

L'entreprise comme tuteur de résilience : le cas d'un dispositif RSE chez Suez Environnement

Sandra CHARREIRE PETIT

Professeur

Université Paris Sud

RITM

54 boulevard Desgranges

92331 Sceaux Cedex

Tél : 01 40 91 18 11

sandra.charreire-petit@u-psud.fr

Julien CUSIN

Maître de Conférences

IAE de Bordeaux

erm/IRGO

35, avenue Abadie

33072 Bordeaux Cedex

Tél. : 05 56 00 96 98

julien.cusin@u-bordeaux4.fr

Résumé :

Au-delà des critiques théoriques désormais classiques sur la visée essentiellement instrumentale des politiques RSE, il apparaît que certaines pratiques parmi les plus volontaristes – telles que l'aide au « rebond » des personnes éloignées de l'emploi – sont délaissées par les entreprises. Pourtant, ce rôle de tuteur de résilience semble correspondre à ce que souhaite l'entreprise pour elle-même, en matière d'engagement RSE. Dans ce contexte, nous interrogeons ce rôle de tuteur de résilience à travers le cas d'une structure associative, lancée par le groupe Suez Environnement en novembre 2011 : La Maison pour rebondir. Ce dispositif, testé à Bordeaux, se fixe l'objectif de favoriser l'accès à l'emploi durable pour des personnes en grande difficulté d'insertion professionnelle, *via* un accompagnement de longue durée. L'analyse qualitative des données permet d'établir plusieurs résultats intéressants. Tout d'abord, nous montrons qu'un dispositif d'aide au rebond comme celui-ci aide à produire du sens suite à ses échecs passés et à (re)construire un projet professionnel, mais est de peu d'utilité en termes d'absorption du choc consécutif à l'exclusion du marché du travail. Ensuite, en soulignant l'impuissance d'une structure isolée pour favoriser le rebond des personnes éloignées de l'emploi, le cas révèle l'existence d'un « système de résilience », venant ainsi enrichir les connaissances antérieures sur le « tuteur de résilience », traditionnellement évoqué dans la littérature. Enfin, notre texte met en exergue les risques d'une surprotection de ces publics fragiles, qui peut aboutir à leur stigmatisation dans l'entreprise.

Mots-clés : résilience – tuteur – RSE – insertion professionnelle – publics éloignés de l'emploi

INTRODUCTION

« *Comment l'entreprise peut-elle aider aujourd'hui des individus exclus du marché du travail ?* ». Cette question, surprenante de prime abord, nous a été posée par un dirigeant, en marge d'une conférence professionnelle consacrée à la RSE en 2013. Cette interrogation pourrait trouver une réponse immédiate et simple : par l'embauche. Au-delà de cette réponse triviale, ce questionnement montre, à l'évidence, que l'entreprise est aujourd'hui en quête de légitimité et d'un positionnement socialement plus responsable, notamment dans des périodes de fortes turbulences économiques, telles que nous les connaissons depuis au moins 2008 dans les économies occidentales. C'est dans cette perspective que le gouvernement français a instauré, en juin 2013, une plateforme destinée à recueillir les bonnes pratiques en matière de RSE. Cette plate-forme se veut un lieu d'échange entre les organisations pour promouvoir l'usage de la RSE¹. La mise en place d'un tel outil de mutualisation traduit un champ des possibles *a priori* très vaste des actions en matière de « *corporate social responsibility* » (Carroll, 1979). Selon la vision traditionnelle, ces pratiques permettent d'améliorer le bien-être social, au-delà des intérêts des entreprises concernées et des obligations légales (Mc Williams et Siegel, 2001). Les politiques RSE ont toutefois fait l'objet de critiques régulières dans la littérature en management (Vercher et al., 2011 ; Bastianutti et Dumez, 2012). Ainsi, certaines entreprises sont accusées, dans une visée essentiellement instrumentale, de se servir de la RSE pour développer un argumentaire commercial très éloigné de leurs pratiques réelles (Brunsson, 2002), alors qu'on reproche à d'autres organisations de mettre en place des actions RSE uniquement pour bénéficier *in fine* d'un avantage compétitif (Garsten, 2003).

Dans ce contexte, deux constats méritent d'être observés de près. Premièrement, les personnes « *éloignées de l'emploi* »² – comme l'on dit pudiquement – sont souvent en souffrance psychologique (London, 1996 ; Cyrulnik, 2002 ; de Bry, 2008) et ont généralement du mal à rebondir au plan professionnel si elles ne sont pas soutenues ou accompagnées par des structures dédiées (Berger-Douce, 2008 ; Mazouli, 2010). Deuxièmement, le 9^{ème} baromètre européen de la fonction RH, établi en 2011, fait ressortir que le souci numéro un des DRH s'inscrit dans le champ de la RSE. A la suite de ces constats, on notera cependant que les

¹ Les Échos Business (18 juin 2013).

² On peut définir les publics éloignés de l'emploi, comme : « *toute personne qui, par son histoire, sa formation ou son état de santé se trouve durablement exclue du marché de l'emploi classique et qui nécessite un accompagnement spécialisé à la fois social et professionnel* » (Desneux et Mazouli, 2010 : p. 7). On pense notamment aux demandeurs d'emploi : victimes d'un handicap, sans qualification, de plus de 45 ans ou issus de l'immigration. C'est le cas aussi des jeunes en recherche d'un premier emploi, des chômeurs de longue durée et des allocataires du RMI (Angotti et al., 2007 ; Mazouli, 2010).

démarches vis-à-vis des personnes éloignées de l'emploi ne sont pas nombreuses. Ce public n'intéresse effectivement que très peu les DRH puisque le sujet arrive en 9^{ème} et dernière position des « *priorités en matière de RSE* » dans l'enquête européenne conduite en 2011. Il existe tout de même quelques initiatives isolées, assez peu médiatisées, comme l'entreprise Zara qui, depuis 2008, itère une opération pour permettre à des jeunes « *décrocheurs* » d'obtenir un emploi dans l'entreprise. C'est le cas aussi de Schneider Electric et L'Oréal qui ont développé les programmes « *100 chances, 100 emplois* » et « *un emploi dans ma ville* », respectivement en 2004 et 2007 (Desneux et Mazouli, 2010). Ces cas emblématiques nous amènent finalement à réfléchir aux questions suivantes : A quelles conditions ces démarches RSE et le difficile « *rebond* » (Cyrulnik, 2002) pour ces populations entrent-ils en résonance ? Quels sont les déterminants ou les leviers à actionner de la part des entreprises pour que ces engagements RSE permettent réellement aux personnes de rebondir ? Comment organiser le dispositif pour projeter l'entreprise au-delà d'une simple opération de communication ? Dans quelle mesure, finalement, le fait de jouer un rôle de « *tuteur de résilience* » (Rivest, 2011) pour l'entreprise constitue-t-il une pratique socialement responsable ? Pour mieux comprendre, au plan théorique, ce rôle de tuteur de résilience que peut offrir l'entreprise à travers des outils dits de RSE, nous avons réalisé une étude de cas au sein du groupe Suez Environnement. Ce dernier a créé une structure associative au nom évocateur par rapport à notre problématique : La Maison pour rebondir. Ce dispositif, mis en place à Bordeaux en novembre 2011, se fixe l'objectif de favoriser l'accès à l'emploi durable – notamment dans les filiales du groupe (Sita, Lyonnaise des Eaux, Degrémont, etc.) – à des personnes éloignées de l'emploi, *via* un accompagnement de longue durée. Sur un plan plus stratégique, la Maison pour rebondir est aussi une source de différenciation afin d'accéder à des marchés publics. L'analyse des données recueillies fait finalement apparaître plusieurs résultats intéressants. Tout d'abord, il ressort de notre étude qu'un dispositif comme celui-ci aide principalement à produire du sens et à (re)construire un projet professionnel, mais est de peu d'utilité en termes d'absorption du choc consécutif à l'exclusion du marché du travail. Par ailleurs, les résultats remettent partiellement en question le concept de « *tuteur de résilience* », au profit de celui de « *système de résilience* », qui inclut d'autres parties prenantes, en relation directe avec la structure sociale qui porte le projet. Enfin, nous mettons également en évidence des risques que peuvent rencontrer les managers d'un tel dispositif. Parmi ceux-ci, il semble que la discrétion, tant en externe qu'en interne, fasse partie des conditions du succès

du dispositif ; une main tendue trop visible à l'égard des personnes (ré)intégrées dans l'emploi représente ainsi un risque accru de stigmatisation vis-à-vis des collègues, et peut parfois faire vivre un deuxième trauma aux individus.

1. ÉTAT DE L'ART

1.1. DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE AU VOLONTARISME SOCIAL

Après avoir défini la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et en avoir cerné les enjeux au plan managérial (1.1.1.), nous identifierons les principales pratiques dans ce domaine-là, en mettant notamment l'accent sur l'engagement par l'insertion des publics éloignés de l'emploi (1.1.2.).

1.1.1. Définitions et enjeux de la RSE

En 2011, la RSE était considérée comme le thème de travail prioritaire des responsables Ressources Humaines européens³. Il s'agit là pourtant d'une réflexion très ancienne dans la littérature en management. En l'occurrence, Bowen (1953) est généralement considéré comme étant à l'origine du concept de RSE, même si on peut également considérer Clark (1916) ou Berle et Means (1932) comme des pionniers de ce champ théorique-là. Depuis ces premières contributions, de nombreux auteurs se sont emparés de cette question de la « *corporate social responsibility* » (e.g. Carroll, 1979) et en ont proposé des définitions variées. La plupart d'entre elles se rejoignent pour considérer la RSE comme la prise en compte, par l'entreprise, des dimensions sociale et environnementale, au-delà de la seule dimension économique (Elkington, 1997). D'ailleurs, il existe, depuis quelques années, une métrique en matière de performance sociale et environnementale des entreprises (Igalens et Gond, 2005). Celle-ci permet de rendre compte des pratiques organisationnelles ne relevant pas d'une simple stratégie de maximisation du profit à court terme (Hollandts et Valiorgue, 2011). En suivant Mackey et al. (2007), ces derniers considèrent finalement que « *les stratégies responsables des entreprises se distinguent en se concentrant sur des actions volontaires [...] visant à améliorer les conditions environnementales et sociales dans lesquelles évolue l'entreprise* » (Hollandts et Valiorgue, 2011 : p. 21). À travers cette perspective, les auteurs sont assez proches également de Mc Williams et Siegel (2001 :

³ 9^{ème} baromètre de la fonction RH (Liaisons sociales magazine-CSC, 2011).

p. 117), qui définissent la RSE comme des « *actions permettant d'améliorer le bien-être social, au-delà des intérêts de la firme et de ce qui est requis par la loi* ».

Vercher et al. (2011) ou encore Bastianutti et Dumez (2012) alertent sur l'existence de perspectives critiques développées dans la littérature, en opposition avec cette vision quelque peu angélique de la RSE. La première critique affirme que les entreprises cherchent, avant tout, à préserver leur image en développant des discours en matière de RSE, souvent très éloignés de leurs pratiques réelles. On peut parler d'« *hypocrisie organisationnelle* » (Brunsson, 2002) pour décrire cette tendance au « *greenwashing* ». Selon la seconde critique, qui n'est pas exclusive de la première, les entreprises acceptent d'être socialement et environnementalement responsables dans le seul but d'accroître leurs profits. L'engagement en faveur de la RSE doit alors s'interpréter comme un choix rationnel des entreprises visant à améliorer leur position concurrentielle (Garsten, 2003). Certes, les nombreuses études quantitatives visant à établir le bénéfice des démarches RSE en matière de performance économique aboutissent à des résultats contradictoires. Pour autant, les travaux révélant un impact positif de la performance sociale et environnementale sur la performance financière de l'entreprise sont majoritaires (Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitzky et al., 2003 ; Allouche et Laroche, 2005 ; Berger-Douce, 2008 ; Hollandts et Valiorgue, 2011).

1.1.2. Stratégies de RSE et volontarisme social

Même si l'impact économique de la RSE est incertain, cette dernière est devenue – nous l'avons dit – un axe de travail majeur pour les entreprises. Martinet et Payaud (2007) cherchent, à ce titre, à regrouper les nombreuses pratiques existantes en différentes catégories. Ils proposent ainsi une taxonomie faisant apparaître quatre formes de stratégies de RSE :

- 1) La RSE « cosmétique » fait état d'entreprises se contentant de respecter leurs obligations légales et de s'engager dans des actions simples et ponctuelles.
- 2) La RSE « annexe » ou « périphérique » fait référence à des entreprises qui entreprennent des actions socialement responsables régulières, mais qui n'ont pas de lien direct avec leurs activités et leurs compétences métiers.
- 3) La RSE « intégrée » traduit l'intégration d'indicateurs sociaux et environnementaux dans les tableaux de bord de l'entreprise, qui raisonne dès lors en termes de performance globale. En ce sens, les actions en matière de RSE sont directement liées au cœur de métier.

4) La RSE « *bottom of the pyramid* » (RSE-BOP) correspond aux entreprises dont les actions RSE sont tournées vers les individus les plus pauvres de la planète. C'est précisément dans le cadre de cette dernière catégorie que notre travail se situe.

L'observation empirique du comportement des entreprises en matière de RSE suggère toutefois que certaines pratiques sont *a priori* plus difficiles à initier que d'autres pour les dirigeants. C'est le cas notamment de l'engagement en faveur de la lutte contre l'exclusion (Berger-Douce, 2008). Ainsi, lorsqu'on interroge les responsables Ressources Humaines, en 2011, sur leurs priorités en matière de RSE⁴, l'insertion des publics éloignés de l'emploi n'arrive qu'en neuvième position, derrière : l'égalité hommes/femmes, la promotion de la non-discrimination, l'insertion des personnes handicapées, l'embauche et l'intégration des jeunes, la mise en place de politiques de diversité/intégration, le soutien au développement socio-économique local, la gestion des séniors et les partenariats de solidarité. Dans son étude fondée sur un panel de 106 répondants, Coulon (2006) confirmait déjà que la collaboration avec les missions locales pour l'emploi et les différentes associations d'insertion était faible (41 %), voire inexistante (27 %). Desneux et Mazouli (2010) soulèvent, à ce titre, deux grands obstacles à l'insertion des publics éloignés de l'emploi dans le monde de l'entreprise : 1) la recherche d'une rentabilité immédiate, car il est nécessaire de prendre du temps pour intégrer ces personnes et 2) la peur vis-à-vis des publics éloignés de l'emploi porteurs de signes perçus comme négatifs et marginalisés. Ainsi, des représentations simplifiées associent généralement la problématique de l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi à celles de l'incapacité professionnelle (Provost, 1989 ; Castra, 2003 ; Mazouli, 2010).

Une entreprise travaillant sur le sujet de l'insertion professionnelle de personnes exclues du marché du travail fait donc preuve d'un certain volontarisme social (Allouche et al., 2004). Aussi, pour bien saisir le rôle que peut alors jouer l'entreprise vis-à-vis des bénéficiaires du dispositif étudié dans cette recherche, il convient de s'interroger non seulement sur la perception et sur le vécu des publics exclus du marché du travail, mais aussi sur la nature des interactions entre ces individus et l'entreprise qui leur « tend la main » (de Bry, 2008).

1.2. « TENDRE LA MAIN » OU LE TUTORAT DE RÉSILIENCE COMME PRATIQUE RSE

Étant donné que les publics éloignés de l'emploi sont généralement des personnes en situation de traumatisme (1.2.1.), l'entreprise peut leur apporter un soutien externe et les aider à

⁴ Op. Cit.

rebondir sur le plan professionnel. En tendant la main, l'entreprise joue ainsi le rôle de tuteur de résilience (1.2.2.).

1.2.1. Le traumatisme lié à l'exclusion du marché du travail

L'exclusion du marché du travail peut être liée à la perte d'un emploi ou à l'incapacité d'en trouver un pour la première fois. Quelle que soit la responsabilité de l'entreprise dans cette première exclusion, des travaux sur le sujet, adoptant une approche psychologique, concluent à une grande souffrance des individus concernés :

- Cusin (2013) rappelle que, malgré la banalisation du licenciement dans un environnement hyperconcurrentiel, celui-ci n'en demeure pas moins violent. Dès 1998, London souligne l'impact émotionnel de ces moments de rupture dans une trajectoire professionnelle. Parfois, la perte d'un travail peut avoir des effets dévastateurs sur les plans psychologique et physique (London, 1996). Dans certains cas, la personne écartée peut notamment se replier sur elle-même, éprouver un sentiment d'insécurité, voire tomber en dépression, au point que l'on peut parler de véritable traumatisme, remettant en cause son équilibre social et psychologique (de Bry, 2008). Pour Cyrulnik (2002), au-delà même de la douleur immédiatement ressentie suite à la perte de l'emploi, une seconde source d'anxiété survient chez l'individu. Celle-ci est liée à la représentation symbolique que la personne se fait du trauma, compte tenu de ses croyances et de celles de son milieu familial ou social. Une personne se demandera, par exemple : « *Que vont penser de moi ma famille et mon entourage maintenant que j'ai perdu mon emploi ? Vont-ils croire que je suis un incompetent ou un irresponsable, que c'est ma faute ? Comment vais-je faire pour trouver un nouvel emploi à 54 ans ?* » (Rivest, 2011 : p. 15). Autrement dit, le trauma est vécu deux fois, et il n'est pas rare que la deuxième source de souffrance soit la plus forte (Rivest, 2011). Ajoutons ici que l'épreuve du licenciement sera d'autant plus douloureuse que le processus de reclassement sera difficile. Il subsiste notamment une catégorie de salariés fragiles (âge élevé, forte ancienneté dans l'entreprise, faible qualification, itinéraires professionnels instables, etc.), pour lesquels la réinsertion reste problématique (Igalens et Vicens, 2005).

- De la même façon, dès 1983, Demers soulignait déjà que le chômage des jeunes sans expérience a un impact sur leur santé physique et mentale. Certes, les jeunes n'appréhendent pas leur période chômage de la même manière que ceux, plus âgés, qui ont perdu un emploi. En particulier, « *le fait de rechercher un travail n'est pas ressenti comme une rupture avec la*

situation antérieure mais plutôt comme une continuation » (1983 : p. 787). Il n'en demeure pas moins que l'inactivité devient rapidement difficile à subir pour les jeunes sans emploi. Ils se sentent exclus du cours normal des choses et leurs besoins d'autonomie financière notamment suscite, chez eux, appréhension et pessimisme. Ils remettent notamment en question leurs compétences et leurs valeurs personnelles. Qui plus est, conformément au principe du « double trauma » de Cyrulnik (2002), le jeune chômeur est rapidement soumis à la pression sociale (parents et/ou amis) pour trouver du travail. Dès lors, en cas d'échecs répétés, il peut rapidement éprouver un sentiment de désespoir (Levine, 1979), perdre confiance en lui-même et développer une attitude négative envers le travail, au point parfois de cesser de rechercher un emploi afin d'éviter tout nouveau rejet démoralisant (Winschuttle, 1979 ; Demers, 1983). En définitive, chez les jeunes aspirant fortement à une insertion professionnelle, l'expérience du chômage peut être vécue « *comme un choc désagréable* », voire « *comme une maladie* » (Demers, 1983 : p. 788 et p. 791).

Dans un souci de synthèse, nous n'avons pas couvert ici toutes les situations correspondant à l'exclusion du marché du travail (nous n'avons pas parlé, par exemple, des personnes victimes de discrimination). Néanmoins, il semble possible de généraliser les observations faites précédemment et faire, par conséquent, l'hypothèse d'une certaine souffrance psychologique de tous les publics éloignés de l'emploi. C'est la raison pour laquelle il nous paraît intéressant d'interroger le rôle que peut jouer l'entreprise dans le processus de résilience des personnes en difficulté d'insertion professionnelle.

1.2.2. Le rôle du tuteur dans la résilience individuelle

L'aptitude d'une personne au rebond, à la suite d'un événement traumatisant, s'appelle la résilience. En physique, « *la résilience d'un matériau est une propriété mesurée en termes du temps et de l'ampleur par rapport au retour à la forme initiale* » (Théorêt, 2005 : p. 640). Ce concept connaît des développements en psychologie depuis les années 90, sous l'impulsion notamment de Boris Cyrulnik. L'auteur définit la résilience comme étant « *la capacité à réussir à vivre et à se développer positivement de manière acceptable en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement un risque grave d'une issue négative* » (Cyrulnik, 2002 : p. 8). L'auteur précise qu'il doit y avoir une transformation personnelle au contact du trauma vécu (ex. : créativité, révélation d'un talent inexploité, prise d'initiative, etc.). C'est en ce sens que Cyrulnik (2002) parle de « *merveilleux malheur* » (Hanus, 2010). Ainsi, « *pour*

parler de résilience, il faut qu'il se soit produit quelque chose de nouveau, il doit y avoir une transformation de quelque chose en une action positive permettant de se remettre en marche » (Rivest, 2011 : p. 14).

Cette résilience de l'individu – tout comme le deuil – prend beaucoup de temps à se mettre en place (Bonanno, 2004 ; Théorêt, 2005 ; Hollnagel et al., 2009 ; Hanus, 2010). Egeland et al. (1993) adoptent, par exemple, une perspective transactionnelle et appréhendent la résilience comme un processus qui se développe dans le temps, à travers les interactions entre la personne et son environnement (Théorêt, 2005). Dans notre recherche, nous adoptons également cette approche processuelle complexe et dynamique, et nous appréhendons la résilience sous l'angle de la sortie des difficultés d'une personne éloignée de l'emploi (c'est le cas, par exemple, si cette dernière a retrouvé un emploi stable et a changé sa façon d'être sur le plan professionnel). Cette issue favorable possible pour l'individu – en l'occurrence, guérir du traumatisme et se transformer – se caractérise par trois dimensions (Charreire Petit et Cusin, 2013) : 1) l'absorption du choc subi, 2) la reconstruction, notamment sur le plan professionnel et 3) la production de sens à partir de la situation vécue.

Pour Cyrulnik (2002), le fait de renaître de sa souffrance renvoie, pour partie, aux aptitudes innées de l'individu qui lui permettent ensuite de devenir plus fort. Ainsi, certaines caractéristiques personnelles spécifiques – la régulation émotionnelle, la débrouillardise, la capacité d'attachement, l'intelligence, l'optimisme, la cohérence, la capacité réflexive, etc. – prédisposeraient l'individu au rebond (Du Plessis et Van Breda, 2001 ; Charney, 2004 ; Fonagy, 2004 ; Couture, 2010). Autrement dit, certaines personnes pourraient, plus facilement que d'autres, s'appuyer sur leurs ressorts internes, non seulement pour surmonter des difficultés aiguës rencontrées, mais aussi pour saisir, le moment venu, de nouvelles opportunités professionnelles (Bernard, 2008). Pour d'autres, nous dit Couture (2010), la résilience passe par « *la rencontre d'une personne signifiante [...] qui transfigure la souffrance et fait germer le désir de s'en sortir* » (Cyrulnik, 2004 : p. 225). Par exemple, certaines personnes ayant perdu leur emploi peuvent se montrer totalement impuissantes à rebondir seules et ont besoin d'une « *main tendue* » (De Bry, 2008 : p. 106). Pour ces individus-là, l'aide d'une tierce personne, qui joue le rôle de tuteur en apportant un soutien actif et/ou des encouragements, permet une élaboration progressive de la résilience. Rivest (2011) souligne effectivement que le soutien social post-traumatique est un paramètre important dans le potentiel de résilience d'une personne. En effet, les tuteurs de résilience

communiquent l'espoir et le courage et voient dans la personne ce qu'elle a de meilleur. Un tel soutien ne peut toutefois voir le jour que « *s'il existe une relation de confiance, d'empathie et d'estime mutuelle entre la personne blessée et le tuteur* » (Rivest, 2011 : p. 16). En définitive, « *un tuteur est une personne jugée significative par l'individu qui vit une situation traumatisante et qu'il choisit consciemment ou inconsciemment. À travers le regard, les mots et l'expérience d'un tuteur, il est possible pour la personne éprouvée de trouver le courage et l'inspiration nécessaires pour rebondir* » (Rivest, 2011 : p. 16). Autrement dit, le tuteur de résilience sert de support à la transformation interne de la personne (Bernard, 2008). Dans quelle mesure, finalement, le fait de jouer un rôle de tuteur de résilience pour l'entreprise constitue-t-il une pratique socialement responsable ? Telle est la question traitée dans cette recherche.

2. MÉTHODOLOGIE

Pour traiter de la question de recherche, nous réalisons une étude de cas qualitative au sein du groupe Suez Environnement.

2.1. CHOIX DU TERRAIN

Nous avons choisi ici d'étudier une structure associative, créée par le groupe Suez Environnement et testée pour la première fois à Bordeaux, en novembre 2011. Ce dispositif est au cœur de la politique RSE du groupe et vise à tendre la main à des « *personnes éloignées de l'emploi* » – notamment des jeunes et des femmes – en leur permettant d'accéder à un emploi durable via un accompagnement intensif. Son caractère socialement innovant est lié au positionnement de la structure, qui se situe à l'interface entre les acteurs sociaux et de l'emploi (missions locales, structures d'insertion, Pôle Emploi, etc.), d'un côté, et les filiales du groupe Suez Environnement, de l'autre. Or, de façon très symbolique, le nom de cette structure – « *La Maison pour rebondir* » (ci-après MPR) – fait directement écho à notre problématique. En effet, nous avons vu qu'un individu résilient est celui qui démontre une capacité à traverser les épreuves les plus sévères, à *rebondir* face à l'adversité et à continuer de se développer malgré les traumatismes subis (Cyrulnik, 2002). L'idée d'une Maison pour *rebondir* suggère alors l'existence d'un organisme-tiers qui favorise cette résilience-là pour des individus en échec d'insertion professionnelle, et dont le rôle peut s'apparenter alors à celui d'un tuteur de résilience.

2.2. COLLECTE ET ANALYSE DE DONNÉES

Pour étudier le cas de la MPR, nous avons interrogé toutes les parties prenantes concernées par ce dispositif : la Directrice de la Diversité et du Développement Social du groupe Suez Environnement (également Présidente de la MPR), le Directeur de la MPR, les coordinateurs de la MPR (i.e. l'équipe en charge d'accompagner les personnes éloignées de l'emploi), des partenaires-prescripteurs du monde social, des collaborateurs du groupe (cadres RH et managers opérationnels) et des bénéficiaires. Au total, nous avons recueilli des données auprès de 12 personnes dans le cadre d'entretiens semi-directifs centrées d'une durée moyenne de 1h17. Lors de ces entretiens, les thèmes suivants étaient abordés : **le dispositif** (mission, objectifs, équipe, bilan, perspectives futures, etc.), **les candidats** (public ciblé, nombre de candidats, critères de sélection, profil-type du candidat, attentes réciproques, etc.), **la RSE** (définition, politique du groupe, place du dispositif dans la politique RSE, caractère innovant de la MPR sur le plan social, intérêt économique du dispositif, posture par rapport au *greenwashing*, etc.) et **la résilience** (signification du terme rebondir, attitude des candidats par rapport à leurs échecs passés, nature exacte de l'accompagnement, état psychologique et état d'esprit des individus ex-ante/ex-post, transformation des personnes à l'issue du parcours, évaluation du dispositif par les bénéficiaires, exemples de parcours réussis/ratés, etc.). Concernant cette dernière dimension, trois temps distincts pouvaient être identifiés lors des entretiens auprès de l'équipe MPR, comme le résume le tableau N°1.

φ1- Des questions en lien avec la résilience, mais ne faisant pas explicitement allusion à ce concept-là, dans la lignée des points cités entre parenthèses ci-dessus (ex. : « *Avez-vous le sentiment que les personnes ont changé grâce au dispositif ?* »), l'objectif étant de ne surtout pas influencer les répondants en introduisant des termes forts comme ceux de « *résilience* » ou de « *tuteur de résilience* ».

φ2- Des questions sur la résilience, sans définir préalablement cette notion-là (ex. : « *Avez-vous le sentiment que la MPR a un rôle à jouer en matière de résilience des individus ?* »), l'objectif étant de recueillir des associations libres autour de ce terme généralement connu par nos répondants (une seule exception).

φ3- Des questions sur la résilience, après avoir pris le soin de préciser les trois dimensions sous-jacentes à ce concept (ex. : « *Dans la résilience, il y a trois dimensions fortes qui ressortent de la littérature sur le sujet. Un tuteur de résilience, c'est celui : qui aide une personne à absorber le choc subi, à se reconstruire – notamment au plan professionnel – et à produire du sens autour de l'expérience vécue. Comment vous situez-vous par rapport à ça ?* »), l'objectif étant d'affiner le recueil des données et de faire réagir les répondants de manière spontanée sur les trois dimensions clés.

Tableau N°1 : Les différentes phases de l'entretien pour appréhender la résilience

Tous nos entretiens ont été retranscrits et permettent de disposer d'un corpus « brut » de données de 176 pages Word (interlignes simples). D'une façon plus informelle, l'un des auteurs de cette recherche est également en contacts réguliers avec des cadres RH et des apprentis RH du groupe Suez Environnement en tant que responsable d'un Master 2

Management des RH en alternance. Dans ce contexte, un entretien de 45 min. a également eu lieu avec un candidat de la MPR souhaitant intégrer la formation. Tout cela permet finalement de recueillir des informations « *off the record* » sur le concept. Dans une logique de triangulation, nous avons également collecté des données secondaires sur la MPR aussi bien en interne (bilan d'activités du fonds de dotation, magazine Suez Environnement, plaquette de communication, communiqué de presse, etc.) qu'en externe (articles de presse)⁵. Celles-ci ont été synthétisées et représentent un volume total de 21 pages Word. Une première lecture flottante de toutes les données a permis aux deux auteurs de les appréhender de manière globale et de s'imprégner de leur contenu (Bardin, 1997). Quelques premiers commentaires ont ainsi été annotés séparément et ont fait l'objet de différents échanges entre les auteurs. C'est sur cette base-là – en croisant avec la revue de la littérature – que le dictionnaire des thèmes a été conçu. Toutes les données empiriques ont ensuite fait l'objet d'un travail de codage interprétatif. La saisie informatique de tous les verbatims nous a finalement permis d'obtenir une base « affinée » de données de 129 pages Word. Cette saisie a été réalisée volontairement deux mois après l'étape de codage « manuel » afin de pouvoir effectuer un re-test sommaire et de voir si des codes n'avaient pas été oubliés ou si les segments avaient été attribués au bon code. Ce travail-là nous a aussi permis d'améliorer le codage en identifiant, au fil des saisies, des items plus précis à l'intérieur de chaque code, dessinant ainsi les premiers contours de la rédaction du cas.

3. CONTEXTE ET RESULTATS EMPIRIQUES

3.1. LE DISPOSITIF RSE CONÇU PAR LA MPR

3.1.1. Genèse du dispositif

En avril 2009, le Syndicat des Eaux d'Île-de-France (SEDIF) lance un appel d'offres auprès du secteur privé pour la gestion de son service d'eau – géré depuis 85 ans par Véolia – auquel la Lyonnaise des Eaux, filiale du groupe Suez Environnement, décide de participer. Sa candidature se démarque à travers un projet d'insertion très ambitieux, en réponse à une

⁵ Le groupe Suez Environnement a fait le choix de communiquer assez peu sur ce dispositif (pas de site Internet dédié, absence sur les réseaux sociaux, pas d'inauguration du dispositif, peu d'interviews dans la presse, etc.).

clause sociale⁶. La création d'une structure spécifique – baptisée Maison pour rebondir – censée tendre la main à des publics éloignés de l'emploi, est notamment envisagée. Bien que le SEDIF salue, à l'époque, « *la haute qualité de l'offre présentée par Suez Environnement et Lyonnaise des Eaux* » (<http://www.actualites-news-environnement.com>), en soulignant notamment « *[le] caractère réaliste et innovant [de son projet d'insertion]* » (*Le Monde*, 16 novembre 2011), le marché n'est pas gagné. Apporter une valeur ajoutée sociale aux territoires reste, malgré tout, une priorité pour le Directeur Général dans une logique de différenciation. Il confie donc ce dossier à sa Directrice de la Diversité et du Développement Social, qui intègre le concept de MPR dans le programme « *Diversity* » du groupe, dont la vocation est de promouvoir l'égalité des chances, le progrès social et l'engagement au niveau mondial pour la période 2010-2012. La ville de Bordeaux est ensuite choisie comme site-pilote pour le lancement de cette structure associative, qui est soutenue à hauteur d'un million d'euros par an par le Fonds Suez Environnement Initiatives⁷. La MPR voit officiellement le jour le 2 novembre 2011. À cette époque, une seconde MPR est déjà programmée à Lyon pour le premier semestre 2012 et trois autres créations sont également annoncées.

3.1.2. Présentation du dispositif et lien avec la politique RSE

La MPR s'appuie sur une équipe de sept permanents (un directeur, une secrétaire générale, quatre coordinateurs et une assistante administrative) ayant des expertises complémentaires en ressources humaines, formation, insertion et création d'entreprise. Cette structure est envisagée par le groupe Suez Environnement comme une « *clef d'intégration dans la vie économique pour des jeunes et des femmes éloignés de l'emploi* », à travers deux dispositifs : l'accès à l'emploi durable et le soutien à la création d'activités (cf. *infra*). Si la MPR se consacre, en priorité, aux jeunes et aux femmes, elle n'exclut pas pour autant les autres publics. En revanche, la structure s'adresse uniquement à des « *personnes en difficulté d'accès à l'emploi* ».

⁶ « *L'introduction d'une clause sociale dans une commande publique [...] [permet] de conditionner [...] l'attribution d'un marché en fonction de critères liés à l'emploi ou à la lutte contre les exclusions. La clause sociale permet à des personnes rencontrant des difficultés socioprofessionnelles de saisir l'opportunité d'un marché public de travaux, de services, ou de fournitures pour s'engager dans un parcours d'insertion durable, via la mise en situation de travail auprès d'entreprises* » (<http://www.maison-emploi-vendee.fr/qu-est-ce-qu-une-clause-sociale.html>).

⁷ Ce fonds de dotation « *mène des actions en faveur de l'accès à l'eau, à l'assainissement et la gestion des déchets des populations défavorisées dans les pays en développement. Il s'engage également dans le champ de l'insertion par l'emploi et la formation, des populations en difficulté en France* » (<http://www.suez-environnement.fr/groupe/fonds-suez-environnement-initiatives/vocation-du-fonds/>).

« Il s'agit d'inciter nos filiales à aider des personnes qui ont peu de chance de trouver seules un CDI »
(Présidente de la MPR).

La première ambition de la MPR est de permettre à ces populations-là d'**accéder à l'emploi durable**. Pour ce faire, l'association se positionne à l'interface entre « *deux mondes qui se connaissent mal* » : d'un côté, les acteurs sociaux et de l'emploi du territoire (Missions Locales, PLIE⁸, structures d'insertion par l'activité économique, Pôle Emploi, etc.) et, de l'autre, les filiales du groupe (Lyonnaise des Eaux, Sita, Degremont, etc.). En pratique, les filiales de Suez Environnement sont censées « réserver » à la MPR des « *postes pérennes* » (e.g. agent de réseau, agent de station, canalisateur, agent d'assainissement, agent de tri, chauffeur poids lourd, électromécanicien, chargé de relation clientèle à distance, technicien bureau d'études, etc.). De leur côté, les acteurs sociaux et de l'emploi sont chargés d'identifier des candidats potentiellement motivés pour ces postes-là.

« Chaque coordinateur [de la MPR] a un portefeuille d'entreprises et va régulièrement à la pêche aux postes. Quand il y a des perspectives, on [...] diffuse l'information [aux structures sociales d'insertion] [...]. Ils font un pré-filtrage et on accueille les candidats pour faire des entretiens de sélection » (coordinatrice de la MPR).

Si les personnes présélectionnées se révèlent motivées pour un des métiers proposés, elles signent une « *lettre d'engagement de parcours* » et se voient proposer un accompagnement personnalisé intensif « *sur le long cours* »⁹, piloté par les coordinateurs (conseils en développement personnel, immersion en entreprise, missions d'intérim, entretiens réguliers, visites de sites, remise à niveau des connaissances fondamentales, formation professionnelle, accompagnement social sur des problèmes tels que le logement, la mobilité ou l'endettement, mise en place d'un tutorat en entreprise, etc.). Les coordinateurs cherchent ainsi à donner aux candidats tous les moyens de s'intégrer dans l'entreprise.

« Les parcours peuvent être d'un an, deux ans. Notre richesse, c'est de ne pas se donner – comme la plupart des structures d'insertion – des durées [...]. On n'a pas de notion de temps ! On ne nous [en] impose pas » (coordinatrice de la MPR).

La seconde ambition de la MPR est de **soutenir la création d'activités**. La structure propose ainsi un accompagnement collectif et individuel à des porteurs de projets (aide au

⁸ Le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) constitue « *un dispositif de mise en cohérence des interventions publiques au plan local afin de favoriser l'accès ou le retour à l'emploi des personnes les plus en difficulté* ». Selon les critères du Programme Opérationnel National, « *il s'agit des personnes en grande difficulté d'insertion sociale et professionnelle du territoire des PLIE : chômeurs de longue durée, travailleurs handicapés, allocataires de minima sociaux, jeunes peu ou pas qualifiés, ou toutes autres personnes en difficulté d'insertion sociale et professionnelle* » (<http://www.emploi-bordeaux.fr/plie-de-bordeaux.html>).

⁹ À l'époque où cette recherche a été initiée (janvier 2013), 25 personnes avaient intégré le parcours de la MPR. La lettre d'engagement de parcours est un « *contrat moral* », à travers lequel, d'un côté, le candidat s'engage à s'investir pleinement dans le parcours (ex. : suivre les formations) et, de l'autre, la MPR s'engage à conduire cette personne jusqu'au CDI.

développement personnel, conseils et suivi individuel par un expert de la création d'entreprise, formations et ateliers pratiques animés par des partenaires spécialisés tels que des juristes, des comptables ou des financeurs, parrainage par des collaborateurs de Suez Environnement, réalisation d'un projet collectif, etc.). Les candidats sont regroupés en petites promotions à travers deux programmes distincts : d'un côté, « *Les CréActrices* », qui s'adresse exclusivement à des femmes issues de l'immigration et sans emploi (12 personnes, en janvier 2013) et, de l'autre, « *J'entreprends* », qui concerne prioritairement de jeunes chômeurs qui – à la différence du premier groupe – ont déjà en tête une idée de projet de création d'activité lorsqu'ils intègrent le dispositif (21 personnes, en janvier 2013).

3.1.3. Premiers bilans du dispositif

Invitée à dresser un bilan de la structure, la Présidente de la MPR se montrait résolument positive : « *L'expérimentation au bout d'un an est plutôt réussie, à notre avis* ». En octobre 2013, la MPR avait ainsi rencontré 384 personnes et accompagné 74 candidats vers un emploi, dont : 9 CDI, 15 Emplois d'Avenir, 7 missions d'intérim/CDD en attente de CDI, 21 contrats en alternance, 12 créations d'entreprise, 10 créations d'entreprise en cours. À cette époque, le Directeur Général de Suez Environnement dressait – lui aussi – « *un bilan positif de [...] [la] structure dédiée à l'intégration professionnelle* » et parlait, à ce sujet, d'un « *programme performant* » (www.boursier.com). Néanmoins, plus de deux ans après le lancement de ce concept, aucun déploiement n'était encore prévu par le groupe Suez Environnement dans d'autres villes françaises, alors que cela avait été clairement annoncé au départ. La crise économique a effectivement compliqué la mise en œuvre du projet, en raison du gel des recrutements dans plusieurs filiales. Dans ce contexte, le recours à des contrats en alternance – non prévu à l'origine – permet d'intégrer un flux régulier de candidats dans les filiales de Suez Environnement et de crédibiliser le dispositif tant en interne qu'en externe. En jouant la carte de l'apprentissage, les entreprises-partenaires prennent effectivement moins de risques, car elles ne s'engagent pas forcément sur un emploi pérenne. Néanmoins, cette initiative positive ne doit pas masquer le fait qu'il y a – nous l'avons vu – assez peu de recrutements en CDI (au regard du million d'euros déboursé par le fonds de dotation), même si la MPR n'a jamais ambitionné de gérer de gros volumes de recrutement.

« *Il n'y a pas d'objectifs chiffrés. Et c'est très difficile d'en fixer, parce qu'on est partis vraiment d'une incroyable méconnaissance de ce que l'on arriverait à sortir comme type de produits. [Bon, après], on ne peut*

pas dire : "On en suit trois dans l'année". On ne peut pas en suivre 1.000 non plus. Est-ce que le chiffre ce n'est pas autour d'une centaine ? [...]. Mais pas beaucoup plus ! » (Présidente de la MPR).

3.2. LE RÔLE DE LA MPR DANS LE REBOND DES BÉNÉFICIAIRES

3.2.1. Peut-on parler de rebond pour les bénéficiaires ?

Comme le résume le directeur de la MPR : « *On prend des personnes qui sont plutôt en situation d'échec et on les raccroche à la vie professionnelle. [On les aide à] rebondir dans [leur] vie professionnelle. On part vraiment de souvent pas grand-chose* ». En écho à ces propos, on peut noter que certains candidats « *éloignés de l'emploi* » ont effectivement le sentiment d'être en situation d'échec lorsqu'ils intègrent le dispositif et l'expriment ouvertement aux coordinateurs. À en croire ces derniers, ils sont toutefois minoritaires.

« Une personne qu'on a en parcours [...] m'a dit : "Vous savez, je n'ai pas réussi grand-chose dans ma vie ! J'ai loupé beaucoup de choses, alors, là, si je pouvais avoir une petite chance de réussir quelque chose, ça serait pour moi énorme" [...]. Cette personne était tombée dans des addictions. Elle était passée de structures d'insertion en structures d'insertion [...]. Je l'ai vue une fois, deux fois, trois fois, quatre fois. Un climat de confiance s'est instauré et un échange de sincérité a pu se faire. À la fin du 4^{ème} entretien, la personne m'a dit : "Vous savez, moi, j'ai le sentiment d'avoir tout raté dans ma vie !" . Donc il avait loupé son couple. Il avait loupé son CAP [...]. Très peu ont ces paroles-là. Je pense que beaucoup plus le vivent. Mais très peu peuvent le verbaliser [...]. Des personnes avec un vécu comme ça, qui l'expriment aussi clairement, ça représente très peu ! C'est anecdotique » (coordinatrice de la MPR).

Ainsi, les candidats rencontrés par l'équipe de la MPR sont souvent dans le déni. Ils évoquent davantage un agacement face à leur difficulté d'accès à l'emploi qu'un sentiment d'échec.

« Ils vont dire : "On en a marre de galérer ! C'est difficile de trouver du travail". C'est plutôt [ça leur discours] [...]. Pour moi, la notion d'échec renvoie aussi à la capacité d'être en autodiagnostic sur soi-même [...]. Et, souvent, [cette prise de recul-là] est compliquée. Ils ne sont pas à ce niveau-là [...]. Je ne sais pas s'ils perçoivent la situation [qui est la leur], s'ils se disent : "Oh là, là, je suis en situation d'échec ! Qu'est-ce que je vais faire ? Qu'est-ce que je vais devenir ?" [...] [même pour ceux qui sont] dans les pires situations : des personnes qui sont en situation irrégulière, en attente de renouvellement de leurs papiers, qui n'ont pas un centime pour manger, etc. » (coordinatrice de la MPR).

Quoiqu'il en soit, l'équipe de la MPR est unanime pour reconnaître une transformation interne – en termes de confiance en soi, d'autonomie au travail, d'apparence physique et vestimentaire, d'épanouissement personnel, etc. – pour les personnes qui vont au terme du parcours d'accompagnement proposé par la MPR.

« On a, par exemple, une personne [de 23 ans], qui est en parcours [...]. Il avait tout raté au niveau de ses études [...]. Il était complètement recroquevillé. C'était assez impressionnant, parce qu'il parlait très peu, il était très mal dans sa peau [...]. On l'a amené à découvrir [...] le métier d'agent d'assainissement, qui n'exige pas de niveau de qualification particulier au départ. Et on l'a mis en intérim progressivement, avec un accompagnement de notre part. Au début, [...] c'était un petit peu compliqué et puis la sauce a pris et, aujourd'hui, il va être recruté en CDI et on va le faire monter en compétences avec un permis poids lourds [...]. Et, alors, la personne est transformée ! C'est-à-dire que ce n'est vraiment plus le même ! Pour moi, c'est un beau parcours parce qu'on voit vraiment la différence. Y compris, je dirais physiquement ! [...] On en a qui ont changé radicalement ! [...]. C'est, tout d'un coup, un mur gigantesque qu'ils avaient en face d'eux, et qui les

rendait tout petits, [qui disparaît et] qui fait que, là, ils se sentent capables de faire plein de choses. Ils ont un revenu, ils sont dans une bonne voie pour avoir un avenir, ils ont une vie sociale avec des équipiers avec qui ça se passe bien, etc. Donc c'est un changement radical de perspectives pour eux » (directeur de la MPR¹⁰).

3.2.2. Le rôle de la MPR dans la résilience individuelle

Au regard de ce qui précède, il semble possible de parler de « *rebond* » pour un certain nombre de candidats qui étaient en difficultés d'insertion professionnelle avant d'intégrer la MPR. À cet égard, l'idée selon laquelle cette dernière ferait office de tuteur de résilience est généralement acceptée par les répondants, même si les coordinateurs estiment jouer ce rôle davantage « *par instinct* » que de façon volontaire.

« Quelque part, oui, [on a le rôle de tuteur de résilience] [...]. Complètement ! C'est vrai que je m'étais jamais posé la question dans ces termes-là. Mais, oui, c'est exactement ça ! » (directeur de la MPR).

Pour évaluer, de façon plus précise, le rôle joué par la MPR, nous pouvons reprendre les trois dimensions de la résilience individuelle identifiées dans notre revue de la littérature.

En premier lieu, en ce qui concerne l'**absorption du choc**, il apparaît que les coordinateurs de la MPR ont affaire à des personnes qui ont souvent perdu confiance en elles suite, par exemple, à leurs difficultés scolaires passées, aux expériences malheureuses qu'elles ont pu connaître en entreprise (e.g. licenciement) ou à leurs entretiens de recrutement infructueux.

« C'est quelqu'un qui est resté un peu en manque de confiance par rapport à ses échecs scolaires et qui voit bien qu'avec le monde du travail tel qu'il est ça ne sera pas facile [...]. C'était vraiment clairement une personne qui arrivait en disant : "Moi, je ne suis pas capable de faire grand-chose !" [...]. Parce que c'est une personne qui était sortie sans qualification » (coordinatrice de la MPR).

Ainsi, l'une des premières missions de la MPR consiste à aider les candidats à reprendre confiance en eux. Il apparaît toutefois que les personnes jugées « *trop fragiles psychologiquement* » ne sont pas sélectionnées par les coordinateurs de la MPR, car ils considèrent qu'elles ne sont pas prêtes à intégrer le monde exigeant de l'entreprise. Or, l'objectif de la MPR est de placer rapidement les candidats dans les filiales pour cheminer vers un CDI à l'issue du parcours. Qui plus est, le dispositif ne pourra être rendu légitime en interne que si la MPR peut communiquer sur des cas d'intégration réussis. La MPR fait donc en sorte de ne pas envoyer en entreprise des personnes trop éloignées de l'emploi – sur le plan psychologique – et dont on peut présumer qu'elles ne seront pas opérationnelles. En d'autres termes, l'absorption du (des) choc(s) passé(s) est davantage un préalable au parcours vers l'emploi (i.e. un critère de sélection ou un pré-requis) qu'un résultat dudit parcours.

¹⁰ Ses propos sont confirmés par un candidat ayant signé un CDI au sein d'une filiale de Suez Environnement : « *Moi, vraiment, je conseille à un jeune d'y aller pour accéder à un nouveau métier. Aujourd'hui, c'est clair que je me sens mieux, parce que je travaille ! Maintenant, je me sens bien !* ».

« *Les personnes qui sont trop fragiles, on ne peut pas [les accompagner]. Je pense que ça serait les remettre en situation d'échec si ça va trop vite ! Donc il faut prendre les choses une par une [...]. Si, par exemple, j'ai une personne qui est très fragile psychologiquement [...], qui ne se sent pas bien, avec des tentatives de suicides. Si je lui dis : "Oui, oui, très bien, vous allez travailler. Je vous mets demain là", je suis sûre que je suis en situation d'échec dans les trois jours qui suivent ! Parce que cette personne, il faut qu'elle soit stabilisée d'abord psychologiquement [...]. Dans ce cas-là, nous, on leur explique clairement que tant qu'ils ne vont pas être suivis par quelqu'un, [...] on aura beau mettre en place toutes les actions possibles et imaginables, [ça ne marchera] pas, parce qu'ils seront perturbés par toutes ces problématiques de santé qui vont polluer un peu leur projet professionnel* » (coordinatrice de la MPR).

En second lieu, les coordinateurs de la MPR estiment qu'ils ont un vrai rôle à jouer pour ce qui a trait à **la production de sens**. L'aide à ce niveau est même considérée comme un élément clef du suivi. Une fois qu'une relation de confiance s'est instaurée avec les candidats – au fil des différents entretiens à la MPR – les coordinateurs les aident ainsi à tirer les enseignements du passé et à se remettre en cause, tout en veillant à rester bienveillants.

« *[On aide les personnes à prendre du recul par rapport à ce qui leur est arrivé]. Tout le temps ! [...]. Si la personne a été licenciée éco, il y a un changement, une rupture brutale qui s'est faite. Donc il y a la phase de déni, de colère, etc. Donc, [il faut] donner [du] sens [à tout ça]. Tirer les enseignements sur "Pourquoi vous avez eu cet échec-là ?". "Peut-être que vous êtes arrivé trois fois en retard. Est-ce que vous avez pensé à l'impact que ça a sur votre employeur [et vos collègues] si vous arrivez trois fois en retard ?". [...] Donc on travaille aussi là-dessus [...]. À chaque fois qu'on titille les gens sur leur parcours, en leur disant : "Pourquoi vous avez fait ça ? Vous avez eu une rupture, et tout", [ils réagissent bien]. [...]. [On] les challenge de temps en temps. Mais pour leur bien !* » (coordinateur de la MPR).

En effet, bon nombre de candidats ont tendance à évoquer systématiquement des causes externes pour justifier leurs difficultés d'insertion professionnelle. Le cas échéant, les coordinateurs attirent leur attention sur l'image qu'ils renvoient à travers leur discours auto-complaisant afin de leur éviter de nouvelles déconvenues en entreprise. Selon la même logique, les coordinateurs de la MPR n'hésitent pas non plus à remettre en question le comportement des candidats en entreprise lorsqu'ils ont un retour négatif du tuteur-métier.

« *C'est arrivé qu'on ait certains clashes. Là, récemment, on en a eu un avec un jeune qui était en entreprise chez nous, qu'on a recadré. Et : "Non, ce n'est pas moi ! C'est la faute de lui, c'est la faute de lui !" . Ça, c'est classique, mais, nous, on travaille là-dessus. Si on engueule, ce n'est pas pour se faire plaisir, c'est qu'il y a un sens derrière ! [...]. C'est pour que les gens puissent comprendre quelque chose [...]. On est là pour les aider et on a une posture plutôt sympa. Par contre, le jour où on doit recadrer correctement, on les regarde droit dans les yeux et on leur dit : "Sinon, on arrête !"* » (coordinateur de la MPR).

En dernier lieu, il ressort que **la reconstruction sur le plan professionnel** est considérée comme la finalité même de la MPR, car les trois programmes de la structure ont vocation à permettre aux candidats de « *reprendre le chemin de l'emploi* ».

« *La reconstruction, j'ai envie de dire [que] c'est notre principale activité ! On est là, quand même, pour élever leur niveau d'employabilité et les amener à retrouver un emploi durable. Donc, j'ai envie de dire : [c'est là-dessus] qu'on intervient principalement !* » (coordinatrice de la MPR).

La MPR essaye ainsi de co-construire un projet professionnel qui est en adéquation avec les intérêts et valeurs professionnels de la personne. Précisons ici que la reconstruction du projet

professionnel est généralement considérée, par les répondants, comme le point d'aboutissement de la démarche de résilience¹¹. Elle suppose ainsi d'avoir préalablement absorbé le(s) choc(s) passé(s) et d'en avoir tiré les enseignements : « *La reconstruction ne se fera que lorsque le deuil sera fait et quand on aura tiré les conclusions de pourquoi on ne trouve pas du travail* », souligne, par exemple, une coordinatrice.

3.3. LES FACTEURS CONTEXTUELS DU TUTORAT DE RÉSILIENCE POUR LA MPR

3.3.1. L'environnement externe

L'une des questions prioritaires – en amont du lancement du dispositif – a été de délimiter précisément les périmètres d'intervention respectifs des acteurs sociaux et de l'emploi, d'un côté, et de la MPR, de l'autre. Cette dernière devait effectivement rendre son action légitime auprès des structures d'insertion et nouer avec elles des relations de confiance.

« On a vu, dans un article, que Suez allait mettre en place ce dispositif [...]. Peu de temps après [...], on a été contactés par [la Directrice de la Diversité et du Développement Social de Suez Environnement] [...]. On s'est rencontrés avant même qu'ils aient leur équipe et leurs locaux [...]. On s'est mis d'accord sur les axes de vigilance qu'il allait falloir travailler pour que chacun s'y retrouve [...]. [Je leur ai dit] : "Si vous vous positionnez, en disant : "[On va] faire de l'accompagnement global, avec la vie quotidienne, on prend en charge le machin, etc.". Enfin : "Si vous faites un discours "mission locale" – comme c'était un peu [le cas] dans les tous premiers textes – on n'a pas de menaces à faire, mais je pense qu'on ne travaillera pas ensemble !" [...]. La Maison pour rebondir [il faut] que ça soit une interface avec les services RH de leurs entreprises [...]. On est vraiment dans une relation de confiance. Parce qu'on se dit les choses de façon claire [...]. Sur les logiques de concurrence, les machins, on s'en parle [...]. Et, in fine, la complémentarité est de plus en plus évidente [...]. Ce qu'ils veulent, c'est promouvoir leur politique diversité et Responsabilité Sociale des Entreprises. Et s'ils le font avec des jeunes de la Mission Locale, moi, cela m'arrange [Rires] ! » (partenaire-prescripteur).

La plupart des réticences initiales ont donc été levées grâce au travail de sensibilisation de la MPR, si bien que les acteurs sociaux perçoivent désormais très bien l'intérêt de cette structure (interlocuteur unique, gain de temps, liens directs avec les services RH, accès à l'emploi durable, etc.). Ils ont désormais le sentiment d'une réelle complémentarité et ne taxent pas le groupe Suez Environnement de « *greenwashing* », car ils mesurent bien les efforts de la MPR, au quotidien, pour aider les publics éloignés de l'emploi à s'insérer sur le marché du travail.

¹¹ Lorsque nous avons évoqué, durant les entretiens, les notions d'absorption du choc, de production de sens et de reconstruction (cf. § 2.2.), la plupart des répondants ont spontanément considéré qu'il s'agissait d'étapes dans un processus de résilience individuelle, alors que nous les avons présenté initialement comme de simples dimensions (les répondants replaçaient, par exemple, la production de sens avant la reconstruction lorsque nous l'avions évoquée en dernier).

3.3.2. L'environnement interne

La MPR a également dû prouver son utilité auprès des services RH et des managers opérationnels du groupe. Au départ, cette structure n'a pas été très bien accueillie, car elle était coûteuse (dans un contexte de restriction budgétaire), imposée par Paris et venait bouleverser les process et la culture en matière de recrutement. Elle a notamment pu donner le sentiment qu'elle allait occasionner « *une charge de travail supplémentaire* ». Au cours des premiers mois d'existence de la MPR, un important travail de sensibilisation a donc été réalisé en interne. L'un des principaux enjeux consistait notamment à déconstruire certains préjugés associés à l'accueil de personnes en difficultés d'insertion, qui pouvaient faire craindre aux filiales d'être obligées d'accueillir des personnes incompetentes.

« [Au niveau] des entreprises de Suez Environnement [...] on nous a vus arriver comme une chose où ils ne savaient pas trop à quoi ça allait servir. "Insertion, c'est synonyme de bras cassés, de cas sociaux. Nous, on n'en veut pas !". Donc il y a une réticence et un travail vraiment quotidien à faire avec nos entreprises [...]. La peur permanente qu'ils ont, c'est de se retrouver avec des gens qui ne seront pas opérationnels et qu'ils vont avoir du mal, soit à mettre au travail, soit à dynamiser » (coordinatrice de la MPR).

Même si la MPR a aujourd'hui acquis une certaine légitimité en interne – « *L'avantage de la Maison pour Rebondir, c'est que ça crée un vrai lien entre fonction RH BU et le monde de l'insertion sur la CUB* », note ainsi un cadre RH – des désaccords subsistent toujours. À titre d'illustration, les services RH auraient souhaité que la MPR fasse de *l'outplacement* pour les personnes devant quitter le groupe Suez Environnement, ce que refuse la MPR. De même, la MPR et les services RH n'avaient pas la même vision quant au profil des tuteurs en entreprise. Au-delà de quelques points de divergence, il convient également de souligner que tous les candidats envoyés par la MPR n'ont pas forcément donné satisfaction, ce qui a pu renforcer les craintes des services RH et des managers opérationnels.

« Ils restent vigilants. On n'est pas encore à 100 % de leur confiance, je pense. Parce qu'il y a des cas qui se sont bien passés et puis y'a des cas qui se sont moins bien passés [...]. Ça peut nous arriver de tomber sur des gars qui paraissent très bien en entretien [...]. Et puis, une fois sur le terrain, qui vont rester planqués derrière les tuyaux et qui ne vont jamais rien faire de leurs dix doigts ! » (coordinatrice de la MPR).

En effet, même si la MPR prend en charge tout le parcours de « *montée en employabilité* » des candidats, le process reste malgré tout très chronophage pour les filiales, en raison notamment des nombreux entretiens de suivi avec le candidat et son coordinateur de la MPR.

« Il y a une personne que la MPR nous a envoyée [...], dont le contrat a été malheureusement interrompu. Je ne sais pas vraiment comment le poste lui a été présenté. En tous cas, à l'arrivée, ce n'est pas ce qu'il souhaitait faire. Le contrat a donc été rompu [...]. C'est quand même regrettable, parce que ça demande beaucoup de temps personnel d'accompagner les candidats de la MPR ! Il y a notamment beaucoup d'entretiens organisés (en début de mission, en milieu de mission et en fin de mission). Du coup, c'est vrai qu'on a été un peu échaudés par la MPR suite à cette première expérience ! [...]. Malheureusement, il n'y a pas qu'avec lui qu'on a eu une mauvaise expérience. On en a connu une aussi avec un alternant ! [...]. C'est quand même un investissement-

temps important pour deux échecs à l'arrivée ! Sur cinq dossiers, il y a une très belle réussite, une réussite qui a mis un peu plus de temps à se dessiner, une réussite avec l'alternant et deux vrais échecs » (manager opérationnel).

Le feedback du service RH de la filiale concernée est donc mitigé, au point que celui-ci a pris la décision de ne plus « *CDIser* » de façon automatique.

« [On a intégré] une dizaine [de candidats accompagnés par la MPR] [...]. On a à peu près 50 % de réussite. C'est quelque chose qu'ils trouvent [satisfaisant]. [Ou plutôt] c'est un ratio qui leur semble [normal] ! Donc, globalement, 50 % d'échec, compte tenu de la population qu'ils accompagnent au quotidien, ça leur semble logique ! [...]. Sachant que, dans le 50 % de réussite, il y a l'acceptation de cette année-là ou de ces six mois [de mise à niveau] : ce n'est pas non plus 50 % de réussite immédiate ! » (cadre RH).

En définitive, il y a un décalage entre la perception des services RH et celle de la MPR quant à la notion de « *réussite* ». En pratique, deux difficultés majeures restent aujourd'hui à surmonter au niveau de la relation entre la MPR et ses filiales :

- Tout d'abord, il apparaît que la **temporalité** des filiales – en l'occurrence, des besoins en recrutement à court terme, sans réelle visibilité sur les besoins à moyen/long terme (en dehors de l'alternance)¹² – n'est pas du tout celle de la MPR, dont la vocation est de gérer des parcours à long terme, sans connaître la durée totale de l'accompagnement. La gestion RH à court terme des filiales peut ainsi déboucher sur des prises de postes difficiles, car les personnes envoyées par la MPR ne sont pas prêtes lorsqu'elles sont intégrées en entreprise.

« [Avec les business units, on a] un problème de temporalité ! Notre temps n'est pas leur temps. Il faut essayer de trouver, en fait, un équilibre entre l'entreprise qui est toujours dans l'immédiateté (c'est-à-dire que, quand il lui faut quelque chose, c'est tout de suite, maintenant) et, nous, notre idée de dire : "La personne, lorsqu'on la reçoit pour la première fois, on ne sait pas si ça va durer un mois, six mois, un an, deux ans". C'est difficile après ! [...]. Si on va trop vite, le risque, c'est que ça se passe mal, que la personne n'ait pas été suffisamment préparée, qu'elle n'ait pas fait son petit bout de chemin » (coordinatrice de la MPR).

Dans ce contexte, les services RH ont également du mal à se positionner pour savoir jusqu'à quel point il faut se montrer bienveillant à l'égard des « *personnes éloignées de l'emploi* » sans porter préjudice à l'activité opérationnelle. En effet, il y a – pour ces publics-là – un temps de mise à niveau qui peut être relativement long, en comparaison d'un recrutement classique. À ce jour, l'option généralement retenue par les services RH est de diminuer leur niveau d'exigence à court-moyen terme, en faisant le pari que la personne recrutée va, par la suite, monter en compétences.

« On a eu un débat [au sein du service RH] sur [les personnes éloignées de l'emploi] [...]. Est-ce qu'on accepte un temps de six mois / un an, pendant lequel, progressivement, on les accompagne vers un niveau d'exigence qu'on peut avoir par rapport à un recrutement standard ? Ou est-ce qu'il faut [...] qu'ils soient tout de suite à un niveau d'exigence absolu ? [...]. Le sujet qui revient toujours avec la Maison pour Rebondir [c'est] comment, nous (entreprises), on arrive à anticiper nos besoins à ce point qu'ils ont le temps, eux, de leur côté, d'organiser l'accompagnement nécessaire pour ces gens-là ? Pour que, nous, dès le départ, on ait un niveau d'exigence

¹² Contrairement à ce qui pouvait être espéré au départ, les cadres RH interrogés notent qu'il n'y a pas vraiment de « *métiers avec des besoins récurrents* » au sein des filiales.

absolu [...]. On ne vit pas dans le même pas de temps ! Et donc, de fait, nous, on est dans une situation où on accepte ce temps-là où la personne – entre guillemets – elle refait surface professionnellement. Enfin, elle accède à un niveau auquel on aurait pu prétendre sur un recrutement standard [...]. Les profils qu'ils nous ont présentés étaient – on peut se le dire – très clairement en-dessous de ce qu'on aurait pu trouver sur le marché de l'emploi sur ce type de profils-là. Et on a accepté de recruter à un niveau bien en-dessous de ce qu'on aurait recruté si on était allés chercher quelqu'un [...] sur le marché de l'emploi "classique" [...]. Et on a fait un pari parce qu'on n'était pas tout à fait sûrs que le niveau qu'on voulait allait être atteint » (cadre RH).

- Par ailleurs, l'accompagnement intensif dont les candidats font l'objet dans le cadre du dispositif fait courir le risque de **stigmatisation** en interne. En effet, bien que la MPR cherche à rester discrète par rapport aux candidats qu'elle accompagne, les collègues sont souvent au courant, et ce notamment parce qu'un coordinateur de la MPR se déplace régulièrement dans les locaux pour rencontrer les personnes bénéficiant du dispositif. De plus, le candidat est épaulé par un tuteur-métier, ce qui constitue une autre particularité visible par rapport au reste de l'équipe. Enfin, dans certains cas, l'entreprise fait preuve – nous l'avons dit – de clémence à l'encontre des personnes issues de la MPR (voir *supra* les propos du cadre RH, soulignant que les personnes recrutées avaient, au départ, un niveau de compétences en-dessous de ce qu'on peut attendre par rapport aux postes ciblés), ce qui peut susciter des incompréhensions, de la frustration, des jalousies ou de l'agacement auprès des pairs.

« Si on accepte [de recruter à un niveau bien en-dessous de ce qu'on aurait recruté si on était allés chercher quelqu'un sur le marché de l'emploi classique], ça veut dire que, dans cette année [de parcours de six mois ou d'un an], pour qu'il soit accepté dans son environnement de travail – son équipe, son chef d'équipe, etc. – il a un écusson "Maison pour Rebondir" ! [...]. Parce que, sinon, [on va me dire] : "Attendez, c'est qui le bonhomme que vous avez recruté ? Il est en période d'essai, sortez-le moi !" [...]. [Ce n'est] pas [une] position forcément simple à prendre [en interne], parce qu'il faut expliquer au chef de la personne [...]. [C'est] un peu stigmatisant. Ben, à part l'argument de dire : "C'est une personne qui vient d'une filière de recrutement où il faut lui laisser le temps, etc.". Ça suppose quand même que les managers de ces personnes-là aient une ouverture d'esprit suffisante [...]. Très vite, on n'a pas d'autre argument que celui de la bienveillance sociale ou de la sympathie sociale ! » (cadre RH).

D'ailleurs, une personne issue de la MPR, qui se sent en difficulté en entreprise et qui fait l'objet d'un accompagnement très important, peut se sentir très mal à l'aise face à cette surprotection.

« J'ai discuté une ou deux fois avec [cette personne qui venait de la MPR] [...]. La personne, elle est un peu désolée d'être mise dans cette situation-là [...]. Évidemment, elle se rend compte qu'elle n'est pas au niveau de ses collègues [...]. Et, du coup, on rentre dans un truc bizarre, où [elle] se rend bien compte que l'entreprise fait un peu preuve de sympathie sociale à son égard ! Et il y a un côté pas très sain ! Et puis, en plus, ça se voit, parce que ça se fait sur le lieu de travail (la MPR vient, etc.). Enfin, il y a un côté gênant pour la personne. En se disant : "Mais, moi, j'ai ça en plus. En plus, on m'autorise à avoir une aide que les autres n'ont pas. Et, pour autant, je ne rends pas un service qui est comparable à celui de mes collègues". Enfin, moi, je sais que [cette personne], elle n'était pas bien vis-à-vis de ça ! Parce qu'il y a un petit côté : "À un moment donné, je ne veux pas de pitié quoi ! Moi, je veux bosser !" Et, là, on a envie de dire : "Oui, mais si on ne vous aide pas aujourd'hui, vous n'y arriverez pas !". C'est un truc bizarre » (cadre RH).

4. ANALYSES ET DISCUSSION

Après avoir présenté nos résultats empiriques, nous nous proposons désormais de mettre en évidence les trois principaux apports de cette recherche qui en découlent.

■ La grille d'analyse de la résilience proposée par Charreire Petit et Cusin (2013) permet de montrer que le dispositif de la MRP n'intervient que de façon partielle dans le rebond des bénéficiaires (Cyrulnik, 2002), même s'il semble favoriser une transformation personnelle des individus (Cyrulnik, 2002 ; Hanus, 2010 ; Rivest, 2011) :

- Concernant l'**absorption du choc**, on constate que de nombreux candidats accompagnés par la MPR – notamment les jeunes – n'ont pas le sentiment qu'ils traversent une épreuve douloureuse et qu'ils font face à la nécessité de rebondir. Cela va dans le sens de Rivest (2011), selon laquelle ce qui est traumatisant pour une personne – par exemple, ici, le fait d'être exclu du marché du travail – ne l'est pas forcément pour d'autre. Au-delà, cela signifie surtout que ce que notre société qualifie – au moins implicitement – d'échec, nécessitant un « *rebond* » ou un « *retour vers l'emploi* », n'est pas forcément qualifié de la même manière par les individus qui vivent cette situation. Dès lors, il y a – comme dans de nombreuses démarches RSE – un décalage entre la volonté affichée du groupe d'aider des personnes « *très éloignées de l'emploi* » à « *rebondir* » et la réalité de la situation vécue par les individus, qui – pour certains d'entre eux, au moins – n'ont pas le sentiment d'être en situation d'échec (Brunsson, 2002). À ce titre, on peut parler ici de tensions entre un dispositif et les aspirations de ceux qu'il est censé servir. D'ailleurs, les personnes ayant connu des traumatismes sévères ne peuvent pas accéder au dispositif, car elles sont jugées trop fragiles psychologiquement pour être envoyées en entreprise. Ce n'est donc pas ici les personnes éloignées de l'emploi qui choisissent leur tuteur (Rivest, 2011), mais plutôt la structure qui choisit les personnes à accompagner. Cela confirme que, dans un contexte professionnel, le tuteur ne peut exercer son action de soutien que si l'individu a fait, en amont, une partie du chemin de deuil (Charreire Petit et Cusin, 2013).

- Les coordinateurs de la MPR cherchent, en revanche, à **donner du sens** aux différentes expériences vécues par les candidats, dans une logique de « *contradiction bienveillante* » (Cusin, 2012 : p. 107). Il ne s'agit pas, pour la MPR, de valoriser la personne de façon inconditionnelle et de l'enfermer dans l'illusion qu'elle a toujours agi de façon irréprochable. Au contraire, il convient de l'aider à prendre conscience que ses échecs passés sont riches de signification quant à son comportement en entreprise. En arrivant ainsi à créer du sens autour

des expériences malheureuses, le bénéficiaire sera alors mieux armé pour élaborer et mettre en œuvre un projet professionnel. On retrouve, à ce titre, le point de vue exprimé par Morel (2002), selon lequel un esprit positif de contradiction permet d'enrichir la réflexion. En l'occurrence, ici, les coordinateurs ne vont pas hésiter à mettre en avant les causes internes susceptibles d'expliquer les difficultés rencontrées par le candidat en situation de travail – par le passé ou lors du parcours de préparation à l'emploi – afin qu'il ne sombre pas dans une logique d'auto-complaisance (Miller et Ross, 1975). Cet article apporte, à ce titre, un nouveau point au débat en soulignant l'importance d'une relation de confiance entre l'individu et son contradicteur (Rivest, 2011) pour que la démarche de contradiction bienveillante (Cusin, 2012) soit accueillie favorablement par le candidat. Nous montrons, à ce sujet, que cette relation de confiance se tisse dans la durée, au fil des rencontres.

- La MPR favorise la **reconstruction**, car elle permet à des personnes exclues du monde du travail d'accéder à un emploi durable. Sur ce plan, le suivi personnalisé « *au long cours* » de la MPR corrobore l'idée selon laquelle la résilience ne se construit pas de façon instantanée. Elle possède, au contraire, une épaisseur temporelle, nécessaire à son élaboration et à sa maturation (Hollnagel et al., 2009). En l'occurrence, à la MPR, il est question de « *parcours* », de « *trajet* » ou encore de « *chemin* », avec un processus d'accompagnement des candidats souvent supérieur à un an. En effet, il faut du temps pour qu'une personne éloignée de l'emploi redevienne employable et se reconstruise professionnellement. Or, à l'instar de Desneux et Mazouli (2010), il ressort de notre étude empirique que cette démarche-là n'est pas compatible avec la gestion à court terme de l'emploi dans les entreprises. En ce sens, notre étude explique le manque d'entrain des entreprises en matière d'intégration des personnes éloignées de l'emploi. En effet, nous montrons ici que les logiques économique et social – loin d'être réconciliées – s'opposent (Verrier, 2012) : il y a, en quelque sorte, un « curseur » que la MPR déplace entre, d'un côté, la volonté affichée d'intégrer des personnes « *très éloignées de l'emploi* », mais peu opérationnelles qu'il faudra accompagner longuement (logique sociale) et, de l'autre, la tentation de se tourner vers des personnes opérationnelles immédiatement, mais peu éloignées de l'emploi (logique économique). En ce sens, notre article souligne la difficulté à opérationnaliser certaines pratiques RSE, *a fortiori* dans des contextes de restriction budgétaire.

En complément, notre recherche suggère une certaine **séquentialité de l'absorption du choc** (faire un travail de deuil avant d'envisager le retour à l'emploi), **de la production de sens**

(interroger son parcours passé et se remettre en question pour se préparer à un nouvel emploi) **et de la reconstruction** (travailler sur un nouveau projet professionnel), là où ces dimensions sont traditionnellement envisagées comme de simples « *ingrédients* » dans la littérature (Charreire Petit et Cusin, 2013 : p. 151).

■ La littérature souligne traditionnellement l'importance des interactions individu / tuteur dans le processus de résilience (Egeland et al., 1993 ; Cyrulnik, 2002 ; Théorêt, 2005 ; Charreire Petit et Cusin, 2013). L'apport complémentaire de cette recherche est de montrer que le tuteur de résilience est lui-même en interaction avec le reste de l'environnement social. Dans le cas étudié ici, suite à un important travail de sensibilisation en interne et en externe, la MPR a été « autorisée » à jouer son rôle de tuteur par les partenaires-prescripteurs et les filiales. Ceci s'explique par la nature même du dispositif mis en place, qui concerne non seulement le cœur de métier du groupe, mais aussi l'activité quotidienne des structures d'insertion. Nous proposons finalement l'idée d'un « système de résilience », dont la MPR serait le noyau central. Les acteurs sociaux et de l'emploi, d'un côté, et les filiales du groupe, de l'autre, apparaissant, quant à eux, comme des acteurs périphériques dans le rebond des individus en situation d'échec. Ils n'ont pas un simple rôle de soutien au dispositif, mais plutôt de légitimation. En conclusion, nous avançons ici l'idée que le tuteur de résilience ne peut pas être un individu (ou une organisation) isolé(e) : c'est un acteur (ou une organisation) intégré(e) au sein d'un système social, dont il (elle) dépend pour pouvoir exercer son rôle de tuteur. D'ailleurs, l'importance des relations de confiance (Rivest, 2011), que nous avons soulignée *supra*, s'étend au-delà de la relation individu / tuteur. En effet, ce dernier a besoin de créer – lui aussi – des relations de confiance avec ses interlocuteurs internes et externes afin de rendre possible son action en tant que tuteur.

■ La littérature évoque traditionnellement le caractère stigmatisant de l'échec pour les individus concernés. En effet, dans notre culture, l'échec est accueilli avec effroi. Nous en entendons rarement parler, on ne s'attarde jamais dessus et la plupart d'entre nous font de leur mieux pour ne pas l'admettre et ne pas y être associés (Sitkin, 1992). Dans une société dominée par le culte de la performance, les individus ayant connu des situations d'échec peuvent avoir peur d'être ridicules, perçus comme incompetents ou blâmés. Ils peuvent aussi craindre que les autres utilisent la connaissance de leurs échecs contre eux. Du coup, ils n'en parlent pas (Cannon et Edmondson, 2001 ; Cusin, 2008). Le cas de la MPR suggère toutefois qu'une « *bienveillance sociale* » extrême à l'égard des personnes en situation d'échec – au

nom de la RSE – peut être tout aussi nuisible pour l’individu que le rejet sociétal, car la considération excessive qui lui est accordée par le tuteur se révèle déstabilisante pour le candidat, qui ne se sent pas réellement à sa place professionnellement et culpabilise. Ainsi, la « *main tendue* » (de Bry, 2008) visible du tuteur peut potentiellement se révéler tout aussi stigmatisante que l’échec pour le candidat, qui souhaite se débarrasser de son « *étiquette insertion* ». Ceci pose notamment problème si la personne exclue du marché du travail n’avait pas le sentiment, au départ, d’être en « *situation d’échec* ». Pour les autres, la posture délibérée de « *sympathie sociale* » peut les conduire à revivre, une deuxième fois, le traumatisme (Cyrulnik, 2002). En définitive, **la stigmatisation du soutien** (être moins exigeant avec le candidat en difficulté d’insertion, aux yeux de tous) **peut se substituer à la stigmatisation de l’échec** (être montré du doigt dans la société, suite à ses échecs).

CONCLUSION

Dans ce manuscrit, nous cherchions à savoir si une entreprise privée, confrontée à la contrainte de performance économique, peut, au nom d’un certain volontarisme social, tendre la main à des personnes éloignées de l’emploi – *a priori* en souffrance – et faire office dans ce cas-là de tuteur de résilience. Notre étude de cas au sein de la Maison pour rebondir – un dispositif RSE conçu et soutenu par le groupe Suez Environnement, faisant office de « *pont* » entre le monde social et le monde de l’entreprise – permet d’établir plusieurs résultats intéressants, au regard de la littérature sur la RSE et celle sur la résilience. Tout d’abord, il ressort de notre recherche que l’absorption du choc se révèle peu en phase avec les exigences à court terme d’une entreprise, car elle suppose un accompagnement psychologique très long. Ainsi, nous faisons apparaître que l’entreprise ne contribue au rebond – en termes de production de sens (par une posture de contradiction bienveillante) et de reconstruction professionnelle (par l’accès à l’emploi durable) – que si les personnes ne sont pas trop « *abîmées* » par leurs parcours antérieur. Par ailleurs, notre recherche souligne l’impuissance d’une structure isolée pour favoriser le rebond de personnes éloignées de l’emploi et propose l’idée d’un « système de résilience » – avec des parties prenantes impliquées indirectement dans le soutien – plutôt que celle de « tuteur de résilience », traditionnellement évoquée dans la littérature. Enfin, le texte met en évidence les risques d’une surprotection des personnes en difficulté, qui peut aboutir à leur stigmatisation en interne, voire à la survenance d’un deuxième trauma. Au plan managérial, l’ampleur de l’investissement réalisé par le groupe

Suez Environnement (un million d'euros par an) et la difficulté à rentabiliser le dispositif souligne la difficulté pour les entreprises – notamment celles de taille plus modestes – à institutionnaliser le recrutement régulier de personnes en difficultés d'insertion sur le marché du travail. Cela donne alors du sens aux nombreux sondages en matière de RSE (e.g. baromètre CSC de la fonction RH), qui relèguent systématiquement l'insertion des personnes éloignées de l'emploi en fin de classement.

Il convient toutefois d'avoir conscience des limites de cette recherche. Pour Yin (1990), le choix d'un seul cas est pertinent lorsque celui-ci permet de révéler, à travers une analyse en profondeur, un phénomène relativement méconnu sur le plan scientifique. Or, à ce jour, il n'existe pas de travaux établissant – comme nous le faisons ici – un pont entre le champ théorique sur la RSE et celui sur la résilience. Le choix d'une étude de cas unique apparaît donc approprié. Il n'en demeure pas moins que le fait de nous appuyer sur une seule étude de cas limite *de facto* la validité externe de notre recherche, *a fortiori* en raison du caractère spécifique de notre terrain de recherche. En effet, le groupe Suez Environnement communique sur le terme de « *rebond* » – qui renvoie immédiatement à celui de résilience – non seulement à travers la Maison pour rebondir, mais aussi à travers Sita Rebond¹³, ce qui est peu commun dans l'univers des entreprises. Par ailleurs, nous avons fait le choix ici d'aborder la question de la résilience à travers le prisme de l'organisation. Il en résulte que notre analyse repose – en grande partie – sur les discours des dirigeants et cadres du groupe Suez Environnement. Dès lors, une piste de recherche complémentaire pourrait consister à adopter, cette fois-ci, le prisme de l'individu, en suivant – de façon longitudinale – des bénéficiaires du dispositif afin d'analyser le processus de résilience dans la durée et, ce faisant, de mieux étudier le système qui l'a permis. Par ailleurs, sur le plan organisationnel, il semble qu'une autre voie pourrait se révéler prometteuse. Il s'agirait, en l'occurrence, de comparer la manière dont le groupe Suez Environnement gère les individus en situation d'échec en interne (ex. : non-atteinte répétée des objectifs, erreurs récurrentes, invalidité suite à un accident du travail, etc.) avec celle dont il prend en charge les personnes exclues du

¹³ Sita Rebond est un dispositif d'insertion par l'activité économique, créé en 2003, qui est tourné vers les publics les plus éloignés du travail (jeunes sans qualification, bénéficiaires du RSA, chômeurs de longue durée, etc.). Plus précisément, c'est une entreprise d'insertion (EI) et une entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI), qui prend en compte – durant le CDD d'insertion (2 ans maximum) – toutes les dimensions favorisant le retour et le maintien dans l'emploi : l'évaluation des compétences et la formation ; l'aide à la recherche d'emploi ; le soutien pour résoudre les problèmes de logement, de santé, de maîtrise du français ou encore de surendettement (*Le Figaro*, 15 novembre 2011).

marché du travail et de regarder s'il est plus « facile » de gérer des cas d'échecs externes (i.e. nés en-dehors du groupe) que des cas d'échecs internes (i.e. nés à l'intérieur du groupe).

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche J., Huault I. et Schmidt G., 2004, "Responsabilité Sociale des Entreprises : La mesure détournée, Actes du XVème congrès AGRH, Montréal, 1-4 septembre.
- Allouche J. et Laroche P., 2005, "A Meta-Analytical Examination of the Link between Corporate Social and Financial Performance", *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, N° 57, pp.18-41.
- Angotti M., David-Alberola E. et Loones A., 2007, "Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi", cahier de recherche n°234, CREDOC.
- Bardin L., 1997, *L'analyse de contenu*, Le Psychologue, Presses Universitaires de France.
- Bastianutti J. et Dumez H., 2012, "Comprendre la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une analyse critique au niveau du secteur", Actes de la XXIème conférence AIMS, Lille, 4-6 juin.
- Berle A.A. et Means G., 1932, *The modern corporation and the private property*, New York, Mc Millan.
- Berger-Douce S., 2008, "L'engagement sociétal d'une PME : Une démarche au service de l'intégration professionnelle de publics en difficulté ?", *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 14, N°32, pp. 207 à 223.
- Bernard M.-J., 2008, "L'entrepreneuriat comme un processus de résilience. Les bases d'un dialogue entre deux concepts", *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. 14, pp. 119-140.
- Bonanno G.A., 2004, "Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events ?", *American Psychologist*, N°59, pp. 20-28.
- Bowen H.R., 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row.
- Brunsson N., 2002, *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen, Abstrakt liber.
- Cannon M. et Edmondson A., 2005, "Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently)", *Long Range Planning*, 38(3), 299-319.
- Carroll A.B., 1979, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, N°4, pp.497-505.
- Castra D., 2003, *L'insertion professionnelle des publics précaires*, PUF, Paris.
- Adaptation et résilience : favoriser la recherche de sens chez les personnes atteintes de
- Charney D.S., 2004, "Psychobiological mechanisms of resilience and vulnerability implications for successful adaptation to extreme stress", *American Journal of Psychiatry*, Vol. 161, pp. 195-216.
- Charreire Petit S. et Cusin J., 2013, "Whistleblowing and resilience: Analysis of an individual trajectory", *M@n@gement*, Vol. 16, N°2, pp. 141-173.
- Clark J.M., 1916, "The changing basis of economic responsibility", *Journal of Political Economy*, Vol. 24, N°3, pp. 209-229.

- Coulon R., 2006, "Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 1, N°1, pp. 48-64.
- Couture C., 2010, "Adaptation et résilience : favoriser la recherche de sens chez les personnes atteintes de sclérose en plaques", *Frontières*, Vol. 22, N° 1-2, pp. 27-34.
- Cyrulnik B., 2004, *Les vilains petits canards*, Paris, Odile Jacob.
- Cyrulnik B., 2002, *Un merveilleux malheur*, Paris, Odile Jacob.
- Cusin J., 2012, "Le conseiller en bilan de compétences : un tuteur de résilience pour les personnes en situation d'échec professionnel ?", *@GRH*, N°5, pp. 75-112.
- Cusin J., 2008, *Faut-il échouer pour réussir ? Mythe et réalité du retour d'expérience en entreprise*, Paris, Ed. Le Palio.
- De Bry F., 2008, "Les survivants à un plan social : de la violation du contrat psychologique à la résilience", *La Revue des Sciences de Gestion*, N°231-232, pp. 103-107.
- Demers M., 1983, "Chômage chez les jeunes : conséquences psychologiques et sociales", *Relations Industrielles*, Vol. 38, N°4, pp. 785-814.
- Desneux D. et Mazouli K., 2010, Synthèse des travaux de la commission « L'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi ».
(http://www.afmd.fr/documents/publication/AFMD_Insertion_Synthese.pdf).
- Du Plessis A. et Van Breda A., 2001, "Resilience Theory: a Literature Review", in report from South African Military Health Service, *Social Work Research and Development*, pp. 1-54.
- Egeland B., Carlson E. et Sroufe L.A., 1993, "Resilience as process", *Development and Psychopathology*, Vol. 5, N°4, pp. 517-528.
- Elkington J., 1997, *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers.
- Fonagy P., 2004, *Théorie de l'attachement et psychanalyse*, Paris, Eres.
- Garsten C., 2003, "The Cosmopolitan Organization: An Essay on Corporate Accountability", *Global Networks*, Vol. 3, N°3, pp. 355-370.
- Hanus M., 2010, "Deuil et résilience : différences et articulation", *Frontières*, Vol. 22, N°1-2, pp. 19-21.
- Hollandts B. et Valiorgue X., 2011, "La responsabilité sociale de l'entreprise comme processus entrepreneurial de conversion de valeurs sociales en valeur marchande : un examen empirique du lien entre engagements sociétaux et performance économique des entreprises françaises cotées entre 1999 et 2009", *Revue de l'Organisation Responsable*, Vol. 6, N°2, pp. 20-37.
- Hollnagel E., Journé B. et Laroche H., 2009, "La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle", *M@n@gement*, Vol. 12, N°4, pp. 224-229.
- Igalens J. et Gond J.P., 2005, "Measuring corporate social performance in France: A critical and empirical analysis of Arese Data", *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, N°2, pp. 131-148.
- Igalens J. et Vicens C., 2005, "Vers des restructurations socialement responsables ?", *Revue Management et Avenir*, N° 3, pp. 101-119.

- Levine S.V., 1979, "The Psychological and Social Effects of Youth Unemployment", *Children Today*, Vol. 8, N°6, pp. 6-9.
- London M., 1998, *Career Barriers: How People Experience, Overcome and Avoid Failure*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- London M., 1996, "Redeployment and continuous learning in the 21st century: Hard lessons and positive examples from the downsizing era", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, N°4, pp. 67-79.
- Mackey A., Mackey T. et Barney J., 2007, "Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies", *Academy of Management Review*, Vol. 32, N°3, pp. 817-835.
- Margolis J. et Walsh J., 2003, "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 268-305.
- Martinet A.-C. et Payaud M., 2007, "Formes de RSE et entreprises sociales : Une hybridation des stratégies", *Revue française de gestion*, N° 180, pp. 199-214.
- Mazouli K., 2010, "L'insertion professionnelle : nouvel enjeu pour la fonction RH ?", Actes du XXIème congrès AGRH, Rennes et Saint-Malo, 17-19 novembre.
- McWilliams A. et Siegel D., 2001, "Corporate Social Responsibility: A Theory of Firm Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 26, n°1, pp. 117-127.
- Miller D. et Ross M., 1975, "Self-serving Biases in the Attribution of Causality", *Psychological Bulletin*, 82, 213-225.
- Morel C., 2002, *Les décisions absurdes : Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard.
- Orlitzky M., Schmidt F. et Rynes S., 2003, "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organization Studies*, Vol. 24, N°3, pp. 403-441.
- Provost M., 1989, "L'employabilité et la gestion de l'exclusion du travail", *Nouvelles Pratiques sociales*, Vol. 2, N°2, pp. 71-82.
- Rivest R., 2011, "La résilience : apprendre à rebondir après l'épreuve", *Gestion*, Vol. 36, pp. 13-17.
- Sitkin S.B., 1992, "Learning through Failure: the Strategy of Small Losses" in B.M. Staw et L.L. Cummings (éds.) *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 14, 231-266.
- Théorêt M., 2005, "La résilience, de l'observation du phénomène vers l'appropriation du concept par l'éducation", *Revue des sciences de l'éducation*, Vol. 31, N°3, pp. 633-658.
- Vercher C., Palpacuer F. et Charreire Petit S., 2011, "Codes de conduite et systèmes d'alerte éthique : La RSE au sein des chaînes globales de valeur", *La Revue de la Régulation*, N°9, pp. 1-20.
- Verrier G., 2012, *Stratégie et RH : L'équation gagnante*, Paris, Dunod.
- Winschuttle K., 1979, *Unemployment: A Social and Political Analysis of the Economic Crisis in Australia*, London, Penguin Books.
- Yin R.K., 1990, *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park, Sage.