

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires
(liste au 1^{er} septembre 2001)

**PARTAGER SON TEMPS ET SES REVENUS
AVEC DES CHÔMEURS**

par

Jean-Baptiste de FOUCAULD
Président de Solidarités Nouvelles face au Chômage
Inspecteur général des Finances

Séance du 18 janvier 2001
Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

En bref

Depuis quinze ans, Solidarités Nouvelles face au Chômage met en œuvre une méthode simple et concrète d'aide aux chômeurs, qui se fonde sur le partage du temps, sous la forme d'un accompagnement personnalisé en binôme, et sur le partage des revenus, qui permet la création d'emplois de transition dans des associations partenaires. Au-delà des bonnes paroles, les membres de l'association s'impliquent personnellement, sans négliger l'action collective contre l'exclusion auprès des institutions.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jean-Baptiste de FOUCAULD

À la fin des années 1960, à ma sortie de l'ENA, j'ai trouvé ma première expérience professionnelle plutôt rude : je sortais du monde universitaire, où l'on brasse des idées, où l'on apprend chaque jour une infinité de choses nouvelles, et je me retrouvais à la direction du Trésor, où l'on me demandait de faire une note sur l'opportunité d'augmenter la rémunération des comptes de la SNCF au Trésor.

Avec quelques amis, nous avons dès cette époque constitué un petit groupe de réflexion sur les relations entre spiritualité et politique, qui se réunissait tous les quinze jours et a abouti à quelques productions intellectuelles : nous avons rédigé quelques essais, dont un qui avait pour titre *Sur-vivre*, et que nous n'avons pas réussi à publier.

Nous avons également adopté quelques règles de vie très simples : donner du sens à sa vie, ce qui supposait de consacrer chaque jour un peu de temps à la réflexion et à la prière ; faire preuve d'une certaine frugalité dans nos comportements de consommateurs ; témoigner de la fraternité en faisant quelque chose pour les plus démunis.

Au bout de quelques années, nous avons rejoint le club "Échange et projets" créé par Jacques Delors, et rédigé un livre intitulé *La révolution du temps choisi*, à partir de l'idée que la gestion du temps était un levier central pour trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Cet ouvrage était empreint d'une certaine naïveté : nous pensions que les idées que nous défendions étaient tellement simples et évidentes qu'elles allaient forcément convaincre tout le monde, et que du reste la révolution en question se ferait toute seule. Nous nous sommes aperçus qu'en réalité la société était extrêmement rigide et crispée sur ses valeurs ; quelques experts de la réflexion sur le temps ont été intéressés par le fait qu'un livre de ce genre soit écrit par des non-spécialistes, mais dans l'ensemble il n'a eu aucun écho politique, pas même à gauche, où l'on ne jurait déjà que par les 35 heures.

J'ai ensuite travaillé au cabinet de Jacques Delors de 1982 à 1984. Nous avons rapidement compris que si le tournant de la rigueur avait bien été pris par le gouvernement, ce qui le conduisait à faire son "adaptation" économique, en revanche, le système social allait mettre très longtemps à se réorganiser, et qu'entre temps le taux de chômage allait monter inexorablement.

Aller sur le terrain

Nous avons donc décidé, sans abandonner la réflexion théorique, d'aller sur le terrain voir ce que des citoyens ordinaires pouvaient faire, à partir des valeurs auxquelles ils croyaient, pour compenser les déficits de l'action collective.

Notre premier projet était le suivant : ayant constaté que les films d'inspiration spirituelle ou religieuse étaient très peu diffusés dans les circuits commerciaux classiques, nous voulions donner une part de nos revenus pour créer une salle de cinéma qui diffuserait ces films et emploierait des chômeurs, ce qui répondait aux trois impératifs de nos règles de vie : sens, frugalité et fraternité. Le père Wrezinski, que nous avons consulté, nous a détournés de ce projet, qui lui paraissait trop compliqué à mettre en œuvre, et nous a aidés à définir la formule que nous avons finalement retenue.

Le fonctionnement de SNC

J'étais alors revenu à l'Inspection des Finances ; j'ai pris un poste à mi-temps, en principe pour pouvoir écrire un livre ; en réalité, cela m'a surtout donné du temps pour contribuer à créer le premier groupe de Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC), en 1985.

Cette association se compose de groupes de solidarité de dix à quinze personnes, qui se réunissent une fois par mois. Ils mettent en commun à la fois du temps et des revenus pour

accompagner des chômeurs en recherche d'emploi et, le cas échéant, subventionner leur embauche par des associations, pendant six mois ou un an, pour des contrats à plein temps payés au SMIC. L'objectif est évidemment que les personnes embauchées se rendent indispensables à l'association en question et puissent ensuite être employées durablement grâce à d'autres financements.

Nous offrons parfois des prestations complémentaires, qu'il s'agisse par exemple de financer un supplément de formation, ou d'aider la personne à passer son permis, dès lors qu'il ne s'agit pas d'assistance mais bien d'aide à la recherche d'un emploi.

Le groupe de solidarité met à la disposition de la personne en difficulté un binôme de deux accompagnateurs qui devront la rencontrer régulièrement, l'écouter, vérifier qu'elle a fait les démarches administratives nécessaires et travailler avec elle sur sa recherche d'emploi ; cela leur prend environ deux heures par semaine, tout compris. Leur mission n'est absolument pas de se substituer aux institutions, mais d'apporter un complément : ce qui manque le plus aux chômeurs, ce sont des lieux où ils puissent décompresser, exprimer leur souffrance, être écoutés.

Les principes de l'accompagnement

Nous tenons beaucoup au principe de l'accompagnement en binôme, à la fois dans l'intérêt des accompagnateurs et des personnes accompagnées. Aller à la rencontre d'une personne en difficulté n'est pas évident : la souffrance fait peur ; à deux, on a plus de courage. Par ailleurs le fonctionnement en binôme permet d'éviter de dériver vers une relation autoritaire ou d'assistantat. Enfin, le binôme permet d'associer des personnes complémentaires par leur sexe, leur âge, leur situation professionnelle (un actif, un retraité), leur caractère. L'une des deux est toujours plus proche que l'autre de la personne accompagnée, ce qui facilite la recherche de l'équilibre entre les deux branches de l'arbre des Séfiroth¹, la rigueur et la clémence : un cadre qui avait été SDF nous a dit ainsi qu'il s'en était sorti "par amour et par coups de pieds dans le cul !".

Nous ne mettons en principe aucun préalable à l'accompagnement : nous souhaitons que les accompagnateurs soient des citoyens ordinaires. Cela dit, les accompagnateurs qui le désirent peuvent suivre un module de formation à l'écoute. On leur explique en particulier que lorsque quelqu'un est tombé dans un trou, la tentation est grande d'y descendre avec lui ; mais dans ce cas aucun des deux ne pourra ensuite remonter. Il faut savoir rester au bord du trou, utiliser une corde et la faire assurer par quelqu'un derrière soi.

Le soutien du groupe de solidarité

Les accompagnateurs ne sont pas seuls face à la personne en difficulté : chaque mois, ils font état devant l'ensemble du groupe des avancées réalisées ou des problèmes rencontrés. Souvent, le groupe voit des choses dont ils ne s'étaient pas rendu compte, ou a des idées auxquelles ils n'avaient pas pensé. Parfois aussi les accompagnateurs se découragent, et demandent que d'autres personnes prennent le relais, bien entendu avec l'accord de la personne accompagnée. Le dispositif présente donc une double régulation et permet un transfert et une mise en circulation de la souffrance à deux niveaux, d'abord auprès des deux accompagnateurs, puis auprès du groupe tout entier.

Le partenariat associatif

Nous avons progressivement constitué un véritable réseau d'associations partenaires, qui nous permettent d'abord d'entrer en contact avec des personnes en difficulté, puis de leur offrir éventuellement des contrats de transition.

¹ Système des valeurs dans la tradition sabbathienne.

Nous ne sommes pas en concurrence avec nos associations partenaires, car nous sommes généralement complémentaires : nous ne pouvons pas faire de l'accueil en masse, comme certaines d'entre elles, mais notre dispositif fonctionne bien pour un accueil très personnalisé. En réfléchissant avec les personnes en recherche d'emploi à ce qu'elles savent faire, à leurs aspirations, au sens qu'elles veulent donner à leur vie, nous pouvons pratiquement leur fabriquer un emploi sur mesure.

Nous avons, entre autres, noué un partenariat avec l'ADIE (Association pour le Droit à l'Institution Économique) fondée par Maria Novak en 1990 : lorsque nous rencontrons une personne qui veut créer une entreprise, nous l'adressons à l'ADIE, et lorsque inversement celle-ci juge qu'un projet de création d'entreprise n'est pas assez solide, qu'il doit être peaufiné avec des accompagnateurs, ou même qu'il vaut mieux que la personne recherche un emploi salarié, elle nous l'envoie.

La situation actuelle de SNC

À l'heure actuelle, SNC comprend près de quatre-vingt-dix groupes, dont à peu près la moitié en région parisienne. Chaque groupe se compose en moyenne de dix personnes, ce qui représente un potentiel permanent d'environ sept à huit cents accompagnateurs. Compte tenu du fonctionnement en binôme, et du fait qu'il semble difficile d'accompagner plus de deux personnes à la fois, chaque groupe n'accompagne guère plus de dix personnes en difficulté.

Nous gérons en permanence une cinquantaine d'emplois de transition et un budget d'environ trois millions de francs, dont deux millions et demi apportés par un réseau de mille cinq cents donateurs. Nous ne recevons aucune subvention de l'État, à ceci près que bien entendu, chaque fois que nous signons un contrat de transition et que celui-ci entre dans un des cadres de l'action publique, nous choisissons la formule la plus intéressante en termes de charges sociales (Contrat Emploi Solidarité, Contrat Emploi Consolidé...). Cela dit, si une personne a besoin d'un emploi à temps plein et qu'il n'existe pas d'emploi subventionné correspondant, nous finançons son emploi au prix coûtant, soit huit mille cinq cents francs par mois : nous donnons la priorité à la satisfaction des besoins de la personne, et non aux problèmes de financement.

Un engagement très impliquant

Après quinze ans d'activité, notre bilan comprend des éléments positifs et négatifs.

Pour les personnes qui se sont engagées dans l'accompagnement, c'est tout d'abord une découverte en profondeur de la société, de la réalité du chômage et de l'exclusion sociale.

Personnellement, je n'aurais pas pu écrire *Une société en quête de sens* sans cette expérience, qui m'a permis notamment de comprendre la corrélation entre chômage, crise du lien social et crise du sens. Par un phénomène vraiment terrifiant, quand une personne a du mal à retrouver un emploi, alors qu'il faudrait que le lien social se resserre autour d'elle pour l'épauler, c'est le contraire qui se produit, du reste par un accord tacite entre la personne et son entourage : tout contact social est pour la personne en difficulté, empreint à la fois d'espoir et de souffrance ; par crainte d'une déception, la personne finit souvent par adopter une conduite d'échec ; l'entourage a également tendance à prendre ses distances, par un mélange de culpabilité et de sentiment d'impuissance.

Or la perte du lien social entraîne également la perte du sens : plus l'exclusion dure, plus elle fait perdre l'estime de soi, fondée sur la reconnaissance par autrui. Après avoir travaillé pendant des années malgré ses défauts, on s'entend dire qu'on a tellement de défauts qu'on ne peut plus travailler ; la question de sa propre identité et de son rapport avec le monde, occultée par beaucoup d'"inclus" qui se donnent à fond à leur carrière, se pose tout d'un coup avec une acuité terrible.

Ceux qui, grâce à SNC, découvrent cette réalité s'engagent souvent avec passion dans notre action ; ce caractère impliquant constitue sans doute le premier élément positif de notre bilan.

Quelques belles réussites

Le second est que nous apportons incontestablement une aide à un certain nombre de personnes, même si nous n'intervenons que sur un créneau particulier, que nous avons progressivement identifié : des personnes qui ont déjà une culture du travail, ont vraiment envie de travailler, et dont les compétences sont seulement un peu décalées par rapport au marché du travail. Dans les premiers temps, nous étions prêts à prendre en charge toute personne qui s'adressait à nous ; nous avons rapidement compris que nous n'étions pas compétents, par exemple, pour nous occuper des personnes éprouvant des difficultés psychologiques graves. Nous essayons d'éviter de sélectionner les personnes, mais nous sommes un peu plus lucides sur les chances de succès des accompagnements.

En quinze ans, nous avons obtenu quelques belles réussites. Dans certains cas, notre intervention a même provoqué une germination de projets : à Lens, par exemple, nous avons financé pendant un an l'emploi d'une personne qui gérait une maison de chômeurs ; depuis, elle a créé une entreprise d'insertion, un foyer d'accueil, et des ateliers.

Le lobbying contre l'exclusion

Le troisième élément positif est l'action collective auprès des institutions, que nous avons continué à mener en parallèle avec l'action de terrain. Les postes que j'ai pu occuper dans l'Administration m'ont permis de véhiculer un certain nombre d'idées et d'aboutir à quelques initiatives allant dans le sens que nous préconisons.

J'ai notamment réussi à convaincre Bernard Kouchner et Jean-Pierre Soisson de faire réaliser un rapport sur la vie quotidienne des demandeurs d'emploi, publié en 1989, qui a sans doute aidé à déclencher l'effort de modernisation entrepris par l'ANPE depuis une quinzaine d'années.

Nous avons également pesé pour la transformation des TUC - les Travaux d'Utilité Collective -, rémunérés mille deux cents francs par mois, sans contrat de travail - en Contrats Emploi Solidarité : nous sommes convaincus que le contrat de travail est la norme de base de la citoyenneté. Plus récemment, nous avons défendu les Contrats Emploi Consolidés et les fameux emplois-jeunes, qui sont signés pour une durée de cinq ans, et qui, contrairement aux CES, peuvent concerner des travaux à plein-temps.

Enfin, nous avons beaucoup travaillé sur la responsabilité sociale des entreprises et promu trois manifestes : en 1990, le manifeste contre l'exclusion, réalisé avec l'aide de Maurice Pagat, créateur du Syndicat des Chômeurs, et dans lequel l'expression de "fracture sociale" a sans doute été employée pour la première fois ; en 1992, un manifeste des entreprises contre l'exclusion, organisé avec l'aide de Patrick Boulte, et quelques patrons comme Francis Mer ou Jean Gandois ; enfin, en 1997, un manifeste des financiers contre l'exclusion, qui a permis de les sensibiliser, notamment, à la question de la gestion socialement responsable de l'épargne.

Nous avons également publié, en 1992, dans le journal *Partage*, un texte sur la nécessité d'inventer des formes d'expression pour les personnes, qui, en perdant leur emploi, perdent aussi le soutien des syndicats. Depuis 1998, nous nous réunissons au sein d'un collectif associatif de sept ou huit associations (dont le FNARS, ATD, le Coorace, etc.) qui défendent, comme le Mouvement des Chômeurs, l'idée qu'il est indispensable que les chômeurs puissent s'exprimer ; mais alors que ce dernier milite prioritairement pour l'augmentation des minima sociaux, nous préconisons la revendication d'un "Emploi pour tous" (c'est le nom de ce collectif).

La contrepartie de la décentralisation

Parmi les points moins positifs, je range le fait que la décentralisation extrême de notre association a conduit parfois certains groupes à s'éloigner des méthodes que nous avons définies. Le fonctionnement en binôme, par exemple, n'est pas toujours respecté. Le partage des revenus a tendance à s'effacer en faveur du simple accompagnement ; or si nous ne voulons pas passer pour de bonnes âmes qui se contentent de distribuer de bonnes paroles, nous devons continuer à être des "entrepreneurs de la solidarité", c'est-à-dire des gens qui, concrètement, créent des emplois pour des personnes qui ont des difficultés à en trouver. Beaucoup de groupes ont du mal à prendre en charge le dispositif complexe qui consiste à téléphoner à des associations pour leur demander si elles auraient besoin d'une personne supplémentaire, à définir un contrat de travail, etc.

Ces petites dérives nous ont conduits, à l'automne dernier, à organiser deux réunions avec les animateurs de groupes pour définir la liste des dix meilleures pratiques :

- le groupe de solidarité est de taille modérée (de huit à quinze personnes) ;
- il est diversifié sociologiquement ;
- il est convivial et amical (organisation de pots, dîners pris ensemble après les réunions...) ;
- le groupe est bien organisé et les tâches sont correctement réparties ;
- il entretient de nombreux partenariats avec le tissu local (c'est apparemment beaucoup plus fréquent en province qu'à Paris) ;
- il est soucieux de faire émerger des emplois de transition ou de développement en prospectant systématiquement auprès des associations rencontrées et en s'appuyant sur l'aide du secrétariat national pour élaborer les contrats ;
- il cherche à créer des liens avec les personnes aidées, par exemple sous la forme d'un repas annuel ou semestriel qui réunit accompagnateurs et accompagnés ;
- il a soin d'évaluer périodiquement son action pour corriger le tir ;
- il est bien intégré dans la vie de l'association ;
- il communique fréquemment avec le secrétariat national et consulte régulièrement le site de l'association (www.snc.asso.fr).

Environ la moitié des groupes applique à peu près l'ensemble de ces pratiques ; les autres ont plus de mal.

Un recrutement difficile

Quand nous avons créé SNC, nous espérions, peut-être un peu naïvement, que le mouvement ferait rapidement tache d'huile : la formule était très simple, elle était à la portée de tout le monde et ne prenait pas énormément de temps.

En réalité, nous nous sommes rendu compte au bout d'un certain temps que les accompagnateurs avaient en général déjà exercé des responsabilités dans leur vie professionnelle ou dans la société : nos groupes se composent essentiellement de cadres, et nous n'avons pas réellement touché les milieux populaires. Pour constituer un groupe, il faut réunir non seulement des personnes prêtes à jouer le rôle d'accompagnateur, mais aussi un animateur de groupe, ce qui représente un engagement supplémentaire.

Notre difficulté à mobiliser de nouvelles recrues, malgré des efforts de médiatisation non négligeables, vient entre autres de ce que, malgré la simplicité apparente du dispositif, cela prend du temps d'expliquer ce que nous faisons et comment nous le faisons. La création de chaque nouveau groupe est un processus long, qui demande beaucoup du temps et d'énergie. En région parisienne, les groupes se sont d'ailleurs souvent formés par scissiparité : certains groupes ont donné naissance à trois ou quatre groupes nouveaux. En revanche, nous avons du mal à atteindre notre objectif initial, qui était de créer au moins un groupe dans chaque ville de plus de trente mille habitants : il faut identifier des interlocuteurs, leur écrire, organiser une conférence, reprendre contact, etc.

Bénévoles et salariés

Nous avons également rencontré des difficultés de management. L'association s'est développée en trois étapes. Elle ne comptait d'abord que quelques groupes, jusqu'à l'arrivée du DRH d'un grand groupe chimique qui venait de prendre sa retraite et nous a offert un mi-temps ; l'association est alors passée de quinze à trente groupes. L'arrivée d'une nouvelle personne qui lui a succédé a donné un nouvel élan, et nous avons à nouveau doublé le nombre de groupes. Mais depuis son départ, nous avons beaucoup de mal à trouver un nouveau secrétaire général, qu'il s'agisse d'un bénévole ou d'un salarié : nous avons essayé plusieurs formules, sans succès. Il est très difficile de concilier un système reposant sur le travail des bénévoles avec un *back-office* composé de salariés. Nous venons, pour nous adapter au nouveau contexte, d'embaucher deux permanents à mi-temps, l'un pour l'animation-développement, l'autre pour la logistique, ce qui devrait nous aider considérablement.

Des résultats variables

Les résultats obtenus ne sont pas toujours aussi positifs qu'on le souhaiterait. Je ne sais si c'est une ruse de Dieu ou du Diable, mais dans les débuts, tout avait l'air facile, et les premières expériences se sont très bien passées, alors qu'ensuite les choses sont devenues plus compliquées. C'est toujours comme cela : lorsque j'étais enfant, le jour où j'ai décidé d'aller pêcher la truite à la rivière, j'en ai pris deux le même jour, puis plus rien pendant des semaines !

Environ 10 % seulement des accompagnements se soldent par un échec (la personne interrompt l'accompagnement). Les trois-quarts des emplois de transition que nous créons sont suivis d'un autre contrat, le plus souvent un CDD plutôt qu'un CDI, ce qui est un bon résultat. Entre ces deux extrêmes, nous apportons des coups de main plus ou moins imparfaits. Une statistique que nous venons de réaliser montre 43 % d'emplois nouveaux. Mais il ne faut pas trop se focaliser sur ce type d'évaluation, toujours délicate et qui dépend beaucoup aussi des difficultés des personnes qui nous aident.

Le risque d'asymétrie

Nous sommes forcés d'admettre qu'il n'est pas très évident de créer du lien social entre les accompagnateurs et les personnes accompagnées, compte tenu d'une certaine asymétrie entre eux : les premiers ont généralement le sentiment de recevoir autant qu'ils donnent, mais les personnes accompagnées se sentent surtout débitrices.

Pour réduire cette asymétrie, nous nous efforçons de faciliter la participation des personnes aidées à la vie de l'association et nous envisageons de créer un réseau d'échange de savoirs : toute personne, même au chômage, a forcément des compétences à partager.

Un contexte nouveau

Ces dernières années, nous sommes passés collectivement, en France, de la préférence pour le chômage à la préférence pour l'emploi, grâce à diverses mesures dont on n'a pas forcément encore mesuré l'impact : le passage à l'euro, la baisse du coût du travail mise en œuvre depuis 1994, la création des emplois-jeunes, la loi sur les exclusions, et même la loi sur les 35 heures, qui jouera certainement son rôle à cet égard.

Avec le retour relatif de la croissance, le risque est de s'arrêter là, alors que cette politique de soutien à l'emploi doit être consolidée, et même de se contenter d'un état de plein-emploi virtuel : alors qu'hier on parlait de la fin du travail, aujourd'hui, depuis que le plein emploi est devenu plausible, c'est comme s'il était déjà là : on anticipe le retour du plein emploi comme les cours en Bourse anticipent les bénéfices des entreprises.

Or nous en sommes encore à 9 % de chômage, alors qu'à la création de SNC, nous n'en étions qu'à 8,5 %. On peut craindre par conséquent une marginalisation de la situation d'exclusion :

le discours sur la difficulté du recrutement va monter en force, ainsi que la propension à croire et affirmer que si certains n'ont pas de travail, c'est qu'ils ne veulent pas travailler. Il est clair pourtant qu'il existe des désajustements qualitatifs très forts entre les emplois proposés et les personnes à la recherche d'un emploi : les normes d'accès au travail sont de plus en plus élevées ; on ne vous demande plus seulement du muscle et de la bonne volonté, mais des qualifications, de l'implication, de l'initiative, de la compétence relationnelle, de la capacité à s'intégrer dans les équipes, etc. Toutes ces qualités sont facilement affectées par de petits défauts de caractère ou de comportement, qui étaient facilement absorbés par les systèmes de travail anciens, et deviennent aujourd'hui des causes de grippage, puis d'exclusion.

Dans ce contexte où la conscience collective du problème de l'exclusion risque de perdre de son acuité, alors même que la réalité perdurera, nous devons plus que jamais rester vigilants et innovants.

Perspectives pour SNC

À court terme, notre association doit rester vigilante sur l'exclusion, poursuivre son travail et sans doute améliorer ses pratiques, par exemple en proposant plus systématiquement une formation aux accompagnateurs.

Nous envisageons également d'aider des personnes qui rencontrent des difficultés dans leur travail : les situations de harcèlement moral, de stress et d'exclusion dans le cadre même du travail se multiplient. De nombreuses personnes connaissent également des situations de précarité, à l'intersection entre le monde de l'exclusion et celui de l'exploitation.

Plus largement, il me semble que notre réflexion et notre travail doivent s'étendre à tout ce qui concerne le développement humain, avec, à côté d'un pôle d'aide aux personnes, un pôle de formation (anthropologie, psychologie, traditions spirituelles...) et peut-être des campagnes d'information avec un thème différent chaque année.

Nous souhaitons également continuer à participer à la réflexion collective, et notamment attirer l'attention sur la nécessité, avec le retour de la croissance, d'adopter des mesures structurelles. Plutôt que d'accorder des suppléments de revenus, ne faudrait-il pas proposer des suppléments de formation, ou offrir des Contrats d'Emploi Solidarité à temps plein ?

On commence par ailleurs à parler de contingenter les Contrats d'Emplois Consolidés, alors qu'il me paraît évident que les emplois aidés ne devraient pas être limités en nombre : la Constitution donne à chacun le devoir de travailler et lui accorde le droit d'avoir un emploi, et si ce n'est pas possible, le droit d'obtenir des moyens d'existence convenables. Nous avons donc une dette sociale à l'égard des personnes qui ont été écartées du marché du travail. De même qu'on paie les intérêts de la dette publique sans crédit limitatif, mais par des crédits évaluatifs, de même en matière de contrats aidés, il ne devrait pas exister de limite budgétaire. La seule limite devrait être la qualité du travail.

DÉBAT

Comment recréer du lien social

Un intervenant : *Vous donnez le sentiment de penser que la seule façon de recréer du lien social consiste à donner du travail aux chômeurs, ce qui me paraît une vision un peu étroite : dans la société française, seule une personne sur trois a un travail salarié. L'idée que la dignité sociale s'acquiert par un emploi salarié aurait paru complètement folle dans l'Antiquité, au Moyen Âge et même à l'âge classique. Aujourd'hui encore, il y a bien d'autres procédés de reconstitution du lien social, par exemple le sport ou la musique, comme en témoignent les films Les Virtuoses et Billy Elliot. On ne peut se contenter d'expliquer l'exclusion par le chômage : celui-ci n'est que le symptôme le plus facile à mesurer de la perte du lien social.*

Jean-Baptiste de Foucauld : Je ne prétends pas que réduire le chômage soit la seule façon de lutter contre l'exclusion, et je crois beaucoup au rôle des associations, avec lesquelles nous travaillons d'ailleurs en lien étroit. Cela dit, je n'aime pas beaucoup l'attitude qui consiste à dire aux chômeurs : "*Cessez donc de vous obstiner à chercher à travailler et fabriquez-nous du lien social, puisque nous n'avons plus le temps de nous en occuper*". On a créé des centres d'aide par le travail pour les personnes handicapées ; il faudrait peut-être créer des centres d'aide par le temps libre pour les cadres, et les encourager à générer eux-mêmes du lien social !

Int. : *L'abbé Pierre raconte souvent comment, voyant un jour une personne qui s'apprêtait à se jeter d'un pont, il lui dit : "Ta vie est peut-être fichue, mais moi, j'ai besoin de toi". Une façon d'aider les chômeurs ne serait-elle pas de les mettre en position d'aider les autres ?*

J.-B. de F. : C'est bien le but des emplois de transition que nous leur offrons : ils consistent à rémunérer une activité qui rend service à des tiers, qu'il s'agisse de la distribution de la soupe populaire, du tri des déchets, ou encore de la gestion d'une entreprise d'insertion. Cela dit, la plupart du temps, les gens viennent surtout nous voir parce qu'ils n'ont pas de revenu suffisant ; l'emploi de transition leur permet, certes, de se rendre utiles aux autres, mais aussi de gagner leur vie ! Nous avons peut-être adopté une approche un peu trop orientée vers le salaire, mais beaucoup de chômeurs qui nous appellent au secours en sont à économiser sur leur budget alimentaire...

Ce qu'il faut, c'est prendre en compte les trois besoins fondamentaux de l'homme : le besoin matériel, régi par la loi de l'échange clos (je fournis une prestation, je reçois un salaire, je suis quitte) ; le besoin relationnel, régi par la logique de la dette (tout don appelle un contre-don, qui lui-même appellera un nouveau don, etc.) ; le besoin spirituel, qui répond à la confrontation avec le mal et avec l'incertitude. Pour moi, la vraie globalisation consisterait à se battre pour un développement humain qui intègre la satisfaction de ces trois besoins, y compris dans le cadre du travail et de la vie de l'entreprise.

On ne se quittera plus

Int. : *Comment et à quel moment se termine l'accompagnement ?*

J.-B. de F. : L'accompagnement que nous offrons est sans limite de temps ; son interruption est laissée au libre choix de la personne accompagnée. Nous prenons en cela le contre-pied d'organismes comme l'ANPE, qui n'offrent leurs prestations que pour une durée déterminée.

Il arrive que l'issue soit heureuse : la personne a retrouvé du travail, ses contacts avec nous cessent progressivement. Certaines personnes accompagnées adhèrent à l'association ; mais d'autres préfèrent oublier cette période douloureuse, même si elles éprouvent de la gratitude pour nous. Il arrive aussi, malheureusement, qu'une personne reprenne contact avec nous parce qu'elle est de nouveau au chômage ; certains accompagnements se font ainsi en plusieurs phases.

Tout ne doit d'ailleurs pas s'arrêter au moment de la reprise d'un travail. Il m'arrive de lire dans des comptes rendus de l'association la formule suivante : "*X a retrouvé un emploi. Accompagnement terminé*". Or le moment du retour à l'emploi est une période très délicate, y compris en termes de revenus : cela coûte cher de refaire sa garde-robe, de manger en ville s'il n'y a pas de cantine, etc. C'est d'ailleurs une heureuse initiative qu'a prise Jean Tibéri en créant à Paris la "prime à l'emploi", destinée précisément à accompagner le retour au travail.

Les motivations des accompagnateurs

Int. : *Quelles sont les motivations des accompagnateurs ? Que leur apporte leur participation à SNC ?*

J.-B. de F. : Je pense d'abord qu'ils y trouvent comme moi la satisfaction de ne pas rester les mains vides quand on leur demande de l'aide : ils peuvent désormais donner des conseils, des adresses, mobiliser le réseau pour trouver une solution, etc. Plus largement, SNC répond à

l'un des besoins fondamentaux de l'homme : le besoin de donner d'une manière désintéressée.

Int. : *Les deux séances de l'École de Paris consacrées aux Réseaux d'échanges de savoirs² et aux Restos du cœur³ ont montré que ces associations généraient une grande fierté pour leurs membres. Votre action et votre discours, apparemment très imprégnés de la notion de charité chrétienne, ne font pas du tout intervenir cette construction de fierté collective ; pourtant, motiver les gens sur le désintéressement doit être beaucoup plus difficile.*

J.-B. de F. : C'est effectivement délicat de savoir s'il vaut mieux aller dans le sens d'une militance la plus désintéressée possible ("j'aide l'autre parce qu'il en a besoin"), ou mettre en valeur le profit que chacun tire de cette action, ce qui peut à la longue devenir odieux. Je pense qu'il vaut mieux chercher à motiver les gens sur l'aspect désintéressé du don, sachant que l'aspect intéressé sera toujours là de toute façon.

Int. : *D'autant que trop insister sur le côté intéressé du don peut constituer, pour les tiers, un superbe alibi pour ne rien faire eux-mêmes !*

Int. : *L'École de Paris a présenté récemment un exposé sur l'argent dans les paroisses catholiques⁴, et l'orateur a employé à propos du don une très belle formule : "C'est un engendrement". Parler d'intérêt à ce propos est un peu étriqué ; ce qui se passe à travers le don est beaucoup plus fort : c'est comme donner la vie. On ne peut pas réduire cela aux calculs des dames patronnesses évoquées par Jacques Brel.*

Présentation de l'orateur :

Jean-Baptiste de Foucauld : ancien Commissaire au Plan (1992-1995), inspecteur général des Finances, président de Solidarités Nouvelles face au Chômage, ainsi que du Club Conviction. Auteur avec Denis Piveteau d'*Une société en quête de sens* (Odile Jacob, 1995 et 2000), de *La fin du social-colbertisme* (1988) et coauteur de *La révolution du temps choisi* (Albin Michel, 1980).

Diffusion septembre 2001

² Claire Héber-Suffrin et Jean-Jacques Piard, *Offre cours d'économie, demande cours de soudure. Le succès des réseaux d'échanges réciproques de savoir*, séminaire "Vies Collectives" de l'École de Paris du management, (ref : VC230597).

³ Francis Bour, *Les ressorts des restos du cœur*, séminaire "Vies Collectives" de l'École de Paris du management, (ref : VC280598).

⁴ Nicolas de Bremond d'Ars, *L'argent dans la vie des paroisses catholiques en France*, séminaire "Vie des Affaires" de l'École de Paris du management, (ref : VC141200).