

Personne n'est inemployable

 alternatives-economiques.fr/personne-nest-inemployable/00085658

Céline Mouzon, *Alternatives économiques*, 14 août 2018



« Ça fait quatorze ans que je travaille ici, après dix ans sans emploi, s'enthousiasme Chantal Caudron, 55 ans. J'ai d'abord fait partie de l'équipe ménage, à mi-temps, puis je suis passée à l'informatique. J'avais des problèmes de santé qui m'empêchaient de rester debout longtemps. A mon arrivée, personne ne m'a demandé si j'avais des diplômes. Ici, on prend les gens comme ils sont, avec leurs difficultés d'apprentissage. » Chantal Caudron fait partie des 25 salariés de Travailler et apprendre ensemble (TAE), une entreprise créée par l'organisation non gouvernementale (ONG) ATD Quart Monde, qui se bat pour éradiquer la misère.

La particularité de TAE est de rassembler des gens qui ont connu la grande pauvreté et ceux qui ne l'ont pas vécue

La particularité de TAE est de rassembler, dans un même collectif de travail, des gens qui ont connu la grande pauvreté - les travailleurs associés - et ceux qui ne l'ont pas vécue - les compagnons. Les premiers sont en contrat à durée indéterminée (CDI), à temps plein ou à temps partiel ; les seconds ont des contrats d'un ou deux ans. Ces derniers viennent ici par choix, parce que cela a un sens pour eux. « Des compagnons, on attend qu'ils soient de bons ouvriers et de bons collègues de travail », résume Didier Goubert, le président de TAE.

Un modèle différent

Située à Noisy-le-Grand (Seine-Saint-Denis), TAE occupe le site de l'ancienne menuiserie imaginée dans les années 1960 par le père Joseph, le fondateur d'ATD Quart Monde, pour les hommes du bidonville de la commune. Deux activités principales y sont aujourd'hui développées : la remise en état et la revente d'ordinateurs donnés par de grands groupes,

comme Saint-Gobain, Danone ou le cabinet d'avocats Gide Loyrette Nouel. Ils sont ensuite vendus à bas prix, entre 150 et 400 euros. TAE développe aussi une activité de second oeuvre du bâtiment (travaux de peinture au sol, pose de cloison...) et, de façon plus marginale, des services de ménage. Ses clients sont des collectivités locales, des associations, des hôpitaux, des bailleurs sociaux...

« Nous avons trois ambitions, explique Didier Goubert. Démontrer que personne n'est inemployable. Faire de TAE une entreprise qui marche humainement. Et qui soit économiquement viable. » "Ce n'est ni du travail social classique ni une entreprise classique », notent les sociologues Julie Couronné et Nicolas Roux, coauteurs d'une étude Ires-CFDT en cours sur les trajectoires des personnes très éloignées de l'emploi.

Zoom Dispositif : un statut dérogatoire

Travailler et apprendre ensemble (TAE), qui est une association loi de 1901, a démarré sous la forme d'un chantier d'insertion par l'activité économique (IAE), alors même qu'elle avait déjà en tête de proposer des contrats à durée indéterminée (CDI). L'Etat a accepté qu'elle garde ce statut. Concrètement, TAE reçoit donc de l'Etat une subvention qui prend la forme du paiement de l'intégralité du salaire des employés associés pendant les deux premières années. L'autre avantage, au même titre que les structures d'IAE, est de ne pas payer la TVA. En principe, ces subventions se justifient parce que les chantiers d'IAE remplissent une mission sociale que n'ont pas les entreprises classiques. TAE souhaiterait que l'Etat subventionne les CDI et s'engage donc sur la durée, mais celui-ci a toujours refusé. Pour y parvenir, ATD Quart Monde a imaginé un autre projet : "Territoires zéro chômeur de longue durée" (voir sur <https://bit.ly/2sbgT15>).

TAE ne prétend pas en effet jouer le rôle d'une structure d'insertion par l'activité économique (IAE). Dans l'IAE - un dispositif créé en 1988 qui repose sur un conventionnement de la structure par l'Etat et un agrément des publics par Pôle emploi -, l'Etat subventionne pendant deux ans un poste pour une personne qui est éloignée de l'emploi. *« Il y a 130 000 postes d'insertion, alors qu'entre deux et trois millions de personnes en auraient besoin, indique Didier Goubert. En outre, l'Etat a fixé à ces structures des objectifs de résultats : au moins 25 % des sorties doivent être en emploi durable, soit en contrat à durée déterminée (CDD) de plus de six mois soit en CDI, et 35 % en sortie positive, soit en emploi précaire soit en formation. Du coup, les entreprises font de l'écémage. L'IAE, c'est bien pour les gens qui y sont, mais à la sortie la chute est brutale. Les personnes en sortent, puis y reviennent, et l'Etat est dans le déni », poursuit le président de TAE.*

« Par rapport à l'insertion par l'activité économique (IAE), les travailleurs sont en CDI et la sortie de l'entreprise n'est pas un objectif affiché », Julie Couronné

Le paradoxe est que son entreprise, créée en 2002 à partir du constat des insuffisances de l'IAE, bénéficie de ce dispositif à titre dérogatoire (voir encadré). Cela ne correspond pourtant pas à son projet : *« Par rapport à l'IAE, les travailleurs sont en CDI et la sortie de l'entreprise n'est pas un objectif affiché », explique la sociologue Julie Couronné.*

Le CDI permet d'accéder à des droits et de reconstruire sa vie. *« On s'en est sortis parce qu'on a rencontré les bonnes personnes. Mais ça n'a pas été facile »*, indique Chantal Caudron. Son mari, suite à un accident du travail, est lourdement handicapé depuis vingt ans et deux de ses quatre enfants ont un léger retard mental et ont été placés pendant dix ans.

Pour l'association, d'inspiration chrétienne, le travail est la meilleure manière de retrouver une dignité que la misère ôte. *« La différence par rapport à Emmaüs, fondée par l'abbé Pierre, c'est qu'à ATD Quart Monde prévaut l'idée que la dignité passe par un salaire décent, alors que chez Emmaüs on s'efforce de gagner ce qu'on peut »*, rappelle Didier Goubert. Concrètement, gagner dignement sa vie veut dire gagner au moins le Smic. C'est ce que touchent les 25 salariés (seuls les deux responsables, Didier Goubert, qui en est le président, et Pierre-Antoine Béraud, le directeur général, touchent le double). Après un an dans l'entreprise, les salariés sont augmentés de 6 %, et après deux ans, ils perçoivent le Smic + 12 %.

Pas de chef d'équipe

TAE n'est pas non plus une entreprise classique, car une partie des salariés vient de la grande précarité : *« Ils ont souvent des problèmes psychologiques, des problèmes de santé, une dépendance à l'alcool ou un handicap. Cela implique une réflexion en matière de ressources humaines »*, précise Didier Goubert.

Pour que tous les salariés se sentent inclus, les chefs d'équipe ont été supprimés. *« Le risque était que l'encadrant écrase les personnes de la grande précarité, qui ont été écrasées toute leur vie »*, justifie Didier Goubert. *« Nous considérons que c'est au collectif de travail de s'adapter au dernier arrivé »*, poursuit-il. Et de citer l'exemple de l'un des salariés : *« Il n'était pas sûr de lui et a passé ses six premiers mois à ranger le hangar où sont stockés les ordinateurs. En fait, il dérangeait. On l'a laissé faire, tout en lui disant que ce n'était pas comme ça qu'il fallait procéder. Il commence à changer. La force de TAE est de savoir accueillir quelqu'un qui ne sait pas faire au départ et qui a honte. »*

Chantal Caudron évoque, elle, ses relations avec un stagiaire de grande école : *« Il m'a transmis son savoir-faire et je lui ai appris à écouter les autres. La plupart des gens ici sont fragiles ou malades. Il faut les écouter. »* Elle-même se souvient avec émotion de Jacques, un collègue décédé : *« Avant, je rentrais dans le lard, je n'étais pas patiente. C'est grâce à lui si je suis calme. Je sais que s'il était là, il serait fier de moi. »*

| Aucun objectif individuel n'est fixé, seulement des objectifs de groupe

L'accent est mis sur le collectif : aucun objectif individuel n'est fixé, seulement des objectifs de groupe. Tous les deux mois, la direction présente au collectif de travail les résultats de la production pour l'informatique et le bâtiment. Certains moments sont ritualisés : les horaires de travail sont les mêmes pour tous, de 8 heures à 17 heures, avec une pause partagée de quinze minutes à 10 h 15. Le déjeuner, préparé par l'équipe ménage, est pris en commun et financé sur le même principe qu'une cantine d'entreprise, avec une participation de l'employeur. De plus, quatre ateliers ont lieu hors des heures de

production, à raison d'une heure par semaine : yoga, sculpture, jardinage et vie d'équipe, pour les cadeaux d'anniversaire, les sorties culturelles ou l'envoi de cartes aux salariés malades.

« *Les concepteurs de TAE font preuve d'une grande réflexivité* », estiment les sociologues Julie Couronné et Nicolas Roux. Ces derniers nuancent cependant l'horizontalité affichée dans les relations de travail : « *Il y a une tension permanente entre la promotion d'une relation égalitaire et le fait que les relations ne le soient pas. Les compagnons ne savent se définir que négativement par exemple, en disant qu'ils ne sont pas des chefs. Ils doivent en permanence aller à l'encontre de ce qu'ils sont : ceux qui savent, qui montrent l'exemple, qui motivent.* »

« Il y a une tension permanente entre la promotion d'une relation égalitaire et le fait que les relations ne le soient pas »

A l'époque de leur enquête, l'un des compagnons était surnommé « le magicien ». « *Il passait derrière les associés pour corriger leur travail, mais sans le dire pour ne pas les dévaloriser. Les travailleurs associés s'en étaient rendu compte, d'où le surnom* », raconte Nicolas Roux. « *Cette tension est créatrice*, ajoute Julie Couronné. *Elle structure le collectif de travail et permet aussi à certains de se sentir plus soutenus, plus reconnus.* »

Des tensions existent aussi entre travailleurs associés : certains veulent à tout prix éviter le stigmate de « cas soc' » et cherchent parfois à partir sans nécessairement le faire, d'autres se voient toute leur vie à TAE. Dans les faits, il y a peu de *turn-over* chez les travailleurs associés. Les changements sont surtout dus aux décès. Depuis 2002, huit personnes sont mortes.

Formation en management

C'est sur son troisième objectif, celui de la rentabilité économique, que TAE n'a pas fait encore ses preuves. Le budget est de 600 000 euros par an. 400 000 euros sont apportés par le chiffre d'affaires. Sur les 200 000 euros manquants, l'Etat en apporte 70 000 *via* l'IAE ; les fondations de grandes entreprises, comme celles de Saint-Gobain, d'AG2R La Mondiale, de Gide, des papiers Bruno, d'Alstom ou du Fonds agir pour l'emploi d'Engie et d'EDF, apportent les deux tiers restants (130 000 euros).

Pour trouver d'autres revenus, TAE développe une activité de formation en management à destination des entreprises classiques. Le principe : au cours d'ateliers thématiques (huit dans l'année), les salariés venus de la grande précarité expliquent à des managers classiques les méthodes de travail de leur entreprise pas comme les autres. La formation est facturée par TAE 2 400 euros par an et par personne envoyée par une entreprise extérieure (exonérée de TVA). « *Nous avons un objectif de 100 000 euros de recettes par an grâce à ces formations et de 40 personnes formées par an* », avance Didier Goubert. Sachant que le coût d'animation s'élève à 50 000 euros annuels, à raison d'une animation en binôme de chaque atelier. De quoi, peut-être, approcher l'équilibre et diffuser ailleurs des pratiques de travail moins compétitives.