

SITUATIONS DE DÉSAFFILIATION SOCIALE ET POLITIQUE D'EMPLOI

Par Jean Blairon

1. LA COMMANDE

Le SPP intégration sociale nous a commandé une recherche dont l'objet était très ciblé : il s'agissait d'observer **de l'intérieur** une expérience de lutte contre la désaffiliation sociale, menée par une association : il ne s'agissait pas de réfléchir à ce qu'on pourrait idéalement faire, mais de tenter de rendre raison d'une expérimentation existante.

Cette observation devait aborder trois groupes de questions :

- Des questions relatives au **rôle jouable par les associations** dans la lutte contre la désaffiliation : quel pourrait-il être ? A quelles conditions ? Quelles seraient les possibilités d'extension des initiatives ?
- Des questions relatives aux **personnes concernées par ces trajectoires** : comment peuvent-elles nouer des relations de collaboration durables avec une association - avec quel statut, quelle source de revenus, sur base de quelle expertise ?
- Des questions pour les **pouvoirs publics** : quel soutien peuvent-ils apporter à ces initiatives éventuelles ?

Ce genre de commande pose des problèmes délicats.

D'abord, il faut trouver le bon niveau d'observation : une observation trop superficielle donne des résultats qu'on peut généraliser facilement (des « bonnes pratiques ») mais qui sont souvent trompeurs ; une analyse trop singulière peut donner à croire que seule l'association observée est capable de faire ce qu'elle fait. Nous espérons pouvoir proposer des résultats justes pour l'association observée et extrapolables sous conditions – que nous avons tenté d'identifier.

Le deuxième problème consiste à trouver les méthodologies appropriées pour éviter de transformer l'association observée en une sorte de zoo social, où on aborde paradoxalement les personnes à l'emploi en les replongeant voire en les figeant dans ce qu'elles ne sont plus.

Précisons maintenant quelle est l'association que nous avons choisi d'observer. Il s'agit du Miroir Vagabond (MV) à Hotton, association active dans le champ culturel comme dans le champ social. Pour la qualifier, je proposerai cette formule : pour elle il n'y a pas d'action culturelle légitime qui ne s'articule pas à une action sociale (prendre en compte toute la population : changer son environnement (au sens large)) ; inversement, pour l'association, il n'y a pas de travail social possible sans prendre appui sur un travail culturel.



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ?

Le choix du MV repose essentiellement sur des raisons quantitatives et qualitatives.

Quantitativement, la progression globale de l'emploi au sein même de l'association est impressionnante : en 1997, l'association comptait un seul travailleur salarié ; aujourd'hui elle en compte 34, ayant engagé depuis 2004 pas moins de 31 personnes. Si nous prenons en compte la stimulation d'autres initiatives associatives dans la région, sa logique de partenariat et la mise en lumière de besoins qui a pu aboutir à la création de postes dans les services publics, nous arrivons au double du chiffre annoncé.

Qualitativement, deux remarques : les emplois créés échappent aux problèmes fréquemment rencontrés en la matière, comme la recherche d'**effets d'aubaine** (dans le chef des employeurs) **ou le carrousel des engagés** (subi par les travailleurs); il ne s'agit pas en l'occurrence d'emplois fugitivement occupés par des uns puis des autres. Deuxièmement, l'association a pris en compte réellement, de manière pro-active, la situation des personnes moins favorisées. 14 des 31 nouveaux engagés depuis 2004 correspondent en effet à au moins une des situations suivantes :

- la personne est sujette à un handicap (au sens large, fragilité physique, mentale ou psychologique) qui tend à la rejeter a priori (et parfois sans raison objective) d'un emploi « ordinaire » ;
- la personne doit affronter des épreuves autres que celles liées à l'emploi (familiales, d'endettement, de logement), qui épuisent temporairement l'énergie qu'elle pourrait engager dans un travail.
- la conformité de la personne avec la trame d'analyse utilisée pour juger de son « employabilité » (sa fiabilité, sa capacité d'adaptation, de mobilisation, son capital réputationnel...) n'est pas établie ;
- le potentiel de la personne est encore à l'état virtuel, « en puissance » ; il n'est sollicité par personne;
- le potentiel de qualification ne peut être prouvé par la personne (exemple : expérience non reconnue parce que non balisée par une épreuve ou un cadre institués).

2. LA MÉTHODE

Sans entrer dans les détails techniques, nous avons besoin de construire une compréhension fine et partiellement indirecte, puisqu'il ne convenait pas de « cibler » des « catégories » et de les aborder comme telles . On est vite dans un schème qui se ramène à : « vous avez été désaffilié, vous avez été sauvé, comment avez-vous vécu cette rédemption ? ».

Nous avons donc procédé dans un premier temps par interviews de deux groupes de personnes : des travailleurs, les plus diversifiés possibles ; des « responsables », c'est-à-dire des personnes qui ont la charge de répondre de cette politique de lutte contre la désaffiliation. Chacun des membres des deux groupes a été interrogé sur sa trajectoire, le vécu collectif de



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ?

l'association, sa politique d'emploi, l'organisation du travail, l'exercice du pouvoir, les valeurs activées dans le travail.

Nous avons ensuite constitué un « collectif hybride » composé de membres de l'association et de l'équipe de recherche.

Pour le Miroir Vagabond, nous avons Christine Mahy, administratrice déléguée du Miroir Vagabond ; Daniel Seret, directeur artistique ; Elise Jacquemin, Marie Pirotte, et Nicolas Contor, qui constituent l'équipe de direction.

Pour RTA, Quentin Mortier et Caroline Garzon ont réalisé les interviews et certaines observations, Jacqueline Fastrès, coordinatrice du département formation/recherche, Sophie Ceusters, coordinatrice du département insertion et moi-même avons participé à l'interprétation des données.

C'est ce collectif qui a construit, par ses échanges, un point de vue sur cette expérience de lutte contre la désaffiliation, chaque groupe s'appuyant sur ses connaissances et références propres : histoire et vie de l'association, d'une part, analyse institutionnelle et politique, d'autre part. Mais aussi l'inverse : le Miroir Vagabond n'est pas sans théoriser les enjeux de sa pratique et RTA a une expérience d'OISP. On pourrait dire que l'observation réciproque a remplacé l'observation directe.

En matière de référence, la vision du social proposée par Bruno Latour nous a paru appropriée pour mener cette recherche à bien : Dans *Refaire de la sociologie - changer de société*, l'auteur définit le « social » comme toujours en train de se produire par l'effet de *médiateurs* qui le *déploient* en intéressant et en mobilisant des actants, en faisant circuler des objets, en faisant bouger des identités, en créant de nouveaux rôles, en proposant des « traductions » inédites des intérêts diversifiés.

La recherche-action a donc consisté à tenter de suivre le travail de ces médiateurs (les membres de l'association) : intéressement, mobilisation, mise en circulation, mise en mouvement des identités, invention de rôles et de manières de dire permettant la connexion, l'appartenance, la coopération, etc. On peut aussi affirmer que lutter contre la désaffiliation, c'est produire du social par des médiations nouvelles, audacieuses, voire risquées.

3. FAÇONS DE POSER LE PROBLÈME QUI DONNENT UNE CHANCE À UNE RÉPONSE INÉDITE

Mais cette façon de faire (produire du social) exige un fort travail sur la manière dont la question sociale est posée aujourd'hui.

Si l'on veut en effet espérer trouver des réponses ne serait-ce que partielles aux situations de désaffiliation, un point essentiel consiste à trouver des manières de poser le problème qui ne rendent pas la solution impossible.

Ce travail est indispensable à trois niveaux : celui des personnes concernées, des politiques de l'emploi, de la conception que l'on se fait du secteur associatif.

Au niveau des personnes concernées

Nous pensons qu'il n'est possible et pertinent que de parler **de personnes dont l'emploi s'est éloigné**, au moins provisoirement, pour des raisons à la fois structurelles et personnelles.

On peut décrire d'un mot les raisons personnelles : parlons des effets de divers « accidents de la vie », de nombre et d'intensité variables.

Les raisons structurelles sont au nombre de deux.

La première touche au fait que les systèmes de production, y compris de services, suivent une pente qui est de fonctionner avec de moins en moins de monde ; une catégorie se forme, celle des « inutiles au monde », des « gens en trop ». Des formes de relations se construisent, soit la guerre de tous contre tous pour garder, conquérir, trouver une place dans le monde du travail.

Cette course apparaît de plus en plus comme une course à handicap « à l'envers » : ceux qui ont le moins de chances au départ se voient ajouter des charges diverses qui compromettent leur course.

La seconde raison structurelle concerne les processus de production eux-mêmes. Ils dépendent désormais de plus en plus du capital culturel, que l'on pourrait décrire par la trilogie connaissances/créativité/ressources subjectives (capacité à susciter la confiance, à faire preuve d'engagement...). Il est attendu des individus qu'ils constituent et nourrissent cette « force de travail plus immatérielle que matérielle ». Les individus n'ont de chances d'y arriver que s'ils peuvent s'appuyer sur trois types de supports, en dehors de la formation, qui accapare toute l'attention.

- une sécurité d'existence en dehors de laquelle la visée de création est impossible;
- la conscience et la confirmation qu'ils sont des contributeurs légitimes à la vie collective (ce qui est dans notre société une dimension octroyée par l'expérience du travail) - comment pourraient-ils autrement susciter la confiance ?;
- des relations sociales qui leur permettent de se voir comme des interactants à part entière (ce que Goffman appelait des « normaux ») - faute de ce support, que la stigmatisation détruit, on voit mal comment on pourrait trouver la force de s'engager par exemple.

D'où une situation cruelle d'antinomie : pour être appelable dans le monde du travail, il faut disposer de ressources que sa privation¹ détruit ou empêche d'acquérir. D'où l'apparition de situations que Robert Castel a décrites comme le « décrochage par rapport aux régulations à travers lesquelles la vie sociale se reproduit et se reconduit ».

Les personnes ainsi décrochées « manquent des ressources nécessaires pour assumer positivement leur liberté d'individus ». Il leur manque, dit Robert Castel, les ressources ou les

1. Nous prenons le terme « privation de travail » au sens très large, incluant par exemple la possession d'une « culture du métier » par exemple, l'héritage de l'exemple, etc.



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ?

supports « pour pouvoir se réaliser effectivement comme les individus qu'ils voudraient être ». Ce n'est donc pas « l'absence de désir ou de volonté d'être des individus à part entière » qui les caractérise.

Notons que les politiques d'emploi actuelles postulent au contraire chez ces individus précisément une absence de désir ou de volonté : les personnes ont beau être sur-actives dans leur effort de survie, elles sont considérées comme désactivées, puisqu'il faut dit-on les activer.

Mais ce tableau – qui est un tableau de la domination sociale – doit être complété par deux autres ordres de données.

Les personnes dont nous parlons sont aussi des personnes capables de se trouver mobilisées par le travail d'une association et par ses valeurs : si elles sont décrochées par rapport à certains types de régulations, elles peuvent être sensibles à d'autres, qui insufflent un minimum de confiance.

Ces personnes possèdent aussi des ressources particulières construites dans leur trajectoire difficile. Une des grandes leçons de la recherche c'est qu'il peut y avoir entre certains de leurs besoins et certains des besoins de l'association observée une forte réciprocité.

Ce thème mériterait à lui seul de longues réflexions.

Disons qu'une association comme le Miroir vagabond qui articule systématiquement les luttes sociales et les luttes culturelles doit affronter des défis spécifiques : posséder une bonne connaissance de la réalité sociale dans toute sa diversité, résister à la tentation du confinement à laquelle succombent tant d'artistes, résister à la pente qui assimile l'activité culturelle à la simple production de biens et de services dont il faut réussir la diffusion, rester authentique et créatif, etc.

Il est clair que des personnes « déplacées », (pas à la place prévue, sans place, irréductibles à une catégorie, soumises à un nomadisme obligé...) peuvent puissamment aider à rencontrer ces défis.

Quant au rapport que ces personnes peuvent avoir avec une trajectoire liée au travail, il paraît évident que les défis à rencontrer ne se limitent pas à la possession d'un savoir technique. Il faut leur permettre de mettre en jeu de nouvelles perceptions (se reconstruire une carte du monde) et de travailler de nouveaux affects : l'affect selon Gilles Deleuze est ce qui peut renforcer la puissance d'exister ; le philosophe évoque le choc amoureux, la rencontre interpersonnelle ou collective forte ou l'émotion artistique. La place de cet affect est peu aperçue, alors qu'elle fait partie de l'expérience la plus quotidienne. Ne savons-nous pas qu'il est vain « d'apprendre aux gens à se lever » : on n'apprend pas une mobilisation, on la vit ; on vit des choses qui nous rendent cette mobilisation possible ou désirable...

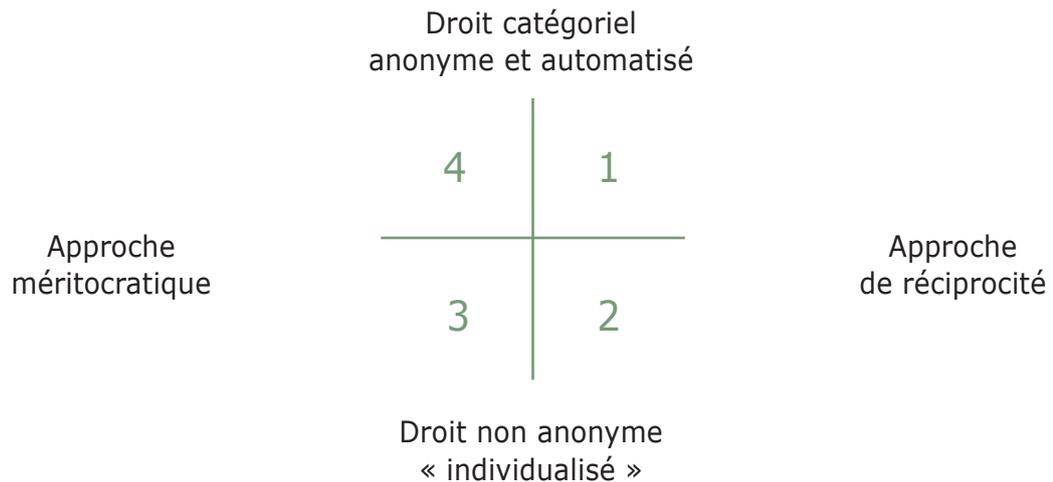
C'est comme cela qu'il faut se représenter ces personnes si nous voulons avoir une chance de lutter contre la désaffiliation : l'emploi s'est éloigné d'elles sans qu'elles l'aient voulu ; elles sont privées des supports nécessaires pour lutter contre cette domination ; elles ne sont cependant pas insensibles à toute forme de mobilisation et elles peuvent constituer une ressource non négligeable pour une association, recevant d'elle en retour des supports adaptés à leur vécu.

Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ?

Au niveau des politiques de l'emploi

A ce niveau, il faut trouver un troisième terme à l'opposition Etat/providence et Etat social actif.

Une structure croisée permet de le comprendre.



En matière de droits, nous nous pouvons opposer une logique catégorielle à une logique individualisée.

En matière d'approches, nous trouvons une conception « méritocratique » (qui vérifie chez l'individu et chez lui seul l'existence d'un mérite, sous quelque forme que ce soit (projet personnel, recherche active d'emploi, etc.), mérite auquel est attachée l'aide octroyée) et une conception de « réciprocité », qui considère que la responsabilité collective est aussi engagée dans les situations de désaffiliation.

L'Etat-Providence combine la logique catégorielle et l'approche de réciprocité. L'Etat Social Actif emprunte une logique individualisée couplée à une conception méritocratique.

Notre recherche montre que nous avons besoin au contraire, pour lutter contre la désaffiliation sociale, d'une approche individualisée couplée à une conception qui s'appuie sur la réciprocité.

C'est d'ailleurs dans cette direction que la réflexion de Robert Castel s'est engagée :

« L'idéal du modus operandi de cet Etat social serait, au lieu de traiter de manière uniforme des catégories homogènes de la population, de descendre en quelque sorte au niveau des individus eux-mêmes et d'intervenir sur eux pour renforcer leurs capacités afin de les rendre capables d'affronter les défis actuels pour demeurer ou redevenir positivement des individus dans un contexte économique et social de plus en plus mobile et concurrentiel .»²

2. Robert Castel, *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Seuil, 2009, p. 449, souligné par nous.

Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ?

Au niveau du rôle du secteur associatif

Nous exposons longuement dans la recherche pourquoi l'acteur associatif est selon nous bien placé pour être le vecteur d'une telle politique.

Nous mettons d'abord en lumière le fait qu'il est un des producteurs centraux du capital culturel, capital essentiel dans nos sociétés comme nous l'avons dit; il faut quitter l'image d'un secteur de compensation qui interviendrait en complément et après tous les autres ; Félix Guattari le dit le mieux :

« Nous autres enseignants, psy mais aussi travailleurs sociaux, nous sommes des producteurs de subjectivité et à ce titre nous sommes **les ouvriers d'une industrie de pointe qui fournit la matière première subjective nécessaire à toutes les autres industries et activités sociales.**».

Nous proposons souvent la formule : l'acteur associatif produit les conditions de toute production.

C'est en vertu de cette position (souvent incomprise ou déniée nous le reconnaissons) qu'il peut jouer un rôle significatif dans la lutte contre la désaffiliation.

Mais c'est aussi en vertu de son fonctionnement interne : une association, stricto sensu, se base sur une rencontre forte de personnes qui rejettent l'état des choses et décident de « lier leur sort » pour créer quelque chose de nouveau. L'affect et le travail sur les perceptions sont au coeur de la dynamique associative et nous avons vu combien ces dimensions sont incontournables pour se placer aux côtés des personnes en voie de désaffiliation.

Enfin, le secteur associatif se caractérise par une forte homologie entre son fonctionnement interne et ses combats externes : telle association qui lutte pour l'égalité pratiquera en son sein une échelle de salaires modeste, telle association qui lutte pour la diversité culturelle accordera une grande importance à l'interculturalité de l'équipe, etc. Les combats que mènent un certain nombre d'associations contre les inégalités sociales ou la domination culturelle ne peuvent que les conduire à adopter une politique de recrutement qui vise à faire pièce à la désaffiliation.

Nous verrons que cette homologie est un puissant facteur de régulation au niveau des tensions que l'engagement de personnes « déplacées » ne manque pas de produire.

4. CONDITIONS DE POSSIBILITÉS PRATIQUES

L'adoption de ces trois ordres de représentations ne suffit évidemment pas : ce n'est pas parce que c'est théoriquement possible que c'est praticable ou pratiqué.

Notre observation « de l'intérieur » de l'association nous a conduits à identifier dix conditions en dehors desquelles la prise en compte des situations de désaffiliation a peu de chances d'être effective.

Voici ces conditions, dont on verra qu'elles forment un tout, indissociable dans notre esprit : il s'agit vraiment d'un système.



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ?

Condition n° 1 : Se définir une visée adaptée, mesurer les obstacles

Les actions de lutte contre ces effets qui seraient trop uniformes peuvent manquer très souvent leur cible : on peut remettre trop vite à l'emploi des personnes qui n'ont pas pu régler les effets multiples d'une stigmatisation, les vouant ainsi à un échec quasi certain, voire leur faisant perdre des protections dont elles pouvaient bénéficier ; on peut se concentrer excessivement sur la seule question de l'emploi, en demandant aux personnes de s'activer dans la recherche d'un emploi...inexistant ; on peut proposer un accès à l'emploi qui sera trop court, non suivi d'une stabilisation, ce qui pourra créer une déception très cruelle.

D'où la nécessité première de se fixer en matière de lutte contre la désaffiliation sociale une visée appropriée à la diversité des situations (et présente dans le centre de gravité de l'association)

Celle que les protagonistes du Miroir Vagabond se sont définie semble appropriée : **Contribuer à offrir à un maximum de personnes une situation aussi stabilisée que possible.** Cette formulation comprend d'importantes nuances ; il s'agit de « contribuer » : le terme implique une prise de responsabilité mais n'implique pas nécessairement le fait d'assurer soi-même ou seul la solution.

Un « maximum » de personnes indique à la fois un volontarisme et une limite (des équilibres complexes sont à garantir). Le terme « situation » indique bien la diversité des solutions visées, elles-mêmes évolutives dans le temps ; cette diversité mobilise toujours, d'une manière ou d'une autre, la trilogie « protection/travail/interaction sociale ». L'expression « Aussi stabilisée que possible » se veut réaliste : les effets des violences « de structure » vécue par trop de nos concitoyens ne disparaissent pas facilement et leurs mécanismes ne sont évidemment pas faciles à enrayer.

On peut en effet supposer que trois difficultés seront inévitablement rencontrées dans un tel projet politique.

- Dans chaque personne frappée par un risque de désaffiliation sociale, la **tension entre le « potentiel » et les « failles »** est souvent très vive, ce qui, dans une relation professionnelle, peut s'avérer difficile à négocier. Il faut en effet *voir* un potentiel souvent caché, voire même dénié par la personne elle-même, et *vivre* avec les failles importantes que les accidents de la vie ont pu produire.
- La **question du Temps** est évidemment primordiale : pendant combien de temps estime-t-on réaliste de « compenser » tel ou tel problème, d'essayer telle ou telle configuration pour qu'un potentiel se révèle ? Elle peut poser évidemment des questions difficiles d'évaluation (Est-on approprié ? Ne nuit-on pas ? A-t-on suffisamment essayé, investi ?...). Les responsables interrogés se réfèrent spontanément à une durée moyenne de deux ou trois ans pour réussir le pari de la lutte contre la désaffiliation pris pour et avec une personne donnée.
- L'**individualisation** de l'action, si elle s'impose comme une sorte d'évidence au niveau des orientations, n'est pas simple à mettre en oeuvre dans un collectif de travail qui doit se donner une organisation, des règles, des repères.



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ?

Pour éviter l'angélisme (et la déception qu'il entraîne toujours), une association qui voudrait lutter pratiquement contre la désaffiliation sociale et s'y engager en son sein doit non seulement prendre pleinement la mesure des obstacles qu'elle va rencontrer, mais aussi inventer des modes d'organisation et de management qui permettent de les prendre effectivement en compte.

Nous allons passer en revue ceux qui nous sont apparus dans les pratiques de l'association observée.

Condition n° 2 : Offrir aux individus une diversité de modes d'approche de l'association et de parcours en son sein

Nous avons vu que les effets des situations de désaffiliation étaient extrêmement variables selon les individus, rendant toute solution « standard » relativement problématique.

La diversité des actions du Miroir vagabond permet des modalités de mise en relation de personnes désaffiliées extrêmement diversifiées : convention de bénévolat, contrat de travail, formation à la communication et à l'expression, animation-crédation par le théâtre, alphabétisation en français, engagement citoyen, participation à un projet local, etc. ; cette diversité de l'offre permet des modes d'approche et d'accroche aussi adaptés que possible aux demandes individuelles, mais aussi une grande diversité de parcours.

Le parcours au sein de l'association sera ainsi, pour certaines personnes, composé de plusieurs étapes ; mais celles-ci varieront d'une situation à l'autre : nous sommes très loin de la conception linéaire qui prévaut souvent dans les politiques d'insertion et qui s'avèrent très vite contre-productives.

Condition n° 3 : Faire de l'adhésion aux valeurs de l'association le point-clé d'un éventuel engagement dans l'emploi

Cette diversité de situations-problèmes évoluant dans le temps et la coexistence tendue, au sein de personnes ayant subi des « accidents de la vie » entre les failles et le potentiel implique que les engagements ne pourront pas se faire sur le mode classique du profil de fonction et de la description des compétences.

C'est finalement sur deux éléments qu'une décision de parcours commun pourra être prise :

- la conviction réciproque qu'un partage suffisant des valeurs promues en actes par l'association existe;
- l'assurance suffisante d'une réciprocité potentielle perçue de part et d'autre (par exemple, dans le chef de la personne engagée, la croyance qu'elle pourra de fait apporter quelque chose à l'association).

Diverses ressources permettent aux personnes de découvrir ces valeurs à l'état pratique (une charte très explicite, des « fréquentations » d'activités très variées.

Condition n° 4 : Faire de l'organisation une organisation évolutive par ajustements fréquents

Nous avons employé à plusieurs reprises l'expression de « personnes déplacées » pour désigner des personnes qui ont dû subir divers accidents de la vie en conséquence de quoi l'emploi a pu s'éloigner d'elles, souvent de façon forte et durable.

La question de l'adaptation de personnes ainsi entendues comme *déplacées* à des « places » entendues comme postes de travail définis dans un organigramme et par une description de fonctions n'est évidemment pas simple.

Le Miroir vagabond travaille cette question par un **jeu de déplacements** relativement important.

Une des personnes interviewées utilisera d'ailleurs l'image du tourbillon pour résumer l'association dans laquelle elle s'est engagée : « *c'est un tourbillon qui pour moi est un peu l'image du Miroir : les choses viennent de l'extérieur, de chaque personne qui veut élaborer un projet, qui est reprise par le groupe entier, et puis qui est ramené vers l'extérieur en le dirigeant vers le public cible* ».

Cette organisation en tourbillon recouvre en fait plusieurs ordres de fonctionnements.

Il y a d'abord **la possibilité pour un (nouveau) travailleur de procéder à des essais et changements** éventuels dans l'organisation existante.

Dans d'autres cas, on peut éventuellement envisager une **réorganisation partielle du collectif** (un organigramme peut ne pas durer plus d'un an au Miroir Vagabond).

Pour éviter le caprice ou le changement irréfléchi, des arbitrages importants existent : la priorité donnée à la réalisation des missions pour la population ; la nécessité que l'organisation d'ensemble possède une « forme » (une gestalt) qui « tient ».

« Une mosaïque, qui n'est pas figée, mais qui à chaque fois se réassemble. Mosaïque en mouvement. »

Condition n° 5 : Une articulation privé/professionnel particulière : la fonction de facilitateur des points de passage

Pour les personnes « déplacées », le bagage du vécu peut être particulièrement lourd, et il n'est pas simple de le laisser à la porte de l'association.

L'association qui les accueille doit donc tenir compte de la présence de cette dimension privée dans la sphère « publique » que constitue un environnement professionnel. Cette prise en compte implique un fort investissement, qui se manifeste dans plusieurs dimensions, on commence à le comprendre : prise en compte des contraintes « privées » fortes (problème de mobilité, manque de réseau social), mais aussi des failles.



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ?

Pour les responsables de l'association, deux exigences temporelles sont présentes : **la capacité à réagir au moment exigé par la personne en difficulté ; la capacité à donner « du temps eu temps »** et à justifier cette position aux yeux du collectif des travailleurs.

L'administratrice-déléguée exprime ainsi ces deux exigences fortes.

*« Ça je pense que malgré tout, ça fait partie, si on peut dire de la méthodologie. **Le fait qu'il y ait toujours quelqu'un dans la maison, qui doit accepter que le moment de l'interpellation de la personne la plus faible, c'est le bon moment.***

Ces propos nous indiquent une nécessité incontournable pour s'engager pareillement dans la lutte contre la désaffiliation : il s'agit de pouvoir investir des ressources suffisantes pour assurer l'équilibre de l'ensemble. Cette nécessité s'exprime aussi en équivalents/temps plein disponibles à cet effet, ceux-ci n'étant pas en l'occurrence externalisés comme dans d'autres endroits.

Une autre dimension requise concerne le fait de ne pas céder à la tentation de la communication inutile, voire de l'étalement de ces dimensions privées au collectif de travailleurs.

Sans entrer dans trop de détails, nous évoquons, dans cette production du social, un rôle particulier : celui de facilitateur de points de passages (entre l'individuel et le collectif, entre le privé et le professionnel, entre l'urgence et la temporisation), etc.

Dans les faits, les différences qui naissent ainsi entre les travailleurs d'une même équipe peuvent toutefois induire parfois des réactions d'exaspération, de fatigue, surtout à certaines périodes de travail plus stressantes. La parole sur ces ajustements est donc finalement toujours nécessaire, soit pour expliquer une situation particulière (avec réserve et devant le groupe le plus restreint possible), soit pour rappeler que ce fonctionnement a déjà valu pour d'autres personnes déjà là au sein par exemple de l'équipe concernée du collectif). Elle permet donc de tendre à chaque fois vers un nouvel équilibre collectif.

Le point de passage fait exister ou durer concrètement une communauté d'intérêts.

Condition n° 6 : Donner une vraie place à une vraie évaluation

La place réservée au travail de « facilitateur de points de passages » s'inscrit dans une dimension plus large qui concerne la mise en place d'une réelle **évaluation**.

On doit à J. Ardoine une distinction incontournable entre les actes de contrôle et les actes d'évaluation. D'une manière simple, on peut avancer à sa suite que le contrôle porte sur la vérification de la conformité à des normes qui ont été définies antérieurement (a-t-on fait ce qu'on avait dit qu'on ferait ?) alors que l'évaluation ouvre le débat, est une réflexion collégiale qui porte sur le sens et les valeurs de l'action, ce qui la rend toujours en partie ouverte (fait-on bien ce pour quoi on est là ?).

Il n'est pas possible de lutter contre la désaffiliation sans une politique d'évaluation, qui est extrêmement rare : beaucoup prétendent à l'inverse de la situation où Monsieur Jourdain fait de la prose sans le savoir, produire des proses d'évaluation, sans que ce soit vraiment le cas ni qu'ils sachent de quoi il est question.



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ?

Condition n° 7 : Donner toute sa place au contact authentique

Claude Lévi-strauss a attiré l'attention sur le fait que l'activité culturelle s'était peu à peu éloignée du contact « authentique » vécu au quotidien par les membres d'une communauté : dans les cultures non modernes qu'il a observées, l'activité culturelle est pratiquée par et pour des protagonistes qui se connaissent personnellement, elle est immergée dans les relations multiples qui les unissent ; le créateur, par exemple, connaît et est connu de ses commanditaires, de son public.

Le Miroir Vagabond entend rétablir cette logique du contact authentique, en posant que l'activité culturelle doit être déployée sur un territoire donné, pour toute la population qui l'habite. Les artistes, les animateurs sont invités à travailler avec des gens qu'on connaît ou qu'on peut connaître, à s'immerger dans une communauté dont ils ont à faire partie.

Cette importance du « contact authentique » ne pouvait évidemment, par souci d'homologie minimum, qu'être pratiquée à l'interne et ce, d'autant plus que l'association s'est engagée dans la politique de l'emploi que nous essayons d'analyser.

Certes, comme dans beaucoup de lieux professionnels, on trouve au Miroir Vagabond des processus de participation ; certes une attention particulière est donnée à la formation continuée du personnel. A l'évidence, on y trouvera comme ailleurs un accompagnement dans l'action des nouveaux travailleurs, la désignation de personnes de référence, etc.

Mais il faut pointer ici qu'une importance toute particulière est reconnue aux interactions informelles, qui sont vues comme un investissement indispensable

La manière dont l'espace est organisé concourt par exemple à la possibilité de tels contacts : des postes de travail ne sont pas attribués individuellement, mais sont partagés dans des configurations variables ; une vaste salle polyvalente est multi-fonctionnelle (salle de formation, lieu de pause, etc.) et est riche d'occasions de rencontres.

C'est ainsi, d'une part, que peut se construire une cohésion sociale spontanée, comme le précise la charte de l'association :

« La Diversité « bien organisée » permet au plus grand nombre de Participer activement à travers l'emploi et/ou l'engagement citoyen, à l'organisation collective d'une société, à la production du social et de ce fait à une Cohésion Sociale Spontanée plutôt qu'à une cohésion sociale organisée « par nécessité » par les politiques sociales. »

Condition n° 8 : Oser des règles variables mais justes

La production de règles variables selon les individus mais justes pour le fonctionnement collectif s'apparente, dans le langage interne de l'association, au débat entre égalité et équité, l'association privilégiant dans sa pratique le deuxième pôle.

Il s'agit d'implanter dans le management le principe « à chacun selon ses capacités, à chacun selon ses besoins », ce qui remet en lumière l'importance des « facilitateurs de points de passage »



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ?

Condition n° 9 : Promouvoir une diversité de devenir

Pour suivre une telle logique de relation, il faut aussi pouvoir accepter qu'il peut y avoir des non-ajustements, auquel cas la personne ne sera jamais à sa place dans l'institution. Ce peut être un mal que d'essayer de l'y garder à tout prix.

Notons cependant que dans les cas où la relation professionnelle doit être interrompue, l'association s'investit avec la personne qui le souhaite dans la co-construction de la « sortie » et de la trajectoire ultérieure de la personne.

Notons aussi que s'il y a une grande diversité de mode d'approche et d'accroche, il y a une aussi grande diversité de « suites », à l'intérieur, à l'extérieur. L'association ne se conçoit pas comme le bon pasteur d'ouailles qu'il faut garder en son sein.

Condition n° 10 : Pratiquer une logique réellement entrepreneuriale

De fait, la politique de lutte contre la désaffiliation peut dans certains cas conduire l'association à chercher des moyens lui permettant de stabiliser la situation d'une personne lorsque cela se révèle pertinent. Elle peut aussi stimuler la création de nouvelles structures.

Il s'agit là d'une logique proprement entrepreneuriale qui n'est pas si courante au niveau du secteur associatif social et culturel ; souvent elle fait même l'objet de méconnaissance voire de suspicion.

Cet esprit d'entreprise se caractérise notamment par les éléments suivants.

- Un fort investissement en recherche : le recul réflexif et critique, l'action sur soi, l'invention de solutions nouvelles sont des éléments-clés pour la réussite de la conjonction d'une politique sociale et culturelle conjuguées à un rôle revendiqué en matière de lutte contre la désaffiliation.
- La recherche d'économies d'échelle significatives ; il ne s'agit nullement ici, comme certains pourraient être portés à le croire, de « faire subventionner deux fois » le même travail. Il s'agit au contraire, grâce à la diversité des actions, des profils professionnels, des missions, des secteurs dans lesquels on est actifs, de réaliser des gains de productivité dans la conception même des actions, en s'appuyant sur leur transversalité. Ce dernier point est très peu compris, par exemple par certains pouvoirs publics.

5. QUELLES POLITIQUES FACILITATRICES POUR DE TELLES PRATIQUES ?

Notre étude a choisi une voie résolument empirique : non pas réfléchir à ce qui pourrait ou devrait être (en se plaçant au niveau du système), mais en observant à tout le moins ce qui est déjà à l'oeuvre. Nous avons donc procédé en cherchant à comprendre quelles *médiations* sont construites par une association particulière mobilisée par la lutte contre la désaffiliation sociale, comme en témoigne son texte « Tous employables, car tous en capacité de participer à la production du social ».

Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ?

Au terme de cette étude, nous ne pouvons que confirmer dans un premier temps – et c'est déjà beaucoup – que ce projet est effectivement possible, qu'il se réalise avec un succès significatif à plusieurs niveaux (pour les personnes concernées, pour le collectif associatif, pour la population destinataire de ses missions, pour la société ainsi produite localement).

Dans un second temps, il convient d'approcher la possibilité/pertinence d'envisager une extension de ce type de pratique et de cette « tenue de rôle » en matière de lutte contre la désaffiliation sociale.

Deux écueils sont particulièrement à éviter : laisser croire que la forme étudiée peut/doit être reproduite telle quelle ; laisser penser qu'on ne trouve pas de légitimité à des tentatives différentes, qui sont de fait fort nombreuses : le développement de l'économie sociale, certaines tentatives d'adaptation de l'acteur marchand lui-même (comme un recrutement qui se concentre, via l'action de médiateurs, sur les compétences strictes exigées par le poste et non sur le curriculum vitae), les initiatives diverses prises par les pouvoirs publics, etc.

Une place singulière pour l'acteur associatif ?

Nous avons rappelé qu'une dynamique associative effective se base en effet toujours sur une rencontre intense de personnes qui acceptent de « lier leur sort » (le terme d'association est donc à prendre au sens fort) sur base d'un refus de l'existant (dimension d'affect prégnante) : malaise face aux insuffisances du présent, sentiment de perte d'une valeur fondamentale, etc.

Cet **affect** (nous avons proposé le terme « passion de réalisation ») est un point-clé en l'occurrence, puisqu'il fournit un support alternatif aux supports collectifs en voie de désagrégation.

D'un mot, disons donc qu'il s'agit de garantir un aspect volontaire à ces initiatives et d'en favoriser le véritable ressort : l'aspect rencontre/lien collectif autour d'un argumentaire critique/réciprocité d'apports/management approprié.

Pour beaucoup de dynamiques associatives, ces manières de faire et de vivre revisitent l'héritage **communaliste**, notamment son souci d'équité (le travailleur doit être le bénéficiaire intégral des fruits de son travail et doit bénéficier d'une sécurité d'existence appropriée à ses besoins), sa promotion de la liberté individuelle et de l'autonomie collective, son investissement dans l'éducation et la production de connaissances (c'étaient les points-clés du programme d'un Pierre Denis, adopté par la Commune de Paris).

Trois conditions facilitatrices

La reconnaissance de la fonction de « facilitateur des points de passage »

La très forte individualisation du management s'accompagne de tâches de justification, de moments de transaction, de négociation, de contextualisation à destination du collectif.



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ?

Nous avons proposé d'appeler « facilitation des points de passage » ce type de fonction, dont on n'imagine pas qu'elle soit confiée à une personne en particulier : il s'agit plutôt de tâches multiples qui se répartissent selon les nécessités sur la tête de tous les responsables, de manière variable et non programmée.

Il semble légitime de demander aux pouvoirs publics de reconnaître cette fonction spécifique, à hauteur au moins d'un équivalent temps plein de direction, sur base, par exemple, d'un nombre minimum d'emplois ainsi créés.

Un statut aidant pour les personnes qui prennent le risque de l'emploi ?

La durée est un élément-clé pour espérer pouvoir « défaire ce que le social a fait et refaire ce qu'il a défait » au cours du processus de désaffiliation.

En l'occurrence, il s'agit de deux durées différentes et complémentaires :

- la durée d'une **approche**, dont on a vu qu'elle pouvait prendre des formes multiples ;
- la durée d'une **expérimentation** à l'intérieur de l'association, qui permette de faire émerger un potentiel, de dépasser en partie au moins les failles que les vicissitudes de l'existence ont pu produire, et d'envisager un devenir aussi stabilisé que possible, dans l'association ou ailleurs.

Il serait utile qu'un **statut particulier** permette d'enchaîner ces deux durées à l'intérieur d'une association ?

Au vu des enseignements issus de l'analyse de l'expérience du Miroir Vagabond, d'ailleurs corroborés par plus d'une autre observation, il ne nous semble pas qu'il faille entendre par là la création d'un statut supplémentaire à ajouter à la panoplie existante.

Il convient plutôt de trouver une manière de répondre aux insuffisances suivantes :

- il n'existe pas de statut facilitateur basé tout simplement sur la force réelle de la dynamique associative, à savoir la **rencontre** entre une **personne** qui demande à s'engager et les luttes qu'entreprend **l'association** ; partout dominant les catégories, les conditions bureaucratiques, de diplômes, la définition de « cibles » ; la capacité de l'acteur associatif à pratiquer une politique volontariste de création d'emploi n'est par ailleurs que peu soutenue en général ;
- le statut que nous évoquons dans ce cadre, pour les personnes dont nous parlons, devrait remédier à la dissociation actuelle entre mesures liées à la formation et mesures liées à l'emploi ; or nous avons vu que c'est l'enchaînement d'étapes diverses, dans une durée suffisante qui était une clé du succès ; une *continuité suffisante* doit être rendue possible, assortie de *garanties* pour les deux parties (la personne, l'association) qui prennent le risque de la création d'emploi ;



Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ?

- de la même manière, la panoplie de mesures existantes, éclatées entre les différents niveaux de pouvoir, souffre par le fait même de deux défauts majeurs : elles cumulent des conditions nombreuses qui peuvent se révéler incompatibles dans la succession qui est celle du parcours réel des personnes ; elles ne sont pas construites par rapport aux *possibles* des personnes, hic et nunc, et leur imposent des parcours formatés très souvent inadaptés ; ces parcours formatés correspondent d'ailleurs trop souvent à une *chronique d'une rupture de parcours annoncée, tant les diverses constructions catégorielles qui sous-tendent les mesures d'aides manquent de souplesse et d'ouverture.*

Nous touchons là, de plus, à un paradoxe criant : dans le secteur marchand, toute contrainte en matière d'engagement et d'emploi est jugée impossible voire contre-productive (le « laisser faire » serait la meilleure garantie) ; pour le secteur associatif, qui s'auto-impose des contraintes fortes en la matière, celles-ci ne sont jamais jugées suffisantes : on lui impose à la fois des contraintes de résultats et des contraintes fortes de procédures.

Un label encourageant et protecteur ?

La proposition précédente pose ipso facto la question des incitants dont devrait pouvoir disposer l'acteur associatif, au-delà de la reconnaissance de la fonction de « facilitation ».

Il nous semble que ces incitants à une logique entrepreneuriale en matière de création d'emploi à l'intention des personnes en difficulté pourraient être :

- l'attribution d'un label relatif aux efforts entrepris par l'association pour promouvoir la socio-diversité en son sein ;
- le soutien aux efforts spécifiques que l'association devra consentir en matière de recherche et de formation de son personnel ;
- le soutien à la mise en place d'une politique d'évaluation appropriée ;
- la garantie d'un contrôle administratif approprié à une logique entrepreneuriale et transversale ; une récente recherche³ que nous avons menée sur l'innovation en matière de jeunesse et d'aide à la jeunesse montre combien cette condition est indispensable et comment elle est loin d'être rencontrée dans les faits.

3. Cfr Recherche qualitative sur les projets innovants en matière d'intervention auprès des enfants et des jeunes , asbl RTA pour l'Observatoire de l'enfance, de la jeunesse et de l'aide à la jeunesse, Bruxelles, novembre 2009.