



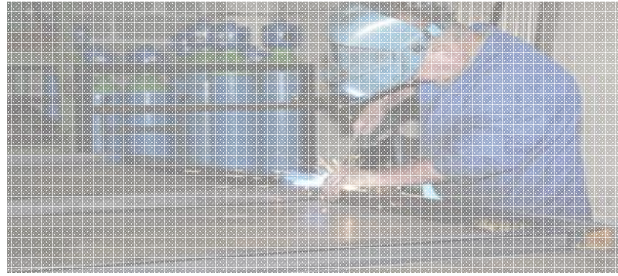
# Etude auprès des entreprises sur l'emploi des PPSMJ

## Rapport d'étude qualitative

Décembre 2015

# Sommaire

<b>CONTEXTE, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE</b>	<b>p3</b>
<b>LES ENSEIGNEMENTS</b>	<b>p6</b>
1. Une entrée dans l'univers carcéral peu proactive, mais résultat d'un cheminement souvent bien amorcé dans l'univers de la réinsertion	p8
2. Un univers carcéral qui suscite des craintes, dans lequel on hésite à se lancer	p12
3. Des motivations entre pragmatisme et altruisme	p20
4. En revanche, des motivations fiscales et d'image non revendiquées	p26
5. Les concessionnaires	p28
6. Les non concessionnaires	p51
7. Des expériences que l'on souhaite globalement renouveler mais sous condition	p75
8. Des doutes sur la réinsertion de long terme des personnes placées sous Main de Justice	p79
9. Pistes d'amélioration	p84
<b>CONCLUSIONS</b>	<b>p89</b>



## Contexte, objectifs et méthodologie

## Contexte et objectifs

Dans le cadre d'une évaluation de politique publique portant sur « la réinsertion des Personnes Placées Sous Main de Justice », BVA a réalisé une **étude qualitative auprès des entreprises qui sont engagées ou ont été engagées dans l'embauche de ces publics** pour le compte du SGMAP.

### Objectifs

Cette enquête avait pour objectifs :

- De mieux **cerner les motivations d'engagement de l'entreprise** dans une telle démarche,
- De **recenser les freins** qui existent à s'engager dans cette démarche,
- De **connaître les ajustements quotidiens de l'entreprise pour accueillir des PPSMJ** (envers le public, envers ses clients, envers le reste de l'entreprise),
- De **mettre au jour l'impact des aides et des dispositifs publics** et les attentes non couvertes,
- De **réaliser un bilan de cette expérience dans les entreprises**, en mettant en avant les bénéfices constatés et les éléments plus déceptifs.

# Méthodologie

L'étude a été réalisée sur la base d'entretiens individuels auprès du responsable du projet d'embauche des personnes placées ou ayant été placées sous main de l'autorité judiciaire (selon les entreprises, il s'agissait principalement du dirigeant ou du DRH, du responsable de projet d'embauche des PPSMJ, ou encore du directeur de département / service dans lequel travaille ou a travaillé une PPSMJ).

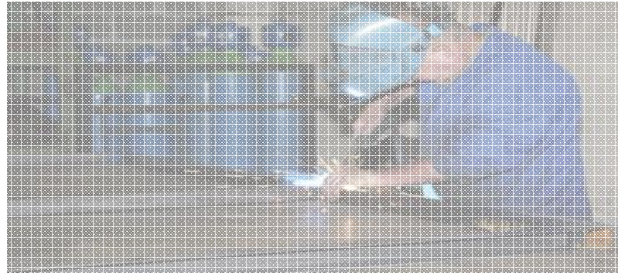
Les entretiens ont été réalisés en face-à-face (pour les entreprises basées en Ile-de-France) ou par téléphone (entreprises basées en Province).

L'enquête par entretiens s'est concentrée sur deux cibles distinctes :

- **20 entretiens auprès d'entreprises concessionnaires** (ont installé un atelier en prison)
- **20 entretiens auprès d'entreprises** (privées en majeur et quelques entreprises d'insertion) qui accueillent dans leurs locaux des personnes placées ou ayant été placées sous main de l'autorité judiciaire

Nous avons essayé de diversifier le type d'établissement pénitentiaire (maison d'arrêt - établissements pénitentiaires) pour les concessionnaires ; le profil des personnes accueillies (personnes faisant l'objet d'une mesure restrictive de liberté, personnes ayant « purgé » une courte peine, personnes ayant « purgé » une peine plus longue (3 à 5 ans)) et le secteur d'activité et l'affectif salarial de l'entreprise (PME-Grandes entreprises) pour les non concessionnaires.

Néanmoins, le recrutement s'étant effectué sur la base d'un fichier, l'échantillonnage a été adapté à la réalité de ce dernier : ainsi, alors que nous partions dans l'optique de n'interroger que des entreprises privées, des chantiers d'insertion ont également été interrogés car nombreux dans ce dernier ; de même, parmi les entreprises privées des entreprises de placement (qui salarient les personnes mais ne les n'accueillent pas nécessairement dans leurs locaux, les plaçant dans d'autres entreprises) ont été interrogées.



## Les enseignements

## Préambule

- ➔ Globalement un bon accueil des entreprises désireuses de faire partager leur expérience (et leurs griefs), dans un contexte où elles jugent pour beaucoup l'administration pénitentiaire peu à leur écoute ;
- ➔ D'autres en revanche, se sont montrées très méfiantes par peur d'être jugées (et condamnées) pour leur pratique tant la question du travail des personnes placées sous Main de Justice reste taboue : certains personnes sollicitées ont soit refusé de participer à l'enquête, quand d'autres ont dû solliciter un accord de leur direction avant de pouvoir répondre ;
- ➔ Peu de différences s'observent entre chantiers d'insertion et entreprises privées classiques, confrontés aux mêmes problématiques et soulignant les mêmes points d'alerte.

**1. Une entrée dans l'univers carcéral peu proactive, mais résultat d'un cheminement souvent bien amorcé dans l'univers de la réinsertion**





# Un univers peu connu qui émerge spontanément peu à l'esprit

Bien souvent, **les entreprises rencontrées n'ont pas pensé d'elles-mêmes à embaucher des personnes placées sous Main de Justice ou à ouvrir un atelier en prison**, même quand pour les concessionnaires elles envisageaient de travailler en atelier protégé.

La plupart du temps, elles sont arrivées à l'univers carcéral **après sollicitation de l'administration pénitentiaire** (à travers le conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation du SPIP, le directeur d'un établissement lui-même), ou **d'un intermédiaire de type Sodexo, une association d'insertion ou encore Pôle Emploi**.

La manière dont les entreprises sont sollicitées va d'ailleurs avoir un rôle majeur dans leur engagement en faveur de l'emploi des détenus, puisque les personnes interviewées estiment que c'est **parce qu'elles ont eu un « bon contact » avec la personne qui les a sollicité qu'elles ont accepté de se lancer**.

*« Il se trouve qu'en 2014, j'ai été personnellement sollicité par le directeur de la prison qui avait un problème, c'est des détenus longue peine, il avait un problème pour trouver du travail pour ces détenus qui voulaient travailler. C'est parti d'un contact personnel, à un moment on s'est décidé à aller plus loin. » (Concessionnaire)*

# Un univers peu connu qui émerge spontanément peu à l'esprit

Rares sont donc celles à avoir pris l'initiative d'elles-mêmes.

- Parmi celles-ci, une initiative qui vient souvent après un premier contact avec l'univers carcéral, via une visite de prison ou une rencontre sur un salon de l'emploi.

Seules les associations ou entreprises privées avec des missions d'insertion ont logiquement été à l'initiative des détenus accueillis.

Qu'ils aient été proactifs ou non, **tous les interviewés posent le constat d'une méconnaissance des entreprises, mais également du grand public**, des possibilités de travail dans le milieu carcéral ou d'employer des personnes placées sous Main de Justice en « milieu ordinaire ».

**AINSI, POUR EUX, LA MÉCONNAISSANCE CONSTITUE L'UN DES PREMIERS FREINS AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI DES PERSONNES PLACÉES SOUS MAIN DE JUSTICE.**

# Un univers dans lequel les entreprises rencontrées n'arrivent toutefois pas par hasard

En effet, si les entreprises rencontrées n'ont pas nécessairement été à l'origine de leur entrée dans l'univers carcéral, **elles avaient finalement toutes un terreau favorable** basé sur la volonté de faire travailler des personnes éloignées de l'emploi pour des raisons altruistes comme économiques.

On constate en effet **un cheminement dans le parcours des entreprises** faisant aujourd'hui travailler des personnes placées sous Main de Justice. Bien souvent elles sont au préalable passées par :

- L'insertion des « jeunes de banlieue défavorisés » via des associations ou des écoles de la seconde chance...
- Le travail de personnes handicapées en ateliers protégés...
- Pour finir par l'embauche de détenus.

*« Donc on a commencé par l'école de la 2ème chance. On a aidé des jeunes à se réintégrer en les embauchant, en leur donnant une formation, des stages, ça a très bien fonctionné. Ensuite on est directement passé à la prison. » (Non Concessionnaire)*

*« Avant on travaillait avec des handicapés. Puis il y a eu de plus en plus de demande de main d'œuvre, donc c'était une alternative. » (Concessionnaire)*

**Ce sont donc les entreprises déjà sensibilisées à la problématique de l'insertion / réinsertion de publics fragiles qui s'engagent en faveur de l'emploi des personnes placées sous Main de Justice.**

A noter également que le projet de faire travailler des personnes placées sous Main de Justice, particulièrement pour les non concessionnaires, est souvent porté par une personne dans l'entreprise qui s'est déjà plus ou moins acculturée à cet univers, ou qui a une appétence pour ce dernier ou plus globalement pour les questions sociales, d'insertion :

- Ainsi, les initiateurs du projet sont des personnes qui ont travaillé dans le social (notamment psy, éducateur, formateur pour mineur en maison d'arrêt...), dans l'humanitaire, ont été bénévoles dans une association, sont passées par une entreprise qui avait déjà expérimenté le travail des personnes placées sous Main de Justice...

**2. Un univers carcéral qui suscite des craintes, dans lequel on hésite à se lancer**



# Un univers carcéral dans lequel on hésite à se lancer

Force est de constater, que même pour ces entreprises, **faire travailler des personnes placées sous Main de Justice n'était pas acquis.**

Et le projet n'a parfois pas été sans soulever des réticences ou du moins des questionnements (notamment d'ordre moral) particulièrement chez les non concessionnaires qui considèrent tous, même ceux qui vivent l'expérience comme positive, que **c'était / c'est une prise de risque.**

Prise de risque d'autant plus importante que les entreprises rencontrées se sentent parfois incomprises dans leur choix et isolées dans la gestion quotidienne de ces publics.

# Au cœur des freins : la peur d'un public carcéral perçu comme dangereux

Les premiers freins à l'emploi des personnes placées sous Main de Justice **sont sans surprise liés à l'image des détenus, de l'univers carcéral.**

- La prison charrie des représentations négatives très largement construites, de l'aveu même des interviewés, à travers les séries télé qui renvoient l'image d'une **population carcérale violente** (entre elle et vis-à-vis des « civils » (gardiens)) ;
- Les détenus, pris individuellement, sont considérés comme **des criminels, des personnes « sans foi ni loi »**, gageant que nul ne fini en prison s'il ne l'a pas mérité.

*« La même image que la majorité des gens ont, une image extrêmement péjorative. **Le méchant est en prison, il faut le punir, lui couper les bras et la tête avec** » (Concessionnaire)*



Dès lors, les craintes sont fortes d'intégrer cet univers ou de faire entrer ces populations dans le monde civil (voire civilisé), avec la peur :

- **De mettre en danger** son entreprise financièrement si la personne placée sous Main de Justice commet des malversations, et surtout **la sécurité de ses employés, et de ses clients** (s'agissant des non concessionnaires dans les métiers de service notamment) :

→ **La crainte de la mise en danger est logiquement plus forte chez les non concessionnaires** qui introduisent un élément potentiellement perturbateur dans un univers non protégé. Et de manière sous jacente, **se pose la question de la responsabilité, non moins tant juridique que morale, en cas de récidive**, particulièrement si la personne placée sous Main de Justice commet des faits graves (meurtre, viol), alors qu'elle bénéficie d'un aménagement de peine ou d'une liberté conditionnelle grâce à l'entreprise qui l'a embauchée : un risque que toutes les entreprises ne sont pas prêtes à assumer.

*« Il y a la crainte de la malhonnêteté parce qu'on brasse pas mal d'espèces et de marchandises. La crainte beaucoup d'avoir affaire à des délinquants sexuels. A la limite le type qui aurait tué sa femme aurait plus de chances. » (Non Concessionnaire)*

# Au cœur des freins : la peur d'un public carcéral perçu comme dangereux

- De **ne pas savoir gérer ce type de public en termes de management et d'accompagnement** tant les détenus / ex-détenus renvoient l'image de personnes imprévisibles dans leurs comportements, fragiles socialement et psychologiquement ;

*« Non, après on a eu des petites remarques, est-ce qu'on est capables d'accompagner des détenus ou peines aménagées, dans la réinsertion, le monde professionnel, plutôt dans ce sens-là, est-ce que ce n'est pas un public à qui il faut consacrer plus de temps, s'ils sont éloignés du monde de l'emploi depuis longtemps... » (Non concessionnaire)*

- Des **réactions hostiles des salariés** craignant pour leur sécurité et dans une certaine mesure pour leur emploi dans les entreprises concessionnaires

→ Si dans la plupart des entreprises le projet d'embauche de personnes placées sous Main de Justice ou d'installation d'un atelier en prison a été bien accepté, il a parfois fait l'objet de résistances, obligeant un passage en force de la part des porteurs du projet

*« Je suis d'une assez grande neutralité, mais sur le site il y a des personnes qui se sont émues, il y a une démarche d'acceptation à faire au sein des employés. Plusieurs réactions : on nous pique notre boulot pour le faire faire pour pas cher, ces gens-là ont fait des conneries, c'est normal qu'ils paient, on ne voit pas pourquoi on les aiderait... » (Non concessionnaire)*

# Des freins également liés à la crainte de mettre à mal l'image de l'entreprise

Autre frein exprimé, mais en lien avec l'image des détenus et de l'univers carcéral, **la peur pour l'image renvoyée de son entreprise** :

- Dans un contexte où l'emploi des personnes placées sous Main de Justice reste faible et semble-t-il tabou, les entreprises, notamment celles évoluant dans les services, **craignent la désapprobation (morale) de leurs clients, qui pourrait se solder par la perte de contrats** ;

*« Mais c'est tabou, en termes d'image c'est très mauvais pour une boîte. On a loupé, même si c'est pas des grosses affaires, un projet avec l'Oréal à cause de ça. Parce que, dans la charte de l'Oréal, il ne faut pas faire travailler des gens en unité pénitentiaire. » (Concessionnaire)*

- Les entreprises non concessionnaires ont de plus **peur de mettre en danger leur réputation** si la personne placée sous Main de Justice venait à commettre des méfaits par son intermédiaire (vol chez des clients par exemple) ou plus généralement à récidiver ;

*« Dans le village certainement, vraiment, moi je n'ai pas voulu dire tout de suite, j'étais gênée, beaucoup de gens ont été victimes de lui, c'était vous avez amené un voleur ici, le loup dans la bergerie, aujourd'hui c'est réglé, mais ça a été très pesant. » (Non Concessionnaire)*



## Des freins également liés à la crainte de mettre à mal l'image de l'entreprise

- Les concessionnaires eux **craignent un procès en « dumping social »** : ils ont ainsi peur qu'on les accuse « d'exploiter » les détenus tant les médias donnent selon eux une mauvaise image des entreprises ouvrant des ateliers en prison taxées de ne pas respecter le code du travail et de sous payer les travailleurs.
  - Certains interviewés qui fiers de leur initiative ont souhaité communiquer se sont sentis piégés par les médias et refusent aujourd'hui toute médiatisation (d'où des réticences chez certains à participer à cette enquête).Ou encore qu'on leur reproche de se tromper de priorité en privilégiant les détenus au détriment des chômeurs, donc entre les lignes ou de manière plus explicite en privilégiant les délinquants plutôt que les méritants, dans un contexte de chômage de masse.

Dès lors, les concessionnaires rencontrés font assez peu de publicité sur le fait d'avoir un atelier en prison par peur de ces accusations.

*« C'est pour ça que, sur la communication, tout le monde dit n'importe quoi et moi ça commence à me fatiguer. Il y a des détenus qui déclarent à la tv, « moi je gagne 100€ par mois ». Le gars qui gagne 100€ par mois je ne le garde pas à l'atelier. Quand ils disent « 100€ » c'est pas totalement faux, c'est que c'est ce qui leur reste. Parce qu'après le salaire net, il y a 10% qui sont mis sur un compte qui est à eux et qu'ils percevront quand ils sortiront, c'est la part libérale et ça c'est légal. Ensuite c'est le système de la saisie sur salaire, plus vous gagnez et plus on vous en prend et ça sert à indemniser les parties civiles et payer les frais de justice. Donc effectivement le gars peut voir sur sa fiche de paie 100€ alors qu'il en a gagné 500. Mais quand le journaliste l'interview et qu'il dit « j'ai travaillé tout le mois à l'atelier et j'ai gagné 100€ », je peux vous dire qu'on passe pour des sacrés négriers. Et j'arrête de communiquer avec des journalistes à cause de ça parce que j'en ai marre. » (Concessionnaire)*

# Des freins liés à un doute sur la pertinence opérationnelle du travail des personnes placées sous Main de Justice

Enfin, les freins exprimés reposent sur des **doutes dans la pertinence de faire travailler des personnes placées sous Main de Justice** :

- Les non concessionnaires émettent **des doutes sur la capacité des anciens détenus à se réinsérer dans l'univers cadré et codifié de l'entreprise, et donc sur leur opérationnalité** dans un contexte où les entreprises attendent de la réactivité et de l'adaptabilité de la part de leurs salariés. **C'est plus globalement toute la question de l'employabilité de ces populations qui est posée ;**
- Pour les concessionnaires les doutes sont moins liés spontanément à la capacité de travail des détenus, **qu'à la capacité de l'administration pénitentiaire à favoriser les conditions de travail en prison** : nombre d'entreprises anticipent des difficultés à l'installation d'un atelier en prison, tant elles ont le sentiment que l'administration et les entreprises privées ne sont pas du même monde, pas soumis aux mêmes contraintes et ne parlent pas le même langage.

## Récapitulatif des freins



Peur du jugement  
moral et social

(de soi-même et des autres)

Doutes sur  
l'employabilité

La problématique au cœur : les  
préjugés sur l'univers carcéral et  
les détenus

Si finalement, les entreprises rencontrées ont réussi à dépasser ces freins, elles estiment que ce sont aujourd'hui les principaux éléments faisant barrage à l'investissement de davantage d'entreprises dans l'emploi des personnes placées sous Main de Justice. L'évolution de l'image des détenus, et concomitamment des mentalités, est clé pour que les entreprises s'engagent davantage dans l'emploi des personnes placées sous Main de Justice.

### 3. Des motivations entre pragmatisme et altruisme



## Des motivations altruistes...

Toutes les personnes rencontrées se réclament beaucoup d'un discours, que l'on sent sincère, autour de **la volonté de participer à une œuvre sociale comme principale motivation** à l'installation d'un atelier en prison et surtout à l'embauche d'une personne placée sous Main de justice / ayant été placée.

- Tous les interviewés partagent l'envie de **permettre à ce public de bénéficier d'une seconde chance, avec l'idée que le travail est un facteur favorisant la réinsertion** tant sur le plan économique que social ;

*« C'était essayer de redonner une chance à une personne qui partait de très loin. » (Non concessionnaire)*

- Pour les grandes entreprises, favoriser la réinsertion professionnelle des personnes placées sous Main de Justice fait partie de leur vision de la **responsabilité sociale des entreprises** ;

*« Nous avons expérimenté la réinsertion de personnes placées sous-main de justice dans le cadre de notre politique RSE. Notre entreprise a toujours eu la volonté d'œuvrer socialement pour les personnes éloignées de l'emploi et peu ou pas qualifiées » (Non concessionnaire)*

- Plus généralement, tous sont mus par **la volonté d'œuvrer pour les personnes éloignées de l'emploi** au-delà de la question des détenus ;

*« Je pense qu'on fait pas mal d'efforts sur l'ensemble de la population. On essaye de recruter des seniors, des personnes jeunes, d'avoir suffisamment de contrats en alternance. On essaye de balayer tous types de populations donc je pense que ça fait partie de notre politique. De donner une chance à chacun dans la mesure de nos possibilités. » (Non concessionnaire)*

## Des motivations altruistes...

- Certains interviewés sont motivés par l'envie de **participer à faire baisser la récidive** et/ou de **participer à la pacification des prisons** ;

*« Le fait de pouvoir donner du travail à certaines personnes contribue au fait qu'elles soient moins en cellule, il y a moins de tension, elles gagnent quatre sous et elles enquiquinent moins les surveillantes. » (Concessionnaire)*

- Quand d'autres se sont engagés **pour « rendre service » à une personne de leur entourage** placée sous Main de Justice ;
- Les concessionnaires sont également **motivés par le fait de fournir un revenu aux détenus qui lui permet de subvenir aux besoins de leur famille, à leurs propres besoins à la sortie mais aussi d'apporter réparation aux victimes** puisque le revenu sert également à abonder un fond de compensation.

## ...et des considérations pragmatiques tout aussi fortes

Néanmoins ces motivations altruistes n'excluent pas des **considérations pragmatiques nombreuses** :

- **Des motivations économiques pour les concessionnaires :**

- Une **main d'œuvre concurrentielle en termes de coût** par rapport au pays de l'Est notamment grâce à un « smic carcéral » moins élevé et à la possibilité de payer à la pièce ;  
« *Malgré le fait qu'on paye des charges, elles sont quand même inférieures, il y a un coût horaire qui est super intéressant, c'est évident et ça y joue aussi.* » (Concessionnaire)
- Qui permet de **conserver de l'emploi en France**, avec une revendication du « Made in France » portée par certains interviewés.  
« *Ce sont surtout des motivations financières. Cela permet une contraction des coûts, d'avoir une marge convenable. Cela permet aussi de pouvoir travailler en France.* » (Concessionnaire)

- **Des motivations organisationnelles pour les concessionnaires :**

- Une **main d'œuvre flexible** puisque non salariée de l'entreprise, et **captive** au regard des longues peines des détenus en établissement pénitentiaire ;  
→ A cet égard, les concessionnaires expriment une préférence très nette pour les établissements pénitenciers au détriment des maisons d'arrêt car la population carcérale y est plus stable : en effet, dans les maisons d'arrêt les détenus sont encore en attente de leur jugement définitif qui peut les voir soit libérés soit transférés dans un autre établissement à son issue.  
« *Les détenus ne sont pas des salariés au sens du droit. Ils ne font pas partie de mes effectifs, ils sont salariés de l'administration pénitentiaire. En fait moi j'ai une boîte d'intérim en prison.* » (Concessionnaire)  
« *Je préfère les centres de détention et les gens qui ont pris des longues peines. En maison d'arrêt on a un turn over plus important donc à chaque fois que vous changez d'interlocuteur, vous allez devoir reformer le nouveau.* » (Concessionnaire)
- La possibilité de **garder une production de proximité** plus facile à surveiller et à mobiliser en cas d'intensification des commandes.

## ...et des considérations pragmatiques tout aussi fortes

- Des **motivations de recrutement pour les non concessionnaires** :

- L'embauche de personnes placées sous Main de Justice permet de répondre à des problématiques de **recrutement sur des postes peu qualifiés, peu valorisants** au regard de conditions de travail parfois dures (travail manuel, le soir, le week-end...), **peu gratifiants financièrement et dont *in fine* personne ne veut**. Aux dire des interviewés, le public carcéral se montre davantage motivé que les autres et prêt à accepter ces postes rudes à la fois parce qu'ils sont dans une situation de besoin qui leur offre peu de marge de manœuvre, mais aussi parce qu'ils sont déjà acculturés à des conditions de vie difficiles.

*« Pas forcément de rareté des candidats, le problème c'est de trouver les bons et qu'ils y restent. C'est des gens qu'on trouve très facilement sur le papier mais pour les faire travailler ici c'est très compliqué. Pour affronter un certain nombre de difficultés de mise à l'emploi ici, c'est important, sur des postes peu qualifiés, de s'adresser à des personnes qui ont une vraie bonne raison de venir se frotter à cette rudesse du travail. »  
(Non Concessionnaire)*

*« Je pense que les personnes qui ont vécu une incarcération ou des moments difficiles, peut-être qu'ils puisent une force supplémentaire qui va leur permettre d'aller au bout, de continuer à donner et savoir pourquoi ils avancent. Z, de la seconde chance, ou X, c'est des gens loyaux à l'entreprise. Je pense qu'on va même pouvoir les garder plus longtemps. » (Non Concessionnaire)*

*« C'est un vivier de compétences souvent oublié » (Non concessionnaire)*



## Récapitulatif des motivations



Dimension citoyenne

Coût de la main-d'œuvre

Recrutement

Production locale



**Les aspects dimension citoyenne et enjeux économiques sont intrinsèquement liés** dans les motivations exprimées. Et c'est souvent dans les entreprises où les convictions sociales sont fortes et les avantages économiques au rendez-vous que l'expérience fonctionne le mieux et se pérennise.

## 4. En revanche, des motivations fiscales et d'image non revendiquées



# Des avantages fiscaux paraissant limités et des gains d'image pauvres qui ne sont donc pas des éléments de motivation

Si les motivations économiques sont fortes, assumées voire revendiquées, il en est autrement des **motivations fiscales considérées comme inexistantes**. Les concessionnaires comme les non concessionnaires n'ont pas le sentiment de bénéficier d'aides particulières pour ces publics placés sous Main de Justice dans un mouvement un peu contradictoire :

- S'ils sont bien conscients de bénéficier de contrats aidés pour les non concessionnaires, et d'un smic carcéral réduit pour les concessionnaires...
- ...tout se passe comme si les non concessionnaires ne considéraient pas pour autant ces éléments comme des avantages fiscaux dans la mesure où ils ne sont pas spécifiques à ces publics (les CDDI sont les mêmes pour tous les publics en insertion)... et que les concessionnaires considéraient l'univers carcéral comme un « univers d'exception » qui justifie les avantages perçus, et surtout qu'il ne s'agit pas en soi d'exonération de cotisations ou de taxes.

De même, ils ne sont **guère motivés par des questions d'image**, percevant peu de bénéfices en la matière car l'emploi des détenus reste encore tabou et que l'exposition de leur engagement peut être contreproductif.

A la marge, se font jour quelques bénéfices pour les entreprises souhaitant répondre à des marchés publics avec des clauses d'insertion sociale.

## 5. Les concessionnaires



**Qui sont-ils ?**



# Qui sont les concessionnaires ?



- Les entreprises concessionnaires sont **essentiellement des entreprises du secteur de l'industrie et de l'artisanat**. On dénombre une seule entreprise de service (téléopérateur) parmi les interviewés ;
- **Les tâches ainsi confiées aux ateliers sont principalement manuelles** car se sont selon les interviewés les plus adaptées au public carcéral :
  - Ce sont des tâches qui **requiert peu de qualification** pour une population généralement peu diplômée ;
  - Ce sont également les tâches que les entreprises **sous-treatent plus facilement car sans valeur ajoutée**, et qui seraient délocalisées dans les pays de l'Est ou au Maghreb sans cette alternative.

*« On monte des bouchons de parfum pour un autre atelier. On reçoit les bouchons en pièces détachées et on fait le montage parce qu'il ne peut être que manuel. Vient en prison ce qui n'est pas automatisable. Je conditionne des cadeaux aussi. Les cadeaux enfants pour une chaîne de restauration. On fait un peu d'électronique, c'est très varié. En fait, il faut que ce soit manuel. Quand je vais chez un industriel, ce qui va m'intéresser c'est qu'il me confie la partie qui ne l'intéresse pas chez lui, où il va mettre des gens qui sont peu qualifiés, qui lui coûte cher par rapport à la concurrence, notamment internationale et qui va chercher, à travers notre intervention, à diminuer ses coûts. C'est quand même la motivation première de nos clients. » (Concessionnaire)*
- **Les tâches requérant du relationnel ne sont que rarement confiées aux prisons**, car elles sont jugées plus difficiles pour un public qui manque de savoir-être et demandent donc un niveau d'investissement important en termes de formation ;

# Qui sont les concessionnaires ?



➤ **Des entreprises de toutes tailles** se lancent dans l'aventure de la concession **avec des motivations et logiques parfois différentes** :

- **De grandes et moyennes entreprises** qui invoquent des motivations tout aussi bien altruistes qu'économiques et inscrivent davantage leur discours dans la RSE. Les grandes entreprises notamment évoquent leur responsabilité à faire travailler les locaux (quand bien même ils sont en prison) quand ils sont le premier employeur de la région ; Souvent, elles ouvrent un atelier en prison pour leur propre compte. Dans ce cas de figure, pour elles, le travail en prison est une variable d'ajustement de la production permettant de mieux réguler / répartir cette dernière et de faire face à un pic de demande le cas échéant ;  
*« C'était la solidarité, il n'y a que deux gros employeurs, donc entre responsables économiques, on est sollicités, on se doit de regarder avec bienveillance la demande, on s'est dit que ça serait une bonne action sociétale, on est au sein d'une communauté. On est dans un groupe qui a des valeurs d'engagements citoyens, mais si ça n'avait pas été possible tant pis. » (Concessionnaire)*
- **De petites entreprises** pour lesquelles les motivations économiques et de recrutement s'imposent avant la dimension citoyenne. Elles ouvrent soit un atelier pour elles-mêmes, soit le plus souvent en sous-traitance pour des clients. A cet égard, le travail en prison est le business modèle de l'entreprise, elles ont besoin de cette main d'œuvre concurrentielle sans quoi elles ne survivraient pas.

➤ Vis-à-vis **de l'appréhension de leur atelier, deux logiques** émergent :

- Certaines entreprises vont **considérer leur atelier comme un sous-traitant et finalement être peu présentes dans les murs de la prison**, laissant les ateliers s'auto-générer, ce d'autant que l'atelier est de petite taille et qu'elles ont un « contremaître détenu » qui y officie. Ce sont certainement les entreprises les plus prompts à critiquer l'administration pénitentiaire car elles attendent le même niveau d'exigence que pour un opérateur privé. Elles ont également peu anticipé les contraintes du travail en prison car c'est une réalité dont elles sont finalement éloignées puisqu'elles s'y rendent peu ;

# Qui sont les concessionnaires ?



- D'autres à l'inverse s'y rendent régulièrement, travaillent sur place et considèrent même les détenus comme leurs salariés. Ce sont elles qui sont le plus confrontées aux problématiques de management. De part leur présence régulière dans les murs elles sont plus acculturées à cet univers, ont créé davantage de lien dans la prison ce qui leur permet de dépasser plus facilement certaines problématiques.
- ⇒ Les concessionnaires interrogés sont souvent installés dans cette pratique avec un atelier ouvert de longue date et pérennisé. La plupart du temps, les entreprises n'ont qu'un seul atelier, notamment parce que cela demande un encadrement particulier, mais certaines en ont plusieurs ouverts au fur et à mesure du temps. En général les ateliers sont de taille modérée, mais de fortes disparités peuvent exister.
- ⇒ Si la plupart des entreprises restent dans ce régime de la concession parce qu'elles y trouvent leur compte, d'autres en revanche s'interrogent sur la pertinence économique : dans ce cas, soit elles arrêteront à la fin du contrat notamment parce que cela met en péril leur entreprise, soit elles continueront / continuent déjà moins par intérêt économique que par volonté de faire œuvre sociale toutefois tant que cela ne gêne pas le développement économique de l'entreprise ;
- ⇒ Toutes les entreprises concessionnaires partagent des problématiques communes autour du management, de l'absentéisme et de la logistique, et une même inquiétude concernant l'obligation possible du paiement à l'heure.



# Portrait robot des entreprises concessionnaires



<b>Type d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Secteur secondaire en majeur</b> : industrie, artisanat</li><li>• Plus rarement secteur tertiaire : services</li></ul>		
	Grande entreprise	Entreprise de taille moyenne	Petite entreprise
<b>Caractéristiques des ateliers</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ateliers de tous types de taille</b> : de 2 à 30 salariés</li><li>• En <b>établissement pénitencier</b> en majeur</li><li>• <b>1 atelier</b> la plupart du temps, mais jusqu'à 3 ateliers dans des établissements différents pour quelques entreprises car l'expérience est jugée positive</li><li>• Des <b>ateliers bien installés dans le temps</b> : depuis 5 ans en moyenne</li><li>• Des <b>postes avant tout manuels</b> : confection, assemblage, montage, conditionnement...</li></ul>		
<b>Logiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le travail en prison comme variable d'ajustement de la production</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le travail en prison comme business modèle de l'entreprise</li></ul>	
<b>Motivations</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autant altruistes qu'économiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Économiques avant d'être altruistes</li><li>• De recrutement</li></ul>	
<b>Problématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Management</b> (grande taille d'atelier ++)</li><li>• <b>Absentéisme</b></li><li>• <b>Logistique</b></li></ul>		

# Enseignements transversaux



# Une curiosité pour la durée de la peine plus que le motif

De manière assez unanime, **les concessionnaires déclarent ne pas vouloir connaître le motif de la peine des détenus qui travaillent pour eux afin d'éviter tout jugement d'ordre moral** et avoir un regard objectif sur la qualité du travail fourni par ces derniers.

→ Cette position semble beaucoup plus facile à tenir pour les concessionnaires que pour les non concessionnaires dans la mesure où il ne s'agit pas de leurs salariés et qu'ils évoluent en milieu protégé avec donc moins de craintes en matière de sécurité (même si elles ne sont pas absentes).

S'ils ne souhaitent pas spécialement connaître la peine des détenus, **ils sont en revanche plus curieux de la durée de la peine pour savoir de manière pragmatique pendant combien de temps ils pourront compter sur le détenu** et se préparer pour la formation de son remplaçant le cas échéant.

Si la règle de ne pas avoir accès au casier judiciaire des détenus est respectée et que les concessionnaires ne posent en général pas la question aux détenus, **force est de constater que les motifs et durées de peine sont en général connus ou peuvent se savoir facilement :**

- Sur simple demande au surveillant car ils entretiennent une relation de confiance avec ces derniers ;
- Par élimination en fonction de la réputation de l'établissement ou de la durée de la peine (ainsi, pour eux plus de 10 ans égale violeur, meurtrier) ;  
« *Par exemple, Caen est un centre de détention à longue peine et il a la réputation d'y accueillir plutôt des délinquants sexuels et en particulier les pédophiles.* » (Concessionnaire)
- Par une indiscretion d'un autre détenu ;
- De la bouche du détenu lui-même ;  
« *Pour certains je le sais parce qu'on me l'a dit parce qu'éventuellement ils m'en ont parlé. Moi je pose jamais de question* ». (Concessionnaire)
- Parce que l'histoire est de notoriété publique, qu'elle a été relayée dans les journaux.

# Manager en prison : un exercice pas toujours simple...

**Le management des détenus** ressort en transversal comme une **problématique importante** pour les concessionnaires. S'ils partagent la volonté de travailler et manager au plus près des conditions normales, la prison s'impose finalement comme **une autre réalité soumise à des rapports de force différents** de ceux du monde du travail classique.

**La gestion de la violence**, qu'elle soit verbale ou physique, qu'elle soit entre les détenus, des détenus vers les encadrants ou vers les surveillants, **et du refus d'autorité** fait partie de la réalité du management en prison.

- La population carcérale est parfois décrite comme **rétive à l'autorité et éruptive** ;
- De plus, les concessionnaires entrés de longue date dans l'univers carcéral partagent le sentiment d'une **dégradation des savoir-être en prison**, avec une population carcérale composée de délinquants « sans code d'honneur », prompts à la violence gratuite ;

*« En douze ans j'ai rencontré des vieux truands mais des gars droits. Des gars qui ont fait ce qu'ils ont fait, qui l'assument entièrement mais que vous pouvez regarder dans les yeux et avec avoir des discours francs. Avec les jeunes qu'on récupère aujourd'hui, on a des gars qui sont prêts à tuer père et mère pour 200€. C'est des gars qui sont associables » (Concessionnaire)*

## Manager en prison : un exercice pas toujours simple...

- Ces problématiques sont particulièrement fortes dans les maisons d'arrêt où les populations sont plus instables car elles n'ont pas encore été fixées sur leur peine et donc pas encore dans des dispositions mentales appropriées au travail ;

*« Le problème du comportement. Psychologiquement, le détenu qui est en préventive. Le gars qui a tué, au départ il arrive en prison, il découvre. Il va être attentif, regarder comment ça se passe, il essaye de comprendre là où il est rendu mais il peut être dans un esprit vindicatif. Il est un peu plus énervé. Alors que quand il va être rendu en centre de détention, ça fait déjà trois ou quatre ans qu'il est en prison et surtout il sait combien il va faire. En préventive il ne sait pas. Il a tué, c'est combien le tarif, sept, dix, quinze, perpète, il ne sait pas. Et quand il va savoir, dans sa tête ça va aller déjà beaucoup mieux parce qu'il saura quand il va sortir et là il a un but. » (Concessionnaire)*

- Et dans les maisons centrales où certains concessionnaires refusent de s'installer car les populations y sont réputées comme les plus dangereuses et de fait les plus ingérables.

*« Il y a des endroits où je n'ai pas envie d'aller. Il y a un type de prison que je ne fais pas, par volonté, ce sont les maisons centrales. On n'a pas le droit de dire que ce sont des QHS alors je ne vais pas vous le dire. Mais on y met les malades. Les gars sont tous perpètes, c'est les terroristes, c'est des maisons super sécurisées. Amener du travail là-dedans c'est compliqué. Les gars sont tous là pour très longtemps donc, quoi que vous leur disiez, ils s'en foutent. En plus de ça je pense réellement qu'on fait prendre des risques à nos personnels. » (Concessionnaire)*

# Manager en prison : un exercice pas toujours simple...

Dans ce contexte, **le management est décrit comme un exercice subtile fait de respect et de fermeté dans la relation avec les détenus**. Les encadrants doivent pouvoir :

- **Répondre aux provocations de manière proportionnée** : montrer qui est le chef sans se mettre en danger ;
- **Résister aux sollicitations et pressions des détenus** pour faire entrer ou sortir de la prison des éléments illicites ;

*« Il faut montrer aux gars que c'est nous les chefs. Ca n'empêche pas le respect mais il faut qu'ils sachent où est l'autorité. Or le détenu va essayer d'obtenir ce qu'il ne peut pas obtenir avec des gens qu'il va côtoyer dans la prison. Ils peuvent vous demander de rentrer des stupéfiants par exemple. » (Concessionnaire)*

- **Savoir gérer les menaces** et ne pas se laisser envahir par la peur.

*« J'ai un gars qui a été menacé de mort une fois. D'abord il a fait une main courante. Evidemment on a prévenu l'administration pénitentiaire et on a demandé à être escorté. » (Concessionnaire)*

...tout cela parfois seuls car les surveillants ne sont pas toujours présents ayant des obligations ailleurs ou fermant les yeux sur certains comportements pour « acheter la paix sociale » selon certains interviewés.

*« Le gars était sur une table, il coupait les barres de shit, mettait ça dans des sachets en plastique. Il y avait des billets de banque sur la table, on se serait cru à Chicago. [Et pendant ce temps les surveillants faisaient quoi ?] Tout le monde s'en fout. Pendant ce temps là ils ont la paix. » (Concessionnaire)*

# Manager en prison : un exercice pas toujours simple...

Le management requiert donc des **qualités d'autorité, de charisme, de force de caractère et de courage** pas toujours faciles à trouver :

- **Ce d'autant, que les encadrants ne sont en général pas recrutés spécifiquement pour travailler en prison.** A l'inverse, ce sont des salariés déjà présents dans l'entreprise qui passent donc d'un management assez codifié, policé, dans le monde du travail « classique » à l'univers carcéral.
- **La transition peut être brutale et effrayante et conduire à des abandons.**

*« Il ne faut pas avoir peur. Si vous arrivez en milieu carcéral avec la trouille au ventre, c'est cuit. J'ai eu un salarié malade pendant une période de l'année et je prends un intérimaire. Je lui explique bien où il va aller, comment ça va se passer etc., il a tenu trois jours. Le 3ème jour il m'attendait à l'entrée, il tremblait et il m'a dit « j'ai peur. » C'était fini, j'ai dit « si vous avez peur vous ne pouvez plus rentrer. » » (Concessionnaire)*

## ...Ce d'autant plus que le recrutement n'est pas toujours à la main de l'entreprise

Le management est d'autant moins facilité que les concessionnaires n'ont souvent pas l'occasion de choisir les détenus qui travaillent dans leur atelier :

- En effet, la plupart du temps le recrutement est à la main de l'administration pénitentiaire ;
- Qui choisit selon des critères qui ne sont pas toujours en adéquation avec les attentes des entreprises et surtout peu transparents pour ces dernières :
  - Si les entreprises savent que les détenus sont recrutés à partir de leur ordre sur une liste où ils s'inscrivent volontairement, elles ne connaissent pas les critères déterminants le classement ;
  - Elles soupçonnent l'administration pénitentiaire d'envoyer en atelier les détenus les plus « durs » pour pacifier les relations dans la prison et soulager le travail des surveillants.

*« Il ne faut pas perdre de vue qu'on met aux ateliers, j'ai des gars qui me le disent, des têtes de cons. Le gars qui est compliqué à gérer en détention, ils vont me le mettre à l'atelier. Pendant ce temps là ils s'en occupent pas. » (Concessionnaire)*



## ...Ce d'autant plus que le recrutement n'est pas toujours à la main de l'entreprise

Globalement, si les concessionnaires acceptent de ne pas choisir les détenus qui travaillent dans leurs ateliers, reconnaissant une certaine logique visant à prévenir tout choix sur des critères moraux, **ils souhaitent en revanche avoir un droit de regard pour refuser un détenu ou le renvoyer.**

- Or, aujourd'hui les entreprises ne savent pas clairement si elles ont le droit de refuser un détenu ou de le renvoyer s'il ne leur convient pas. Elles partagent plutôt le sentiment de ne pas être libres de cela aujourd'hui, même si elles s'y autorisent elles-mêmes par le biais de subterfuges.

*« Non on ne les choisi pas. Je peux faire remonter que j'y suis hostile. J'aurais tendance à dire qu'on n'a pas le droit de dire « non ». Moi ce que je vais regarder c'est la qualité du boulot qu'il va me faire. Que le gars soit blanc, noir, vert, je m'en contrebalance. Ce que je veux c'est qu'il bosse bien et là je vais le garder. S'il ne bosse pas bien, je ne le garderais pas, quoi qu'il arrive » (Concessionnaire)*

## ...Ce d'autant plus que le recrutement n'est pas toujours à la main de l'entreprise

Toutefois, dans certaines prisons **les concessionnaires recrutent eux-mêmes les détenus** :

- Ils commencent généralement par se renseigner auprès des surveillants et des autres détenus sur la réputation du candidat ;
- Dans un second temps, ils font passer des entretiens voire des tests : la motivation et l'état d'esprit vont être au cœur des critères de sélection, avec une volonté clairement assumée par les entreprises d'éviter les éléments perturbateurs qui vont ralentir la production et donc la rentabilité, et contaminer l'ambiance du groupe.

*« Quand vous avez déjà une équipe de cinq personnes, elle connaît la majorité des filles. Déjà s'il faut recruter quelqu'un, je demande aux filles. Je leur dis « est ce que vous avez une camarade en vue » et elles le savent de suite. Après il suffit de discuter avec la surveillante, on fait un chassé croisé d'informations et si la surveillante a reçu une lettre de demande d'intégration, elle me la lit. Donc je la fais descendre, je la teste. C'est en fonction aussi de l'état d'esprit de la personne. » (Concessionnaire)*

*« Motivation, compétence, l'état d'esprit, le côté sérieux et pas fouteur de merdre. Si c'est pour mettre dans un atelier quelqu'un qui est malsain, ça vous casse l'ambiance. Des gens qui sont méritants. Ces gens qui peuvent être méritants sont un peu des locomotives pour les autres qui ne travaillent pas et ils donnent l'exemple. » (Concessionnaire)*

# Néanmoins, un management au quotidien facilité par quelques éléments

Cependant, au quotidien, notamment après les premiers temps d'installation, **plusieurs éléments viennent faciliter la gestion** :

- Le fait d'avoir reçu **une formation dispensée par l'administration pénitentiaire** pour apprendre à gérer un public de détenus et s'accoutumer aux contraintes de l'univers carcéral ;
- **L'appui des surveillants** qui peuvent servir d'intermédiaires entre l'encadrant et le détenu pour faire passer des messages, recadrer, afin de ne pas créer de conflit entre ces derniers ;
- L'appui sur des **détenus contremaîtres** qui assurent, avec l'encadrant, la discipline en ayant des marges de manœuvre plus grandes parce que reconnus comme des pairs craints et/ou respectés ;  
« *Après il y a une contremaitresse, parmi les détenues une est nommée contremaitresse, c'est à dire qui est responsable par rapport aux autres.* » (Concessionnaire)  
« *Au niveau de l'encadrement, j'ai des chefs d'atelier, ce sont des salariés qui rentrent le matin en prison et ressortent le soir. Que je double avec des contremaitres détenus, c'est à dire un détenu qui va faire office de second et sur lequel je vais m'appuyer. Notamment pour faire passer des messages avec le vocabulaire qui va bien. Donc je vais aller chercher des gens qui ont de l'autorité, qui savent se faire respecter et qui vont pouvoir travailler à nos côtés.* » (Concessionnaire)
- Le fait que finalement **le public de détenus est demandeur de travailler en atelier**, ce qui les rend quelque part obligés de s'astreindre d'eux-mêmes à une certaine discipline pour y avoir accès.  
« *Ils sont contents de sortir du quotidien, cela leur évite de s'ennuyer.* (Concessionnaire)  
« *Si vous ne travaillez pas vous croupissez en cellule et franchement c'est pas terrible. Surtout quand on est à quatre dans une cellule qui fait 5 m carré. Donc il y a la queue, il a des lettres et à mon niveau je sonde.* » (Concessionnaire)

# L'absentéisme : un des « maux » du milieu carcéral

Tous les concessionnaires rencontrés soulèvent **une problématique majeure autour de l'absentéisme des détenus** (avec un taux d'absentéisme jugé par certains plus élevé en prison que dans le monde civil). En effet, les détenus sont très souvent absents de leur poste pour diverses raisons :

- Pour des visites au parloir ;
- Pour des raisons médicales, avec des « arrêts maladies » qui semblent donnés de manière trop laxiste ;
- Parce que le surveillant décide de punir le détenu en le privant d'une journée de revenu/travail ;
- Pour des raisons inconnues.

*« La prison n'exerce pas ce côté disciplinaire. Paradoxalement, s'ils ne veulent pas aller travailler, notamment tout ce qui est infirmerie, médecin etc., ils les arrêtent sans problème. Ils sont aussi très souvent en parloir etc. On n'est pas aidé par la prison pour poser des règles claires en disant : non, on ne va pas toutes les cinq minutes à l'infirmerie. Ils ont mal à la tête, ont ci et ça. C'est vraiment continuel. » (Concessionnaire)*

A l'absentéisme s'ajoute la **problématique des transferts intempestifs** qui désorganisent la production.

*« Et si en plein milieu de ce cursus la justice décide de transférer les filles, c'est arrivé. Dernièrement on m'a transféré une contremaitresse qui était incroyablement efficace et ça peut créer des problèmes. Ca vous ne pouvez pas l'anticiper. » (Concessionnaire)*

# Des problématiques logistiques

Autre problématique venant impacter le quotidien, **les aspects logistiques** concernant les entrées et sorties des camions indispensables au dépôt et retrait des marchandises, mais également le transport des marchandises dans l'établissement :

- Des établissements avec un seul point d'entrée, ce qui occasionne des temps de chargement / déchargement très longs, ce d'autant que les camions des concessionnaires ne sont pas prioritaires face aux véhicules de police ;  
*« Et comme vous ne mettez qu'un camion dans le sas, à un moment donné il y a un goulot d'étranglement. Comme la police est prioritaire par rapport à votre chargement, quand vous êtes dans une prison de 500 bonhommes, des voitures de police vous en voyez quelques unes. Donc les transporteurs attendent. Et puis à un moment on me dit « je vais vous compter des plus values parce que vous avez vu les temps d'attente de mes chauffeurs. » Pour ça il y a sûrement des améliorations à apporter. » (Concessionnaire)*
- Des locaux non adaptés de par leur taille et configuration pour accueillir l'ensemble du matériel, un nombre de travailleurs élevé et faciliter l'acheminement des produits (escaliers étroits...) ;  
*« Angers est un vieil établissement dans lequel les accès sont particulièrement compliqués donc on est max 15 ou 20 et dans des locaux qui sont... » (Concessionnaire)*

Néanmoins, ces **problématiques logistiques tendent à être résolues dans les nouveaux établissements ou suite à des aménagements dans les anciens** :

- Des améliorations qui facilitent le travail quotidien ;
- Mais aussi gages de la bonne volonté des établissements / de l'administration pénitentiaire.  
*« Aujourd'hui ça marche super bien parce que je me retrouve dans des établissements où la problématique de la logistique a été réglée et bien réglée. Et sur Laval, on ne l'avait pas au départ mais maintenant on l'a, un parking poids lourd avec une porte. Donc l'administration a fait une porte dans le mur. C'est à dire qu'ils ont facilité la possibilité d'organiser le travail » (Concessionnaire)*

# Un rythme carcéral en décalage avec le temps de l'entreprise

Plus généralement, l'absentéisme, les transferts, les problématiques logistiques, **posent la question du rythme carcéral qui est différent du temps de l'entreprise.**

Les entreprises partagent en effet le **sentiment de perdre beaucoup de temps** entre :

- Les temps d'attente pour l'entrée des camions et la vérification de l'identité des chauffeurs...qui se répète tous les jours alors que ce sont généralement les mêmes livreurs, donnant ainsi la désagréable impression aux entreprises « d'un jour sans fin » ;
- Le temps d'installation de l'atelier le matin avant que les outils ne soient distribués à chaque détenu ;
- Les fouilles des détenus et les réouvertures des cartons quand un outil est manquant en fin de journée...;

*« Tout est rangé et répertorié. C'est les surveillants qui donnent les outils au départ. Nous ou un surveillant va avoir la clé pour ouvrir la partie outillage, les gars ont besoin, on leur donne. Par contre on note à qui on donne. Et si je vous ai donné un cutter, à midi quand vous allez remonter, il faut que le cutter revienne. Et il arrive qu'ils le perdent et là c'est vraiment compliqué. à chaque fois que c'est arrivé ils l'ont perdu. Le gars qui fait un carton, laisse tomber le cutter dedans et le carton est fermé. Là il faut tout rouvrir et vous sortez de l'atelier que quand on l'aura retrouvé. Ca peut durer très longtemps. » (Concessionnaire)*

- La nécessité de former un nouveau personnel à cause d'un transfert intempestif...

... ce qui n'est pas sans impacter la productivité...

Si les interviewés comprennent bien que ces contraintes répondent en partie à des impératifs de sécurité, ils attendent néanmoins qu'elles puissent être tempérées : par exemple en mettant en place une liste de chauffeurs accrédités qui n'auraient pas à subir les contrôles plusieurs fois.

# Des entreprises globalement satisfaites qui trouvent leur compte dans le travail concessionnaire

La majorité des entreprises rencontrées se déclare satisfaite du travail en concession. Cette satisfaction repose sur plusieurs éléments parmi lesquels :

- **Le paiement à la pièce**, avantage majeur du travail pénitencier ;
- **La bonne volonté des interlocuteurs du quotidien** (surveillants, directeur de l'établissement) pour faciliter le travail malgré l'organisation pénitentiaire globalement lourde et pesante ;
  - La confiance entre le concessionnaire et l'établissement est indispensable au bon fonctionnement quotidien - notamment pour lever les problèmes de logistique - et s'impose comme la clé de la réussite du travail en prison
- **Les bons résultats obtenus en matière de production ;**
- **La qualité du travail fourni par les détenus.**
  - Certaines entreprises seraient même prêtes à embaucher les meilleurs à la sortie

# Une expérience plus déceptive pour d'autres avec des difficultés non anticipées

Pour d'autres entreprises en revanche, **l'expérience est plutôt déceptive**. Rétrospectivement, elles ont **l'amère sentiment d'avoir été peu (mal) préparées, prises dans un système de contraintes** qu'elles n'ont pas pu anticiper par méconnaissance de l'univers carcéral et absence d'aide de la part de l'administration pénitentiaire.

*« Vous êtes un acteur de l'extérieur, vous devez suivre des règles et, à tout moment, il peut y avoir des blocages. Des choses qui sont en dehors de ce que vous pouvez maîtriser. » (Concessionnaire)*

Elles **reprochent globalement à l'administration pénitentiaire d'avoir été peu transparente au départ, et peu facilitante au quotidien** :

- Une **administration qui n'a à leurs yeux pas pris la peine de se mettre au même langage** que les concessionnaires qui ne maîtrisent pas les rouages administratifs ;

*« On a mis plus de 6 mois avant de pouvoir démarrer l'opération parce qu'on ne parle pas le même langage et on n'est pas sur les mêmes contraintes. C'est le noyau dur de notre conversation. Les gens de l'administration considèrent que tout le monde connaît les contraintes administratives, le jargon et les règles du jeu d'une concession de travail pénitentiaire. Ce n'est pas évident. Il y a tout une démarche protocolaire. » (Concessionnaire)*



# Une expérience plus décevante pour d'autres avec des difficultés non anticipées

- Et **des concessionnaires qui n'ont dans ce contexte pas su lire les lignes des contrats** (notamment parce qu'il n'y a pas de contrat type) **et la répartition des rôles et des coûts entre l'administration et eux** :
  - Ils n'ont ainsi pas forcément anticipé les charges liées à l'équipement, la maintenance, l'approvisionnement en consommables, les charges diverses pour l'électricité, le chauffage et etc.

*« Dans la réalité on est obligé de suivre et de prendre en compte des points qui ... la maintenance de l'équipement, c'est pas la prison qui s'en occupe, donc il faut qu'on fasse l'entretien, il faut vérifier l'usure, les consommables, ce genre de choses. » (Concessionnaire)*

*« Pas du tout, on a découvert les problèmes successivement au fur et à mesure qu'ils sont apparus. Un truc qui est significatif, le compteur électrique, au moment d'amener la machine, on nous dit vous n'avez pas prévu le compteur. C'est assez proche du bricolage. » (Concessionnaire)*
  - Mais également le nécessaire encadrement des détenus et leur formation par le personnel de l'entreprise.

**Ce sentiment de déconvenue face à ces « imprévus » semble résider dans le fait qu'ils ont l'habitude de travailler avec des opérateurs privés qui se chargent de tous ces points : de fait, dans leur esprit, l'administration allait agir de même, puisque dans leur perception, l'atelier n'est qu'un mode de sous-traitance.**

**Elles recherchaient la facilité de la sous-traitance, une prestation « clé en main », qu'elles n'ont pas trouvé dans le travail concessionnaire.**

*« Je reviens en arrière : des trucs bêtes comme le petit outillage rondelles, boulons, écrous, clés mécaniques, des paires de gants, je ne vois pas pourquoi on découvre ça... jamais un sous-traitant n'oserait le demander. On a autre chose à faire que ça. » (Concessionnaire)*

## Une expérience plus déceptive pour d'autres avec des difficultés non anticipées

Leur déception repose également sur le fait que le système du paiement à l'heure s'avère peu rentable malgré le SMIC carcéral car la productivité des détenus n'est pas au rendez-vous.

« Actuellement, l'administration pénitentiaire nous vend des heures de main d'œuvre constatées, sans s'engager sur la productivité, la qualité de l'heure qu'on achète. Il faut un engagement de prix à la tâche, un délai un prix, exemple 100 euros le sablage en 24 heures. C'est inimaginable actuellement. Un coup ça me coûte 80 euros un autre coup 105, une fois c'est dans la journée et la fois d'après en 25 heures, on a des urgences, on l'exprime, ils font tout pour répondre à notre urgence, mais ce n'est pas contractuel. » (Concessionnaire)



Ainsi, le travail concessionnaire leur paraît aujourd'hui peu pertinent sur le plan économique au regard des contraintes tant financières qu'organisationnelles qu'il occasionne.

« On se retrouve avec un atelier au sein de la prison, avec notre matériel, nos consommables et du personnel qu'on est obligé de détacher, donc in fine, ce n'est une bonne opération financière pour nous. Le gain financier est négligeable. Et au-delà, c'est une contrainte organisationnelle qui est bien plus importante. » (Concessionnaire)

Et si elles continuent / seraient amenées à continuer ce serait selon elles plus par responsabilité citoyenne qu'intérêt économique.

« On s'est créé des problèmes là où on n'en avait pas, tant que ça se passe bien on continue mais c'est plus par responsabilité citoyenne que par intérêt, il n'y a pas d'intérêt, c'est compliqué, c'est flou, on ne parle pas le même langage, ça peut être alléchant quand c'est du travail de faible qualification avec peu de technique... mais ce type d'activité il n'y en a plus en France. Les tâches qu'on peut avoir à confier sont de plus en plus techniques, pointues ... ça devient très vite dissuasif. » (Concessionnaire)

## 6. Les non concessionnaires



**Qui sont-ils ?**



# Qui sont les non concessionnaires ?



- ⇒ Les entreprises non concessionnaires sont majoritairement des entreprises du BTP, de manutention, de livraison, jardinage, maraîchage, et restauration qui emploient des salariés peu qualifiés pour des travaux manuels (chauffeurs routiers, carreleur, cuisinier...);
- ⇒ Ce sont des tâches qui peuvent en revanche occasionner un contact avec le client et se passer en extérieur ce qui pose tacitement de manière assez forte la question de la récidive ;
- ⇒ L'embauche se fait par le biais de CDDI d'une durée tournant autour de 18 mois généralement, à hauteur d'une vingtaine d'heures par semaine ;
- ⇒ Des entreprises de toutes tailles embauchent des personnes placées sous Main de Justice avec avant tout des motivations altruistes :
  - De grandes et moyennes entreprises qui invoquent des motivations sociales et inscrivent davantage leur discours dans la RSE. Notamment, les grandes entreprises évoquent leur responsabilité à faire travailler les locaux (quand bien même ils sortent de prison) quand elles sont le premier employeur de la région. Elles ont souvent d'autres salariés en contrat d'insertion en dehors des détenus ;
  - De petites entreprises pour lesquelles les motivations de recrutement sont au même niveau que la dimension citoyenne ;
  - Des entreprises de placement (boîte d'intérim, groupement d'employeur) qui combinent motivation de recrutement et dimension citoyenne ;
  - Des chantiers d'insertion dont l'accueil des publics détenus est dans leur ADN, fait partie inhérente de leurs missions.

# Qui sont les non concessionnaires ?



## ➤ Elles se sont engagées dans l'aventure avec un niveau de préparation plus ou moins grand :

- Les mieux préparés sont les plus grandes entreprises et les chantiers d'insertion du fait notamment de leur habitude des publics en insertion et du fait que leur engagement repose sur une ligne pensée, claire (la RSE notamment) ;
- A l'inverse, les petites entreprises se sont lancées sans forcément faire preuve de préparation et de réflexion sur l'intégration de ces salariés, notamment parce que les choses se sont présentées à elles par opportunités (solicitation d'un conseiller, (ré)-embauche de leur propre salarié).

## ➤ La plupart du temps, à l'exception des chantiers d'insertion qui peuvent en accueillir un peu plus, **les entreprises n'accueillent pas plus d'1 salarié placé sous Main de Justice à la fois, ou au mieux 2**. Elles souhaitent ainsi éviter un « effet de groupe » qui serait délétère à la réinsertion de la personne (mais aussi au climat de l'entreprise), et estiment ne pas être en capacité d'en gérer un plus grand nombre ;

*« La crainte que j'ai c'est pas sur un cas, c'est des projets qu'on peut mener avec quelques personnes. Il ne faut pas non plus qu'il y ait trop de personnes qui viennent d'établissements pénitentiaires, sous peine de les remettre dans un environnement qu'ils connaissent, avec des tentations qu'ils connaissent, plutôt que de les laisser dans un environnement social où ils sont complètement anonymes. » (Non Concessionnaire)*

## ➤ Ces entreprises **embauchent des détenus par l'intermédiaire du SPIP ou de Sodexo** qui rentrent en contact avec eux. Elles se fient beaucoup, notamment les petites entreprises, au jugement de ces conseillers ;

## ➤ Elles ont globalement trouvé les démarches simples car le conseiller d'insertion a généralement pris en charge ces questions. Elles mêmes n'ont pas été dans une recherche d'information forte et n'ont pas mémorisé de démarches spécifiques ;

# Qui sont les non concessionnaires ?



- Nombres de non concessionnaires rencontrés en sont à **leur première ou deuxième expérience d'embauche** d'une personne placée sous Main de Justice ;
- **Les entreprises non concessionnaires sont confrontées à une problématique commune de l'absentéisme** des salariés et parfois à des difficultés à accompagner le salarié dans son « retour à la vie civile », qui peuvent conduire à des échecs faisant logiquement baisser l'envie de recommencer l'expérience.

# Portrait robot des entreprises non concessionnaires



<b>Type d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprises du BTP, de manutention, de livraison, jardinage, maraîchage, et restauration</li></ul>			
	Grande et moyenne entreprise	Petite entreprise	Entreprise de placement	Chantier d'insertion
<b>Caractéristiques des embauche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Des <b>postes peu qualifiés</b> : chauffeurs routiers, carreleur, cuisinier...</li><li>• <b>1 à 2 salariés maximum</b></li><li>• <b>CDDI</b> d'une durée tournant autour de 18 mois généralement, environ 20h par semaine</li></ul>			
<b>Niveau de préparation</b>	+	-	+/-	++
<b>Motivations</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autant altruistes qu'économiques</li><li>• De recrutement</li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>• Altruistes</li><li>• Part de leur mission</li></ul>
<b>Problématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Absentéisme</li><li>• Relations avec l'administration pénitentiaire</li></ul>			



# Enseignements transversaux



# Une envie de connaître le motif de la peine pour mieux se préparer et poser ses limites

Si tous les interviewés partagent un discours très fort sur l'idée de ne pas s'arrêter sur la peine car tout le monde a droit à une seconde chance... **ils sont dans le même temps assez ambivalents** sur ce sujet :

- **Certains ne souhaitent pas connaître le motif et la durée de la peine pour se prémunir de toute tentation de jugement moral** estimant que la personne a payé sa dette à la société. Et aussi parce qu'ils font confiance au conseiller d'insertion du SPIP ou de Sodexo pour avoir sélectionné les personnes les plus adéquates par rapport aux besoins et valeurs de l'entreprise (ce qui à l'épreuve des faits n'est pas toujours le cas) ;  
*« On n'a pas demandé par pudeur et parce qu'on s'est dit que la personne avait payé et que c'était son histoire » (Non concessionnaire)*
- **D'autres en revanche veulent connaître le motif de la peine pour mieux gérer certaines situations au quotidien, mieux manager, ne pas remettre la personne en situation d'échec ou de tentation et ainsi éviter la récurrence**. La nécessité de savoir est particulièrement forte dans les métiers créant du contact avec du public. Les interviewés peuvent aussi dès lors fixer des limites, qui sont cependant moins morales que pragmatiques : les délinquants sexuels si public d'enfants, les voleurs si des objets peuvent potentiellement être dérobés et etc.
- **D'autres encore veulent le savoir en critère préalable de recrutement pour pouvoir poser leurs limites qui sont souvent d'ordre moral** : les crimes de sang et de mœurs sont souvent les éléments les plus réhabilités.  
*« On essaie d'être le plus professionnel possible parce que c'est dans le cadre du travail mais il y a des peines qui, personnellement, me font sortir de mes gonds. Tout ce qui est pédophilie, viols etc. A titre personnel je ne le tolérais pas même si ce n'est pas moi qui impose la décision finale. » (Non concessionnaire)*

**Seule limite commune à toutes les entreprises : les publics ayant des problèmes d'addiction (drogue, alcool) et psychiatriques jugés ingérables.**

# Une envie de connaître le motif de la peine pour mieux se préparer et poser ses limites

Si la règle de ne pas avoir accès au casier judiciaire des détenus est respectée et que les non concessionnaires ne posent en général pas la question aux candidats, **force est de constater que les motifs et durées de peine sont en général connus ou devinés** :

- Sur simple demande au conseiller d'insertion car ils entretiennent une relation de confiance avec ces derniers ;
- Par élimination en fonction de la réputation de l'établissement ou de la durée de la peine (ainsi, pour eux plus de 10 ans égale violeur, meurtrier) ;
- De la bouche du candidat lui-même ;
- Parce que l'histoire est de notoriété publique, qu'elle a été relayée dans les journaux.

# En revanche, un statut de détenu ou d'ancien détenu qui n'est pas médiatisé

Dans tous les cas, **le statut de personne placée sous Main de Justice ou l'ayant été n'est la plupart du temps pas médiatisé dans l'entreprise :**

- Des entreprises qui n'en parle pas, autant pour protéger les détenus que pour se protéger elles-mêmes d'éventuelles critiques ;
- Si elles parlent c'est en fonction de l'ambiance et de la cohésion de l'équipe, et du niveau d'acceptation qu'elles sentent chez les salariés, ou pour désamorcer tout conflit ;
- L'équipe peut également être informée par le détenu lui-même s'il fait le choix de raconter son histoire.
  - La plupart du temps l'annonce est assez bien accueillie par les équipes. Néanmoins, des réticences peuvent être soulevées suscitant deux types de réponses dans les entreprises : soit un passage en force, soit un travail de réassurance et de pédagogie.

**Seuls publics systématiquement tenus informés : les RH, et surtout les managers directs** qui vont gérer au quotidien.

*« Par contre, les chefs d'équipe, ils ont une responsabilité d'organisation et d'accompagnement, on leur donne des infos indispensables ; par exemple une personne qui a été condamnée pour des problèmes d'addiction ou d'alcool, qui pourraient le mettre en danger sur son poste. Des infos pour assurer la sécurité du salarié et des autres. » (Non concessionnaire)*

**De la même manière, le statut n'est pas mentionné aux clients** : ainsi les entreprises de placement ou les chantiers d'insertion ne sont pas toujours transparents vis-à-vis des clients sur le statut des personnes qu'elles placent dans leur entreprise.

# La motivation comme premier critère de recrutement

**Le recrutement est assuré par l'entreprise elle-même sur des critères qui se veulent objectifs** et non différents d'un candidat lambda. **La motivation et la compétence** (objectivée ou non par des expériences ou diplômes) sont ainsi mentionnées comme les premiers critères de recrutement.

Néanmoins, **en réalité des éléments spécifiques au public carcéral vont rentrer en ligne de compte :**

- Les savoir-être ;
- La volonté ressentie de se réinsérer ;
- La capacité à se réinsérer des détenus / leur fragilité psychologique (et sociale), pour savoir s'ils vont pouvoir assumer une transition parfois brutale ;

*« Je me dis : attention, parce que passer direct du pavillon untel à machin qui fait de la découpe de porc, le choc peut être rude. Je sais qu'il y a des gens qui ne vont peut-être pas encaisser donc j'essaie de voir à quel point ils ont pu être abimés par la détention. » (Non Concessionnaire)*

- Le fait d'avoir ou non travaillé en prison avec une prime au détenu dont c'est le cas, jugé non nécessairement plus compétent mais plus apte à se soumettre aux règles de travail et à l'autorité ;

*« Travailler en prison je pense que ça le maintient dans un certain rythme, avec des responsabilités, un chef au dessus de lui qui lui dit certaines choses qu'il doit faire. » ((Non concessionnaire)*

# La motivation comme premier critère de recrutement

- Le discours de la chargée d'insertion sur le candidat :

*« Sa référente était assez confiante en fait. Elle m'a dit aussi qu'il avait une vraie volonté de s'en sortir, qu'il avait compris ses erreurs. » (Non Concessionnaire)*

- Le statut de récidiviste ou non ;
- Le motif de la peine.

Quoiqu'il en soit, **on note que les entreprises font preuve de davantage de souplesse et d'indulgence dans le processus de recrutement pour ces publics :**

- Un 2ème entretien d'embauche accordé même si la personne n'a pas fait preuve des bons « codes » au premier ;
- Une embauche qui s'opère malgré le fait que la personne n'a pas la qualification requise (le plus souvent un type de permis spécifique, dont la formation est dès lors prise en charge par l'entreprise).

*« Au premier entretien j'étais contre. Il s'est présenté mais on est dans le luxe, on a des critères assez particuliers et il est arrivé pas rasé, pas préparé du tout pour un entretien. L'idée c'était pas non plus d'ouvrir la porte en disant : parce que vous êtes recommandé vous pouvez venir. Sur le coup c'était pas possible. Il était arrivé en retard, sans prévenir, pas rasé et pas préparé. Plein de choses qui faisaient qu'à aucun moment j'aurais considéré quelqu'un qui serait venu dans ces conditions, hors administration pénitentiaire. » (Non Concessionnaire)*

# Un processus de recrutement très long soumis aux aléas de la justice

Le recrutement est souvent une **problématique importante car il ne se passe pas dans des conditions « ordinaires »**. Il s'opère en réalité **sans beaucoup de contacts physiques** :

- Des temps longs pour fixer un entretien et des papiers à remplir...
- ...et des détenus qui n'ont pas toujours l'autorisation de sortir pour se rendre en entretien ou qui ne se présentent pas au rendez-vous fixé sans que l'on sache vraiment pourquoi et qu'on en soit prévenu ;

*« Elle voulait faire sortir pour l'entretien, mais le juge ne l'a pas accordé, on a eu plusieurs échanges téléphoniques. » (Non concessionnaire)*

*« Il y a des histoires de commissions, de dates, et il arrive que le projet de rendez-vous soit à deux mois. Moi j'accepte, il y a beaucoup d'annulations de rendez-vous. Le Juge dit OK et puis, le jour dit, je ne sais pas, ils sont mal lunés dans l'administration pénitentiaire, ou il y a un problème technique qui fait que la personne ne sort pas alors que c'était prévu. Je ne suis pas prévenu mais on n'est pas à un lapin près ici.. » (Non Concessionnaire)*

- Des échanges qui ont au mieux lieu par téléphone ou en face-à-face une fois que le détenu est libéré c'est-à-dire une fois que l'entreprise s'est engagée ce qui rend compliqué les retours en arrière si la personne ne convient pas.

# Un processus de recrutement très long soumis aux aléas de la justice

Une fois le recrutement effectué se fait jour **un problème de délai entre l'accord pour embaucher un candidat et la possibilité qu'il vienne dans l'entreprise** délivrée par le juge d'application des peines. Sans compter, que de la même manière que pour les entretiens, **l'arrivée du salarié est repoussée sans que l'administration n'ait prévenu l'entreprise qui ne l'apprend qu'a posteriori.**

*« Ne serait-ce que pour le faire venir en entretien, on a dû remplir un document bien spécifique le convoquant, bien préciser la durée de l'entretien etc. Quand il y a eu embauche, on a établi une première promesse d'embauche avec une date. Du coup mon contact a pris contact avec la juge et ça a mis du temps pour qu'elle l'ait en direct et lui parle de ce fameux cas. Du coup on a du refaire la proposition d'embauche parce qu'on était trop juste en termes de délais. C'est reparti encore dans son sens à elle. Ensuite j'ai l'impression qu'il allait être libéré mais c'était pas encore le cas donc on devait encore passer par elle pour toute la partie, par exemple, EPI (équipement de protection individuel), pour avoir ses tailles etc. on ne pouvait pas l'avoir lui en direct. Du coup plus on multiplie les interlocuteurs et plus ça prend du temps. »  
(Non Concessionnaire)*

**Cette lenteur et ces contretemps intempestifs accentuent une image déjà caricaturale de l'administration pénitentiaire.**



# Au quotidien une volonté de banaliser l'emploi des détenus mais dans les faits des ajustements toujours nécessaires

Mus par la volonté de considérer les personnes placées sous Main de Justice ou l'ayant été comme des salariés comme les autres, **peu d'actions particulières sont mises en place dans les entreprises rencontrées.**

- **L'intégration est souvent banalisée** répondant aux mêmes règles que pour d'autres publics.

*« Nous l'avons tout de suite considéré comme un employé lambda, pas de préparation particulière, notre sentiment c'est qu'il avait payé... Pascal avait déjà été confronté à ce type de situation, rien de particulier n'avait été fait. » (Non Concessionnaire)*

Toutefois, dans certaines entreprises **il existe souvent des systèmes de tutorat** qui fonctionnent dès lors à plein pour le public de détenus dont on estime tout de même qu'il a besoin d'être davantage formé pour rattraper ses lacunes et encadré.

*« Il a son tuteur qui sera présent sur le chantier. Donc c'est le chef de chantier directement qui le suivra. Après, vu que c'est quand même un cas particulier, le conducteur de travaux va forcément être sur le chantier pour voir comment ça se passe au niveau de l'intégration etc., pour être sûr que tout se passe bien. Le tuteur sur le chantier c'est sur la base du volontariat. Ils suivent tout un parcours de tutorat avant de prendre quelqu'un en charge. Et le conducteur de travaux, c'est de par sa fonction. Pour le coup il n'y a pas de distinguo de fait. » (Non Concessionnaire)*

**Les managers sont d'ailleurs appelés à anticiper l'accueil** de ce nouveau type de public qu'ils ne connaissent pas.

# Et un accompagnement qui n'est pas seulement métier mais aussi social

Les entreprises, particulièrement les petites et sans surprise les chantiers d'insertion, **font montre d'un accompagnement qui va au-delà de l'apprentissage du métier mais se situe dans la sphère du social voire de l'amical :**

- Un accompagnement socio-professionnel en chantier d'insertion et un soutien psychologique si besoin ;

*« Dans toute les entreprises d'insertion il y a cette fonction d'accompagnement socio-professionnel, à mi-chemin entre pôle emploi et un travailleur social. » (Non Concessionnaire)*

- Un accompagnement dans les démarches administratives pour le logement, les aides sociales ;

- La prise en charge financière par l'entreprise de matériel, équipement voire de frais médicaux ;

*« Sinon je lui ai payé une tenue plus chaussures. Il y en a qui ont déjà leur tenue. » (Non Concessionnaire)*

*« Je l'ai envoyé chez le médecin, qu'il n'avait pas de suivi médicamenteux, et dans une association d'une personne que je connais, vivre sans alcool, et chez le dentiste » (Non Concessionnaire)*

- Des coups de main en tout genre.

*« Moi j'étais assez proche de lui, parce qu'il avait un problème avec la garde de sa fille, on lui a fourni les attestations, on lui a fourni un ordi, je discutais beaucoup avec lui sur ses attentes, comment il voyait son avenir... » (Non Concessionnaire)*

# Une problématique de l'absentéisme et des contraintes horaires qui bousculent l'organisation du travail

Toutes les entreprises rencontrées soulèvent **une problématique majeure autour de l'absentéisme des salariés placés sous Main de Justice** :

- Des salariés qui font souvent preuve de retards et d'absentéisme en raison de leur contrôle judiciaire avec des rendez-vous fixés par l'administration pénitentiaire sur le temps de travail ;

*« Après les rendez-vous, on demandait de faire en sorte que les rdv ne tombent pas systématiquement pendant le boulot. Clairement la justice s'en fiche, c'est pas son problème, elle n'aménage pas grand-chose. » (Non Concessionnaire)*

- ...sans parfois que l'employeur en soit averti à l'avance car les demandes sont souvent inopinées ;

*« Là j'ai été embêté parce qu'il était souvent absent, j'ai rien compris il parait, il aurait été convoqué plusieurs fois, on est venu le chercher à 6 heures du matin parce qu'ils ont des sommes à payer... ça a commencé à m'énerver. » (Non Concessionnaire)*

- Ou qui sont réincarcérés de même sans que l'employeur en soit averti.

*« Et ce que je n'ai jamais apprécié, c'est que j'ai eu des gens réincarcérés, je n'ai même pas eu un coup de fil. Les gens étaient convoqués à un entretien et ça se passait mal, je n'ai jamais eu un coup de fil d'un conseiller pour m'expliquer. » (Non Concessionnaire)*

# Une problématique de l'absentéisme et des contraintes horaires qui bousculent l'organisation du travail

S'ajoute aux absences, **une problématique de gestion des horaires de travail et de planning de ces salariés**. La gestion de ces derniers n'est pas souple :

- Avec des horaires de sortie et rentrée en prison pour les salariés en semi-liberté pas toujours compatibles avec les horaires de l'entreprise ;
- Avec des plannings qui doivent être programmés bien à l'avance pour être envoyés au juge pour les personnes en aménagements de peine :

*« Pour les aménagements, on devait envoyer un planning toutes les semaines, faire des attestations avant le jugement, pour savoir comment serait disponible la personne, il fallait que les gens soient dispo aux horaires. Non, pas difficile, on a eu des gens en aménagement de peine mais plutôt sur du bracelet que de l'EP, donc pas de soucis particuliers. On a eu un appel une fois du contrôleur judiciaire. » (Non Concessionnaire)*

- Et dans ce contexte, des changements d'horaire de dernière minute pour faire face à la charge de travail rendus très difficiles.

*« Des fois, un coup de bourre, une défection : ah Stan, ça serait bien que tu viennes demain matin samedi. Sauf que c'est pas prévu. On est vendredi, il est 14h, le mec doit être de retour à Villejuif avant 17h et il faudrait qu'il revienne travailler le lendemain à 4h. Sauf que le vendredi après-midi, au centre de semi liberté, il n'y a plus personne, le responsable n'est pas là etc. » (Non Concessionnaire)*

# Une problématique de l'absentéisme et des contraintes horaires qui bousculent l'organisation du travail

S'ajoute enfin à tout cela, une **problématique de périmètre d'intervention** pour les personnes portant un bracelet électronique.

→ On note toutefois, que la justice peut faire preuve de davantage de souplesse en fonction de la personnalité du juge et du cas du détenu, avec par exemple pour des personnes portant un bracelet électronique des horaires ou des périmètres qui sont élargis pour leur permettre d'aller en formation notamment.

*« C'était embêtant au niveau des heures mais il a eu une dérogation car des fois on finit plus tard, quand on a un chantier à finir, ce qui est contraignant c'est l'amplitude de l'horaire, il faudrait accentuer l'amplitude, pas 8 heures / 17 heures. La dérogation il s'en est chargé, j'ai simplement fait des courriers, auprès du juge commissaire, auprès du tribunal, je ne sais plus bien. On a simplement demandé une heure de plus. »(Non Concessionnaire)*

# Une problématique de l'absentéisme et des contraintes horaires qui bousculent l'organisation du travail

Les entreprises rencontrées se déclarent globalement déçues face au manque de souplesse de l'administration vécue comme :

- **Un manque de considération pour l'entreprise** qui voit son organisation bousculée, qui doit effectuer des démarches fatigantes au regard de leur temps d'attente, pour obtenir des dérogations qu'elles considèrent comme de bon sens ;
- **Mais aussi pour le salarié / détenu** qui est pris dans des contraintes horaires parfois irréalistes qui le démotivent et nuisent à son intégration avec des collègues qui lui reprochent la charge de travail qu'il laisse aux autres du fait de son absence, et finissent par en déduire son statut de personne placée sous Main de justice.

*« Je me souviens d'une personne, c'était un peu ridicule et il a fallu que ça passe en commission trois fois. C'était quelqu'un qui arrivait stressé au possible parce que le juge d'application des peines lui avait mis un délai d'une heure pour rentrer au centre de semi liberté de Lille sachant que, chez nous, il fallait 55 minutes minimum de trajet et donc il ne pouvait pas arriver à l'heure. Cette personne était stressée à mort, une fois sur deux il arrivait en retard et donc il se faisait allumer par les gardiens. Il suffisait de se dire, on travaille à 7h du matin, on ne peut pas le laisser sortir à 6h, et on finit à 14h30, on ne peut pas lui demander d'être rentré à 15h30, c'est pas possible. Il n'avait pas de moyen de locomotion alors bus, métro, c'était quasi impossible. Eux ont regardé les temps de parcours, si vous sortez du métro et qu'en même temps le bus passe devant vous, ça passe. Mais le bus n'est pas toujours à l'heure. Donc régulièrement la personne était en retard, régulièrement c'était signalé au juge... » (Non Concessionnaire)*

*« On a une personne en moins, on compte sur lui, ses collègues comptent sur lui. Ca va jouer en sa défaveur parce que, quand quelqu'un est absent, un autre doit le remplacer et donc il y a un discrédit qui est porté sur son travail. Quand il va revenir on va lui dire : tu n'étais pas là, j'ai du faire le boulot pour toi. Et il ne va pas pouvoir dire : j'étais dans une situation impossible. Nous, en tant qu'employeur, on ne peut pas le faire contrôler comme on peut faire contrôler d'autres employés pour rassurer tout le monde sur la légitimité des arrêts. Donc c'est vrai que c'est des situations qui ne sont pas simples à gérer pendant et ensuite au retour. » (Non Concessionnaire)*

# Des échanges très peu construits au quotidien avec l'administration pénitentiaire

L'administration pénitentiaire, mais également ces supplétifs que sont Sodexo, est souvent peu présente au quotidien auprès des entreprises. Une fois l'embauche contractée, les contacts se font rares.

Le principal problème soulevé étant celui de **l'absence d'un interlocuteur dédié** :

- En effet, les entreprises ne savent pas vers qui se tourner pour signaler une absence, faire part de leurs doutes avant qu'une situation ne s'enlise, demander des conseils...  
*« Par exemple quand un détenu n'est pas rentré ou ne vient pas sur le chantier, qu'on ait un interlocuteur pour le signaler tout de suite et voir ce qu'il en est. » (Non Concessionnaire)*
  - Ce d'autant, que le turn-over semble grand dans l'administration pénitentiaire avec des conseillers qui changent souvent et ne sont donc pas au courant des dossiers ;
  - Conseillers globalement peu joignables (amplitude horaire faible)... et débordés ;  
*« Ils ne se disent pas : on a un devoir de communiquer à l'entreprise quand il ne peut pas aller au travail. Sa mère ne le côtoie pas puisqu'elle ne vit pas avec lui donc qui on doit appeler, l'administration pénitentiaire. C'est kafkaïen quand vous appelez là-bas, vous ne savez pas qui, qui s'en occupe. Donc on n'a pas de news. » (Non Concessionnaire)*  
*« En général vous appelez quatre fois, vous tombez sur trois personnes différentes qui ne connaissent pas le dossier » (Non Concessionnaire)*

Problème qui se conjugue au fait **que l'administration pénitentiaire communique peu de manière proactive à leur égard...et se montre peu transparente** dans le partage d'informations avec les entreprises.

*« Il y a cette espèce d'omerta, évidemment on traite de sujets sensibles, il faut que vous rendiez service, il faut faire ci et ça mais on ne vous explique jamais rien et, quand on pose une question, « on ne peut pas vous répondre, c'est confidentiel. » donc vous avez le droit de prendre des gens mais on ne vous explique rien. » (Non Concessionnaire)*

## Des échanges très peu construits au quotidien avec l'administration pénitentiaire

Tout cela génère un agacement fort chez les entreprises qui estiment à nouveau l'administration peu facilitante alors qu'elles considèrent faire beaucoup d'efforts. Et elles trouvent cette absence d'autant plus dommageable qu'elle ne permet pas de bien suivre les personnes placées sous Main de Justice qui dans les temps de latence communicationnelle peuvent récidiver.

« L'administration n'aide pas l'entreprise. On a des règles de fonctionnement dans l'entreprise, de communication et l'administration les ignore. Donc ils nous demandent d'aider mais ils ne s'appliquent pas les règles à eux-mêmes. » (Non Concessionnaire)

« Franchement il n'y a pas beaucoup de respect vis à vis des entreprises qui font des efforts parce qu'il faut quand même faire des efforts, c'est pas simple. On ne se sent pas tellement respectés, ni par le juge, ni personne. » (Non Concessionnaire)

L'agacement est d'autant plus fort quand les entreprises rencontrent un problème important avec le salarié : elles dénoncent un manque de suivi et ont vite le sentiment d'être abandonnées notamment quand il s'agit d'un ancien détenu n'ayant plus de contrôle judiciaire.

- Des remontées de problèmes qui ne donnent lieu à aucune suite.

« La dame je lui en ai parlé au bout d'un moment, elle devait voir avec lui, pas trop le temps de vérifier non plus. Elle essayait de le suivre, je ne sais pas si elle en avait beaucoup ou pas, je n'avais pas trop de retours. Je ne sais pas exactement qui c'était, quelqu'un de Sodexo je pense. » (Non Concessionnaire)

« J'ai contacté madame X, en lui disant qu'on était pas formé pour prendre en charge une personne avec ce type de pathologie, elle s'est excusée mais rien n'a été mis en place. » (Non Concessionnaire)



## De vraies réussites.....

Une expérience positive pour les entreprises où l'intégration des salariés se passe bien :

- Un choix du profil du détenu correspondant aux attentes ;
- Un détenu qui fait preuve d'une vraie volonté de s'en sortir;
- Une relation de confiance tissée entre le détenu et son équipe / l'employeur ;
- Un bon accompagnement de la part du chargé d'insertion



EMBAUCHE EN CDI

« Quand j'envoyais un mail ou quand je l'appelais, j'avais la réponse dans la journée. Ca c'était très bien en revanche. C'est déjà beaucoup. (...) Elle a vraiment été présente, on sentait qu'elle suivait bien le dossier, elle le connaissait bien. on sentait qu'il y avait une vraie présence, un vrai accompagnement. S'il y a quelque chose à conserver c'est bien ça. » (Non Concessionnaire)

« Le Michael avait un chef d'équipe mais on s'est aperçu rapidement qu'il n'en n'avait pas besoin, au niveau du boulot il n'y avait rien à dire. Il nous a même apporté des choses » (Non Concessionnaire)

« On espère toujours une embauche en CDI derrière. On a eu des beaux cas où justement ça s'est transformé en CDI. Un sur deux environ. » (Non Concessionnaire)

## .....comme des échecs

En revanche, une expérience décevante pour d'autres avec des responsabilités plus ou moins imputables :

- **A l'entreprise elle-même**

- Attitude trop maternante, refus de connaître la peine qui avec du recul aurait permis des adaptations plus adéquates, minoration des problématiques et difficulté à fixer des limites : des entreprises qui avouent rétrospectivement avoir péché par naïveté et inexpérience

- **Au détenu**

- Retombée dans les addictions
- Reprise des mauvaises fréquentations
- Fragilité psychologique

*« Il niait en permanence, jusqu'au jour où on a vu qu'il cachait de l'alcool. Et moi quand je sentais l'alcool, il niait, disait qu'il prenait du Dextril, ça me paraissait bizarre (...) et le lendemain, il a fait amende honorable, il nous a dit que ça ne se reproduirait pas, a parlé de son fils mort, on lui a donné une seconde chance, et ça n'a pas tardé... » (Non Concessionnaire)*

- Manque de motivation ou motivation de sortie uniquement et non de travail
- Changement de comportement (agressivité, rejet de l'autorité) une fois la libération obtenue

- **A l'administration pénitentiaire**

- Manque de vigilance dans le recrutement des profils proposés aux entreprises
- Manque de suivi et abandon face aux situations sensibles



**ABANDON DE POSTE  
RENVOI / FIN DE PÉRIODE D'ESSAI  
POURSUITES JUDICIAIRES**

*« Parfois Sodexo, on a un peu le sentiment qu'ils essayent de nous « refiler » des profils dont on sait pas trop... » (Non Concessionnaire)*

**7. Des expériences que l'on souhaite globalement renouveler mais sous condition**



# Des bilans contrastés

Sans surprise, le bilan porté sur cette expérience s'avère différent d'une entreprise à l'autre, selon qu'elles ont connu une réussite ou un échec et qu'elles s'en estiment ou non responsables

## BILAN POSITIF

- Rentabilité économique
- Embauche
- Renouvellement de contrat
- Mais surtout, une **aventure humaine gratifiante**

*« C'est ça qui nous motive, se dire que si on arrive à le remettre en selle, ce gars là n'avait jamais rien réussi dans sa vie, ça peut être valorisant. On ne cherche pas la médaille mais humainement parlant vous avez une certaine satisfaction à y avoir contribué. » (Non concessionnaire)*

## BILAN MITIGÉ

- Plus-value financière non immédiate
- Récidive
- **Attente de davantage de prise de recul pour réaliser un bilan**

*« Pour l'instant, la consigne c'est que je veux que ça vive un certain temps, qu'on puisse se faire une religion dans le temps, avoir plus de recul, très clairement dans un an on fera une évaluation. Déjà une estimation financière, combien ça nous a coûté, combien on a économisé La question finale étant est-ce que le jeu en vaut la chandelle. » (Concessionnaire)*

## BILAN NÉGATIF

- Récidive
- Conséquences néfastes (financières, de réputation) pour l'entreprise

*« Plus jamais » (Non concessionnaire)*

# Une aventure que les entreprises souhaitent globalement poursuivre et recommander avec des points de vigilance néanmoins

Hormis les entreprises estimant le bilan très négatif, **toutes se déclarent prêtes à poursuivre cette expérience de travail des personnes placées sous Main de Justice et à la recommander à d'autres...**

...Néanmoins, pour elles-mêmes comme pour leurs pairs, **elles recommandent de la vigilance, de la préparation et ne seront pas sans alerter sur les contraintes du travail carcéral par « devoir de vérité »**

*« Conseil : pas d'a priori, ne pas hésiter à voir les détenus en mission, demander comment ça se passe, comment ils sentent, pour détecter si les personnes peuvent être déviantes. » (Non concessionnaire)*

*« Il faut voir si elle a les moyens, il faut être préparé. Il ne faut pas dire qu'il n'y a pas de soucis. Il faut des moyens pour prendre en compte les difficultés, avoir les moyens d'accompagner, il faut gérer ces difficultés là, ça fait partie du rôle de l'employeur. S'il a les moyens et il y croit, oui. » (Non concessionnaire)*

*« Le conseil, ce serait d'être bien carré administrativement, de tout prévoir pour ce qui est organisation, tout prévoir pour les horaires. » (Concessionnaire)*

## ARGUMENTS EN DIRECTION DES PAIRS

- Œuvre sociale
- Intérêt économique
- Vivier de compétences
- Préservation du « Made in France »



*« Oui, je recommanderai pour l'intérêt financier. C'est une main d'œuvre française et concurrentielle en Europe » (Concessionnaire)*

*« D'abord, ça marche. C'est le premier argument pour une PME qui peine à trouver des compétences. Ensuite, ça ne pose pas de problème particulier dans le fonctionnement. Enfin, c'est une source de satisfaction que de participer à un processus socialement utile, et c'est une occasion de se poser des questions sur la relation de travail, la place de nos salariés dans la société et celle de nos entreprises. C'est un facteur de progrès pour l'entreprise et son dirigeant. » (Non concessionnaire)*

# Le travail à la pièce condition *sine qua non* pour les concessionnaires

Les concessionnaires eux ne continueront à travailler en milieu carcéral que sous réserve que le paiement à la pièce soit maintenu voire généralisé

- Il semble en effet en passe d'être remis en cause pour un système de paiement à l'heure ce qui inquiète fortement les concessionnaires
- Le paiement à la pièce permet au concessionnaire de ne pas supporter le "surcoût" induit par la moindre productivité de certains détenus...
- ...or le paiement à l'heure risque de limiter la productivité avec des détenus qui produiront en deçà de ce qu'ils sont en mesure de faire et le concessionnaire perdrait ainsi tout avantage économique.

*« Tous ceux qui sont au dessus de la cadence, ils arrêteront d'avancer vite. Et ceux qui sont déjà en dessous, ils seront payés au dessus de ce qu'ils produisent. Déjà moi, par rapport à mes prix de vente, je suis par terre. »*  
(Concessionnaire)

## Un passage au paiement à l'heure qui signifierait la mort du travail carcéral selon les interviewés

*« L'administration a choisi de nous expliquer qu'on allait les payer à l'heure. Le jour où vous payerez les gens à l'heure en prison, il n'y a plus de travail, c'est fini. On fait comme en Italie, on pli tout »* (Concessionnaire)

**Avec le risque d'une montée des tensions en prison en l'absence d'un élément pacificateur comme le travail.**

*« Je pense que si demain il n'y avait plus de travail, on aura des prisons qui vont cramer. Il y a des gars qui tiennent que par le travail. »* (Concessionnaire)

## 8. Des doutes sur la réinsertion de long terme des personnes placées sous Main de Justice



# Des entreprises qui participent à la réinsertion des personnes placées sous Main de Justice

Toutes les entreprises rencontrées **ont le sentiment de participer à leur manière à la réinsertion des détenus.**

- Avec, pour les concessionnaires, un travail en détention qui permet de réapprendre / ne pas oublier les codes du monde du travail, de socialiser ;  
*« Oui j'en fais parce que les gens qui ont travaillé avec moi vont pratiquer des horaires réguliers. Ils vont à l'usine le matin et donc ils descendent à l'atelier, ils vont au boulot. Oui c'est de la réinsertion parce qu'ils vont apprendre à respecter des consignes, avoir des directives. C'est aussi de la réinsertion parce qu'ils vont apprendre à respecter leurs collègues et l'encadrement. » (Concessionnaire)*
- Et pour les non concessionnaires, une embauche qui sert à « remettre sur les rails », à « reprendre sa vie en main », « être un tremplin » vers un emploi plus durable.



# Mais des doutes sur la réinsertion réelle, notamment sur le long terme

Néanmoins très vite, **elles pointent les limites de la réinsertion par le travail des personnes placées sous main de Justice**

- **Parce que ces dernières ne viennent pas forcément vers le travail pour les bonnes raisons** nombre de détenus semblent moins motivés par le fait d'acquérir des compétences, de se remettre dans une dynamique positive que :
  - de bénéficier d'une remise de peine / liberté conditionnelle ;
  - de bénéficier d'un revenu pour ceux en détention ;
  - de bénéficier d'espace « ouverts », de « trafic ».

*« Le problème c'est qu'on s'est rendu compte que, malheureusement, dans les gens qui sortent en conditionnelle, leur principale motivation c'est pas le travail, c'est sortir. Avant de sortir ils vous promettent tout ce que vous voulez entendre mais une fois qu'ils sont sortis, ça prend un délai variable selon les gens, il y en a qui sont nickels pendant trois ou quatre mois, le 1er contrat. On refait un 2ème contrat et là ça devient vite problématique, conflictuel, c'est plus du tout les mêmes personnes » (Non concessionnaires)*

*« La remise de peine. L'argent c'est la première chose mais un gars qui travaille il fait un quart de peine en moins. Et puis venir aux ateliers c'est côtoyer d'autres personnes qu'on n'a pas l'habitude de voir et éventuellement trafiquer un peu. » (Concessionnaire)*

# Mais des doutes sur la réinsertion réelle, notamment sur le long terme

- **Parce que certaines population semblent non réinsérables, rétives à tout travail « classique »**

- La réinsertion des multirécidivistes pour trafic de drogue paraît ainsi difficile en raison de l'argent facile et en quantité qu'il permet de gagner.

*« Ils me disent « on gagne par semaine ce qu'ici on gagne par mois, on fait ce qu'on veut comme on veut, de temps en temps on se fait choper. » Ca ne les choque pas plus que ça. C'est un peu leur état d'esprit. » (Non concessionnaire)*

- **Parce que l'employabilité des détenus reste faible**

- Des problématiques de savoir-être qui limitent leur chance de trouver du travail à la sortie de prison ;
- Des détenus qui ne se voient offrir que des emplois peu qualifiés, peu élaborés et des contrats précaires difficiles à pérenniser car ils manquent de qualification.

*« D'abord parce qu'on fait des boulots pas passionnants. On fait en prison ce que les autres ne veulent pas faire. Hormis le fait qu'ils se lèvent, ils ont des horaires etc., la probabilité pour qu'ils retrouvent ces boulots là à l'extérieur est quand même assez faible. » (Concessionnaire)*

*« Pour pouvoir les employer, il faut un haut niveau de communication, c'est peu probable. Ça sera possible si on a beaucoup plus de commandes et des manipulations simples. Dans les employés, on a surtout des hautes qualifications diplômées avec de l'expérience. » (Concessionnaire)*

Peu d'entreprises savent ce que sont devenus les détenus à leur sortie de prison pour les concessionnaires, à la fin de leur contrat pour les non concessionnaires.

Pour les non concessionnaires ayant des nouvelles de leurs anciens salariés les parcours sont contrastés avec certains ayant réussi à se maintenir dans l'emploi, quand d'autres sont au chômage ou réincarcérés après être retombés dans la délinquance.

# Mais des doutes sur la réinsertion réelle, notamment sur le long terme

- **Parce que le travail n'est pas le seul élément permettant une bonne réinsertion sociale des sortants de prison**
  - Une réinsertion réussie passe par, au-delà du travail, une « **reconnexion à la société** »
  - Le logement mais aussi les aides sociales (en attendant d'avoir un salaire) sont indispensables tout autant que le travail

*« J'ai vu des gens sortir avec rien, pas un euro en poche, pas de quoi téléphoner, pas savoir où il allait dormir. Je me souviens d'un monsieur qui a été incarcéré vingt ans, toute sa famille était morte et il n'avait pas d'argent, pas de quoi dormir etc. Donc dossiers sociaux pas de problème, il aura le droit au RSA mais ça prend parfois un mois ou deux. Donc comment il fait ? vous sortez, vous n'avez pas de chez vous, vous n'avez pas un euro dans votre poche. Vous serez obligé d'être dans la délinquance, en tout cas le vol. De subsistance certes mais le vol quand même. » (Non concessionnaire)*

*« Comment on peut aller bosser quand on n'a pas de toit ? » (Non concessionnaire - Chantier d'insertion)*

Des entreprises qui appellent à repenser la réinsertion comme **un parcours de plus long terme** (au-delà du travail en prison, au-delà d'un CDDI), et surtout, en quelque sorte, **à prendre en compte la pyramide de Maslow** avec des besoins fondamentaux qui doivent être comblés pour favoriser la réinsertion de long terme.

## 9. Pistes d'amélioration



## COMMUNIQUER

- **Communiquer auprès des entreprises sur le travail en concession et l'embauche de salariés placés sous Main de justice** (les modalités, les avantages...)

*« Il faudrait une communication auprès des entreprises sur les ateliers car personne ne le sait. On n'a jamais reçu de plaquette. Il faut une démarche commerciale. (Concessionnaire)*

- **Communiquer sur la valeur professionnelle des personnes incarcérées**

*« Il faut faire la publicité des personnes qu'on peut avoir en détention, en termes de qualification, aller vers les entreprises, mettre en avant que dans les établissements pénitentiaires, il y a des gens bien, on n'est pas forcément sur du grand banditisme, il y a des gens qui étaient compétents, il faut faire la publicité des personnes incarcérées, des profils / compétences qu'ils peuvent avoir, pour beaucoup en prison ils voient les grands bandits, alors qu'en fait pas forcément. » (Non concessionnaire)*

## ACCOMPAGNER

- Les entreprises non concessionnaires par le biais d'un **interlocuteur dédié avec lequel celles-ci pourraient être en contact régulier et se tourner en cas de problèmes et qui devrait leur expliquer en toute transparence les points de vigilance à avoir et leur donner des conseils**

*« Déjà se sentir épaulé, avoir des pistes (...) Un suivi plus personnalisé, plus serré, quand on a découvert ses problèmes d'alcool, on aurait pu en faire part, on aurait pu nous donner des pistes. On a l'impression qu'ils sont largués dans la nature, même lui se plaignait d'être largué, en prison on a des traitements, et ensuite on se démerde... maintenant ce sont des adultes... quand on a des problèmes d'addiction comme ça, il faudrait un suivi plus rapproché, tout le monde a été largué. » (Non concessionnaire)*

*« Des échanges réguliers avec notre association et la personne référente de la maison d'arrêt. Qui permettraient de peut-être mieux encadrer, d'être plus réactif et davantage à l'écoute sur un pressenti de faiblesse. » (Non concessionnaire)*

- Les entreprises concessionnaires par le biais de **formations à la gestion de populations carcérales**

- **Les personnes placées sous main de Justice par la mise en place d'un suivi psychologique** à la sortie de prison

*« Le traumatisme psychique. Malheureusement au sein du chantier, nous n'avons pas les compétences pour accompagner à ce niveau là et ce sont des soucis dont on ne nous fait pas part non plus. Une personne en souffrance psychique c'est plus compliqué et l'accompagnement ne se fera pas de la même façon. Et nous nos compétences ont aussi des limites. Donc les personnes sous main de justice, plusieurs d'entre elles avaient ces problèmes là. » (Non concessionnaire)*

## FACILITER

- Une meilleure organisation logistique et une accréditation des livreurs qui permettraient de gagner du temps

- L'installation et la gestion des entreprises concessionnaires par la **mise en place d'un contrat type avec si possible une forfaitisation des prestations**

*« Un contrat type, une forfaitisation des prestations, il faut sortir de l'état d'esprit milieu pénitentiaire ; un mode d'emploi, une fiche explicative, présentant les contraintes, les limites de fournitures, qu'on ne découvre pas les choses au dernier moment. Et une possibilité de forfaitisation des prestations. » (Concessionnaire)*

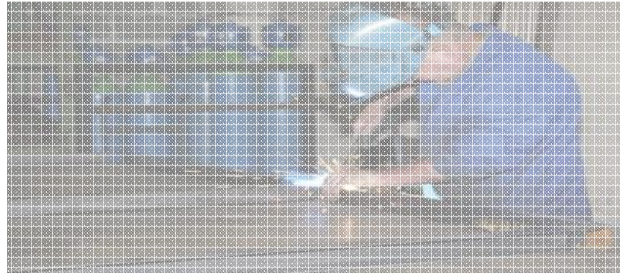
- Le recrutement par les entreprises non concessionnaires grâce à une **possibilité de contact avec le candidat détenu**, même sous contrôle de l'administration pénitentiaire, **et une plus grande réactivité du JAP**, dans la mesure du possible

*« Lorsqu'on a pris la décision finale avec le juge, qu'il y ait peut-être plus d'interactions entre le juge et l'entreprise pour que ce soit plus rapide. Je ne sais pas ce qu'on peut imaginer mais qu'on essaye de réduire un peu ce délai qui semble incompressible. » (Non Concessionnaire)*

## INCITER

- **Les entreprises par le biais d'avantages fiscaux qui devraient pouvoir être les mêmes que pour les travailleurs handicapés**  
*« Je pense que les gens qui confient du travail en détention, devraient pouvoir avoir les mêmes avantages que les gens qui font travailler les handicapés. Quelque part, on fait travailler des handicapés de la société. » (Concessionnaire)*





## Conclusions

Le développement du travail des personnes placées sous Main de Justice est aujourd'hui motivé par des considérations tant altruistes, sociales, qu'économiques et pragmatiques.

Si les motivations sont présentes et fortes, les freins demeurent encore nombreux liés principalement à l'image des personnes placées sous Main de Justice : la défiance est grande vis-à-vis de ces publics, avec toutes une série de craintes (qui s'avèrent plus ou moins vraies à l'épreuve des faits) qui s'imposent comme des barrières que certes les entreprises rencontrées ont su franchir, mais non sans mal.

→ La revalorisation de l'image des détenus est donc importante pour favoriser leur emploi...accompagnée d'une plus grande information sur cette possibilité qui reste peu connue.

Au quotidien, ces entreprises engagées dans l'emploi des personnes placées sous Main de Justice font face à des difficultés organisationnelles, de management (face parfois au manque de savoir-être des salariés et surtout leur absentéisme)... qu'elles n'avaient pas toujours anticipé. Ces problématiques ne sont par ailleurs pas sans questionner la pertinence économique du travail en concession, alors même que c'est finalement l'un des seuls bénéfices tangibles que les entreprises y voient.

De plus, émerge également une problématique de relations avec l'administration pénitentiaire qui n'est pas toujours aussi aidante qu'on l'aurait souhaité. En filigrane les entreprises déplorent une inversion des rôles : une administration pénitentiaire demandeuse, mais qui traite les entreprises comme des redevables.

→ Ainsi, la préparation et l'accompagnement au quotidien par un interlocuteur bien identifié sont indispensables pour éviter les déconvenues.

Néanmoins, malgré les limites de l'expérience, nombre d'entreprises rencontrées souhaitent la faire perdurer, parce qu'elles y trouvent une valorisation humaine importante, qui s'impose comme le premier facteur de continuation de l'expérience une fois le premier pas sauté.