détail le métier d'encadrant.es et interroger mes collègues m'a permis de prendre conscience du travail moins visible d'aménagement des tâches, de formation, de transmission de la discipline, d'adaptation aux difficultés des salarié.es que mes collègues encadrant.es mènent. Ainsi, ce mémoire contribue à redonner du sens au métier d'Encadrant.es Technique d'Insertion (ETI) et mettre en lumière le rôle de l'encadrant.e dans le parcours d'insertion des salarié.es. Il montre également ce que c'est que d'encadrer des salarié.es en insertion dans un contexte de croissance de l'activité, où la pression économique se fait ressentir. Enfin, la lecture de ce mémoire a aidé une de mes collègues encadrant.es à retrouver du sens dans son travail dans une période difficile. J'espère que la lecture de ce carnet sera également utile à d'autres encadrant.es et à toute personne travaillant en lien avec des encadrant.es afin de mieux saisir les enjeux auxquels ils/elles peuvent être confronté.es.

Rose Daviet

Ancienne étudiante du M2 GOESS de l'Université Lumière Lyon 2 et Responsable de magasin dans une structure d'insertion

Rose Daviet s'intéresse à l'ESS depuis le lycée. Bac en poche, elle a commencé par étudier pendant trois ans la gestion et le management, avant de s'orienter complètement vers l'ESS. Elle a terminé sa licence par un stage suivi d'un CDD d'un an au sein d'Ecov, une entreprise agréée ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) développant des lignes de covoiturage pour des trajets quotidiens. Ensuite, elle est entrée en master ESS à l'Université Lumière Lyon 2 et a intégré l'entreprise d'insertion Envie Rhône en stage tout d'abord, puis en alternance en deuxième année de master. Rose a validé son diplôme en septembre 2022 et poursuit depuis son expérience chez Envie Rhône en tant que responsable magasin.

Bibliographie

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

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

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

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

GRIMAND Amaury, GLAISNER Johan et GREVIN, Anouk (2017). « *Un travail à soi. Repères pour un management de l'appropriation du travail* ». GRH, no 2, p. 95-119.
LE BOUEDEC G. (2002). « *La démarche d'accompagnement, un signe des temps* ». In Education permanente. N°153. Dossier : L'accompagnement dans tous ses états.

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

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

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

Autre mémoire en lien avec cette problématique

NEVEU Doriane, 2021, Le défi de l'insertion socio-professionnelle dans les secteurs de l'insertion par l'activité économique et du travail protégé et adapté. Système de relations et enjeux des actrices et acteurs de REPÈRES Métropole, mémoire de M2 GOESS, Lyon

L'encadrant.e technique d'insertion, acteur.rice de l'insertion des salarié.es

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

Rose Daviet

Ce carnet explore le métier d'Encadrant.e
Technique d'Insertion en entreprise
d'insertion, un métier au cœur de la
tension entre le social et l'économique.
En effet, le rôle de l'encadrant.e est à la
fois de piloter une activité économique
(production et vente de biens et services
produits par des salarié.es en insertion)
et de fournir un accompagnement sur
le poste de travail à ses salarié.es, afin
de leur permettre d'acquérir les codes
et les compétences pour s'insérer dans
le monde du travail par la suite.
Vous allez découvrir comment
l'encadrant.e contribue à la mission
d'insertion de personnes éloignées
de l'emploi et les difficultés qu'il/elle
rencontre dans cette mission.

