



Université Sorbonne Paris Nord – Campus Condorcet

UTRPP (Unité transversale de psychogénèse et psychopathologie. Cliniques, psychopathologie et psychanalyse – EA 4403)

**De la démotivation à l'engagement dans le travail**  
**Processus de subjectivation dans un atelier chantier d'insertion**

THESE DE DOCTORAT

*Pour obtenir le grade de*

Docteur de l'Université Sorbonne Paris Nord – Campus Condorcet

Discipline : Psychologie

**Sophie MERCIER MILLOT**

*Sous la direction de*

**Pascale MOLINIER, Professeure des universités (UTRPP, Sorbonne Paris Nord)**

**Valérie GANEM, Maîtresse de conférences HDR (UTRPP, Sorbonne Paris Nord)**

Présentée et soutenue publiquement le 19 octobre 2022

*Devant le jury composé de :*

**Malika MANSOURI, Professeure des universités (UTRPP, Sorbonne Paris Nord)**

**Morgane KUEHNI, Professeure HES (HETSL, Lausanne)**

**Didier DRIEU, Professeur des universités (CRFDP, Université de Rouen)**

**Patrick CINGOLANI, Professeur des universités (LCSP, Université de Paris Cité)**

**Éric HAMRAOUI, Maître de conférences HDR (CNAM Paris)**



## **De la démotivation à l'engagement dans le travail. Processus de subjectivation dans un atelier chantier d'insertion**

### **RÉSUMÉ**

Cette recherche de thèse porte sur l'analyse du travail et les processus de subjectivation à l'œuvre dans un Atelier chantier d'insertion (ACI) dans le cadre d'une problématique nouée autour de la question de la démotivation des salarié.es en parcours d'insertion à l'égard de l'accompagnement vers l'emploi. L'épistémologie centrale est celle de la psychodynamique du travail qui s'attache à l'analyse des enjeux psychiques du sujet au travail. L'enquête menée sur ce terrain présente la particularité de porter à la fois sur le travail des personnes en parcours et sur celui des permanent.es de la structure. L'investigation conjointe décrit la façon dont les travailleurs et les travailleuses parviennent à s'affronter au prescrit d'insertion, comment ils et elles se défendent de la souffrance - au sens conceptuel de la psychodynamique du travail - induite par le « sale boulot » sur le chantier et par l'objectif institutionnel. Après avoir replacé le dispositif d'insertion en perspective de l'histoire de la grande pauvreté qui l'a construit, cette recherche propose une déconstruction critique de la problématique de démotivation qui se révèle être une négation du désir des salarié.es et une casse de leur mobilisation spontanée. L'abandon de la focale de la démotivation, au profit d'une problématique d'engagement dans le travail montre que les processus de subjectivation se déploient pour l'essentiel en marge de l'accompagnement. Leur destin n'est pas fixé à l'avance. Les résultats indiquent que les professionnel.les travaillent en s'appuyant à la fois sur les ressources de la désobéissance civile et sur une stratégie péjorative souple pour se protéger de la souffrance éthique. Du côté des salarié.es en insertion, il apparaît que la marge de liberté laissée par l'organisation du travail offre un espace de coopération propice à la pratique de réticences discrètes qui leur permet de s'extraire des processus de domination contextuels et finalement d'emprunter une voie émancipatoire. Ainsi si le rejet de l'accompagnement professionnel constitue la partie initialement visible des subjectivations à l'œuvre, leur prolongement dans d'autres sphères de leur vie pourrait se révéler être la réussite majeure du chantier. En conséquence, le succès en matière d'émancipation – ou du moins de la possibilité d'une émancipation - pourrait-il partiellement se mesurer à l'aune de la réticence des salarié.es aux attendus du dispositif.

---

### **From de-motivation to engagement in work. Subjectivation process in a workshop for integration**

This thesis research deals with the analysis of work and the processes of subjectivation at work in a workshop for integration within the framework of a problematic tied around the question of the demotivation of employees in the process of integration with regard to the accompaniment towards employment. The central epistemology is that of work psychodynamics, which focuses on the analysis of the psychic stakes of the subject at work. The investigation carried out in this field has the particularity of focusing both on the work of the people in the program and on that of the staff of the structure. The joint investigation describes the way in which the workers manage to confront the insertion prescription, how they defend themselves from the suffering - in the conceptual sense of the psychodynamics of work - induced by the "dirty work" on the site and by the institutional objective. After having placed the insertion system in the perspective of the history of extreme poverty that built it, this research proposes a critical deconstruction of the problem of demotivation, which reveals itself as a negation of the employees' desire and a break in their spontaneous mobilization. The abandonment of the focus on demotivation, in favor of a problematic of commitment to work, shows that the processes of subjectivation unfold for the most part on the bangs of the support. Their fate is not fixed in advance. The results of this thesis indicate that professionals work by relying both on the resources of civil disobedience and on a flexible pejorative strategy to protect themselves from ethical suffering. On the side of the employees in integration, it appears that the margin of freedom left by the organization of work offers a space of cooperation favourable to the practice of discreet reticence which allows them to extract themselves from the contextual processes of domination and finally to take an emancipatory path. Thus, if the rejection of professional support constitutes the initially visible part of the subjectivations at work, their extension into other spheres of their lives could prove to be the major success of the project. Consequently, the success in terms of emancipation - or at least the possibility of emancipation - could be measured in part by the reluctance of employees to accept the expectations of the system.

**DISCIPLINE** : Psychologie/Psychology

**MOTS-CLÉS** : Travail en insertion, accompagnement, démotivation, émancipation, processus de subjectivation, subalternité, psychodynamique du travail, division morale du travail.

**KEYWORDS** : Integration work, accompaniment, demotivation, emancipation, subjectivation process, subalternity, psychodynamics of work, moral division of work

## REMERCIEMENTS

Cette thèse ne prélude pas à ma vie professionnelle, loin s'en faut, elle n'est sans doute pas, je l'espère, son seul aboutissement, mais c'est incontestablement un jalon majeur dans lequel je me suis totalement investie pendant plusieurs années. Je n'ai pu le faire que grâce au soutien dont j'ai bénéficié tant au plan personnel qu'au plan institutionnel.

L'occasion m'est ici donnée d'exprimer toute ma reconnaissance à mes directrices de thèse Pascale Molinier et Valérie Ganem pour m'avoir permis de réaliser ce travail et m'avoir accueillie au sein du laboratoire de l'UTRPP. Je tiens à leur exprimer ma reconnaissance pour leur disponibilité, leur rigueur scientifique et leur vigilance dans la construction théorique et méthodologique de cette thèse qui doit beaucoup à leurs travaux. A titre plus personnel, je les remercie de m'avoir soutenue dans les moments de doute.

Je remercie également les membres du jury d'avoir accepté de participer à la soutenance. Merci pour leur investissement dans la lecture et l'évaluation de cette recherche.

Cette thèse est aussi celle des participants et des participantes en parcours d'insertion et professionnel.les du chantier qui ont accepté de partager avec moi leurs expériences singulières. J'ai beaucoup appris de chaque rencontre, merci à tous et toutes. Cette thèse leur doit d'exister.

J'ai aussi eu la chance de pouvoir bénéficier des remarques éclairées de mes collègues du séminaire doctoral et de leur joyeuse convivialité qui a rendu ces années particulièrement agréables. Merci à Jean-Yves Briard, Séverine Ringanadepouille, Keren Alcântara, María Cegarra, Marie-Odile Muller, Rym Chaabouni, Géraldine Bray, Felipe Saavedra, Mira Younès, Halima Diallo, Amandine Cimier, Paula Ignacio, Cassandra Patinet, François Ndjapou et à toutes celles et ceux que j'ai pu croiser moins régulièrement.

Cette thèse ne serait pas vraiment ce qu'elle est sans la présence réconfortante et la précieuse amitié de Léa Boursier qu'elle en soit remerciée du fond du cœur.

Merci aux amis, proches et plus lointains, que j'ai parfois – souvent – négligés pour mener à bien ce projet. Leur compréhension et leur affection a été un baume.

Merci enfin à ma famille, mes parents Lydie et Jean-Louis, ma sœur Liliane et son mari Claude, mon mari Yannick et mes filles, Lou, Elfi, Livia, Alaïs, qui ont été au plus proche de l'action et ont assuré sans faillir pendant tout ce temps. Merci !



## SOMMAIRE

<b>PRÉAMBULE .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>16</b>
<b>PARTIE 1 : CONTEXTUALISATION THÉORICO-HISTORIQUE DE L'INSERTION PAR LE TRAVAIL ET MÉTHODOLOGIES APPLIQUÉES AU CHANTIER .....</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre 1 - UN CHAMP D'INVESTIGATION À EXPLORER .....</b>	<b>39</b>
1.1 L'insertion une prise en charge de victimes sociales ou de malades singuliers ?.....	39
1.2 Soigner ou traiter l'exclusion .....	42
1.3 Salarié.es en insertion : une souffrance singulière .....	45
1.4 Les multiples facettes de l'accompagnement.....	46
1.5 Le travail des salarié.es en insertion, un angle mort de la recherche .....	49
Conclusion.....	51
<b>Chapitre 2 - ACI : DISPOSITIF POLITIQUE, ORGANISATION PRIVÉE ET FINANCEMENT D'ÉTAT.....</b>	<b>52</b>
2.1 Un projet de correction sociale et de normalisation .....	52
2.2 Dispositif biopolitique et engagement contractuel.....	55
2.3 Les contours d'une insertion réussie .....	57
2.4 Dispositifs d'insertion : sous-traitance sociale à consonance économique.....	59
2.5 Conventonnement et dépendance.....	60
2.6 Rationnaliser le coût de l'insertion.....	65
2.7 Dialogue de gestion : une évaluation qui escamote le travail .....	68
Conclusion.....	71
<b>Chapitre 3 – LA MISE AU TRAVAIL DES INDIGENT.ES : UNE VIEILLE HISTOIRE .....</b>	<b>72</b>
3.1 Aux marges de la société et du travail.....	72
3.2 Le digne et l'indigne .....	73
3.3 Pauvreté eschatologique .....	75
3.4 Bons et mauvais pauvres, vers un tri moral .....	76
3.5 Le travail utile comme carcan ordinaire.....	79
3.6 Le droit au travail pour solutionner la pauvreté .....	81
3.7 Un socialisme utopique .....	84
3.8 Le tournant du XXe siècle.....	86
3.9 Et vint la complexification .....	88
Conclusion.....	90
<b>Chapitre 4 – GESTION DE LA MARGE : CHANGEMENTS ET PERMANENCES ..</b>	<b>92</b>

4.1 Des dispositifs de circonstances .....	92
4.2 Le prix de l'assistance .....	96
4.3 Encadrer et mettre au travail .....	98
4.4 Les modalités de sélection des bénéficiaires .....	103
4.5 Chantier rééducatif et formateur au savoir-être.....	106
Conclusion.....	108
<b>Chapitre 5 – ÉPISTÉMOLOGIE DE LA DÉMOTIVATION ET CHANGEMENT DE PARADIGME.....</b>	<b>109</b>
5.1 La démotivation, une indiscipline physique ?.....	109
5.2 Démotivation intrinsèque : le désengagement imputé à l'individu.....	111
5.3 Démotivation extrinsèque : les théories environnementales .....	113
5.4 Mobilisation de l'intelligence et théorie de la reconnaissance, un tournant épistémologique .....	117
Conclusion.....	119
<b>Chapitre 6–CHOIX THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES .....</b>	<b>120</b>
6.1 Le cadre théorique de la psychodynamique du travail .....	120
6.2 L'enquête en psychodynamique du travail.....	125
6.3 Matériel ethnographique et PDT, différences complémentaires .....	129
6.4 Une clinique située à la marge du salariat.....	129
Conclusion.....	133
<b>Chapitre 7 – LA MÉTHODOLOGIE APPLIQUÉE AU TERRAIN .....</b>	<b>134</b>
7.1 Une approche de facto ethnographique .....	134
7.2 De la nécessité d'une méthodologie adaptée, la preuve par l'absence.....	136
7.4 L'enquête.....	142
7.5 En solitaire puis en binôme .....	144
Conclusion.....	146
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 1.....</b>	<b>148</b>
<b>PARTIE 2 : D'UNE PROBLÉMATIQUE DE DÉMOTIVATION À UNE NÉGATION DU DESIR.....</b>	<b>149</b>
<b>Chapitre 1 – L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR LE CHANTIER.....</b>	<b>151</b>
1.1 La motivation, seul critère de sélection.....	151
1.2 Le collectif de professionnel.les permanent.es.....	154
1.3 Deux contrats, deux engagements, deux subordinations.....	159
1.4 La gageure de l'accompagnement global.....	160
1.5 La phase d'intégration et suivi social d'urgence .....	162
1.6 Du temps de travail en atelier au hors temps de travail de l'accompagnement .....	165
Conclusion.....	168

<b>Chapitre 2 – LE TRAVAIL « FLOU » DES CASP .....</b>	<b>170</b>
2.1 Le travail social qui ne compte pas .....	170
2.2 La désobéissance civile, l'éthique clandestine des CASP.....	174
2.3 Le « sale boulot » disciplinaire .....	177
2.4 Composer avec l'évaluation une question d'éthique.....	181
2.5 La culture du silence .....	184
Conclusion.....	187
<b>Chapitre 3 - ENCADRANT.ES TECHNIQUES ET SALARIE.ES EN INSERTION UNE RELATION DE TRAVAIL .....</b>	<b>189</b>
3.1 Encadrement technique, une déontologie du faire .....	189
3.2 Sans contrainte vis-à-vis de l'administration de tutelle. ....	191
3.3 Le fragile maintien de la confiance .....	193
3.4 Les encadrant.es techniques victimes de la division morale du travail.....	195
Conclusion.....	198
<b>Chapitre 4 – MOBILISATION SUBJECTIVE SPONTANÉE DANS LE TRAVAIL..</b>	<b>199</b>
4.1 Le chantier et la division sexuelle du travail.....	199
4.2 Opératrices de tri : Tenir à l'écart de la souillure.....	202
4.3 Une ascension sociale féminine à consolider .....	205
4.4 Sortir de la précarité, l'urgence sociale des hommes .....	212
Conclusion.....	218
<b>Chapitre 5 – LE TRAVAIL, UNE EXPÉRIENCE SENSIBLE.....</b>	<b>219</b>
5.1 Les temps de travail.....	219
5.2 Le travail, une expérience du corps.....	225
5.3 Le corps aux prises du genre .....	227
Conclusion.....	237
<b>Chapitre 6- PARCOURS D'INSERTION : CONSTRUIRE SON EMPLOYABILITÉ</b>	<b>238</b>
6.1 L'espoir placé dans l'accompagnement .....	238
6.2 L'atelier de techniques de recherche d'emploi (TRE) pour tous.les .....	242
6.3 Le difficile accès aux formations professionnelles .....	243
6.4 Apprendre le français .....	246
Conclusion.....	256
<b>Chapitre 7 – DU DROIT DES SALARIÉ.ES AUX DEVOIRS DES BÉNÉFICIAIRES .....</b>	<b>257</b>
7.1 Bénéficiaires et salarié.es, une « double subordination » .....	257
7.2 Soutien social et dette morale.....	260
7.3 L'alibi du <i>care</i> .....	263
7.4 Désinvestir l'accompagnement social .....	265
7.5 Modifier le rapport salarié/bénéficiaire.....	267



7.6 De bénéficiaire à client.....	270
Conclusion.....	272
<b>Chapitre 8 - UNE DÉCONSTRUCTION DE LA DÉMOTIVATION.....</b>	<b>273</b>
8.1 Qui parle de démotivation ? .....	273
8.2 Une clinique qui ne se coule pas dans la théorie.....	274
8.3 Théories de la démotivation et travail d'opérateur de tri .....	275
8.4 Théories de la démotivation et accompagnement vers l'emploi .....	277
Conclusion.....	278
<b>Chapitre 9 – LA NÉGATION DU DÉSIR .....</b>	<b>280</b>
9.1 Un droit ouvert au prix d'une subjectivation vulnérabilisante .....	280
9.2 Dépossession du projet, une « vitrine » de l'accompagnement .....	285
9.3 Impossible formation.....	289
9.4 Un « faux travail » mais un vrai « sale boulot » .....	292
9.5 Le stigmatisme des évaluations.....	296
9.6 Cercle vicieux de l'insertion .....	297
9.7 Une négation du désir ?.....	299
Conclusion.....	300
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 2.....</b>	<b>302</b>
<b>PARTIE 3 : DE L'ENGAGEMENT DANS LE TRAVAIL À L'ÉMANCIPATION SUBJECTIVE.....</b>	<b>304</b>
<b>Chapitre 1- LA PSYCHOLOGIE PÉJORATIVE, DÉFENSE INTERMITTENTE DES CASP .....</b>	<b>306</b>
1.1 L'enquête auprès des professionnel.les .....	306
1.2 L' <i>omerta</i> , produit de l'aliénation culturelle .....	308
1.3 La démotivation qui masque le conflit éthique .....	310
1.4 Une défense souple, indéterminée et intermittente .....	311
Conclusion.....	312
<b>Chapitre 2 – L'IMPASSE DE L'ACTIVITÉ DÉONTIQUE DES PROFESSIONNEL.LES.....</b>	<b>313</b>
2.1 Le durcissement de l'étau administratif .....	313
2.2 Sur le banc des accusé.es.....	314
2.3 Basculement dans l'idéologie défensive .....	317
2.4 Aliénation culturelle et impasse déontique, les fossoyeurs de la coopération .....	319
Conclusion.....	320
<b>Chapitre 3 -COLLECTIF, TRAVAILLER ET VIVRE ENSEMBLE.....</b>	<b>322</b>
3.1 Des collectifs instables mais des règles communes .....	322
3.2 Activité déontique, coopération et ingéniosité.....	327

3.3 Règles éthiques, préserver la confiance .....	332
3.4 La coopération, condition de subjectivation et d'émancipation.....	338
Conclusion.....	340
<b>Chapitre 4 – LA RÉTICENCE AU « SALE BOULOT ».....</b>	<b>341</b>
4.1 Les stratégies de réticence des salarié.es en insertion.....	341
4.2 L'incapacité provisoire des femmes.....	345
4.3 L'intégration des conduites de domination chez les hommes.....	348
Conclusion.....	355
<b>Chapitre 5 - SUBJECTIVATION AU FEMININ .....</b>	<b>357</b>
5.1 Le contrat, sécurité juridique.....	357
5.2 Le travail domestique en question.....	359
5.3 Pouvoir rêver d'avenir.....	361
5.4 S'émanciper et prendre soin .....	363
5.5 Le changement qui s'opère .....	367
5.6 S'émanciper du patriarcat.....	368
5.7 Un grand éclat de rire .....	371
Conclusion.....	371
<b>Chapitre 6 – TRAVAIL INFORMEL À L'OMBRE DU CHANTIER.....</b>	<b>373</b>
6.1 S'extraire de l'essentialisation .....	373
6.2 Une reconnaissance dans l'informel .....	374
6.3 Hors travail sur temps de travail .....	376
6.4 Pratique collective du détournement .....	377
6.5 L'informel n'est pas un choix .....	377
Conclusion.....	378
<b>Chapitre 7 – DE LA PRODUCTION D'INSERTION À LA PRODUCTION DE SOI</b>	<b>380</b>
7.1 L'après-chantier vu par les professionnel.les .....	380
7.2. « Se débrouiller » en fin de parcours.....	382
7.3 Le droit de choisir pour soi .....	383
Conclusion.....	385
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 3.....</b>	<b>386</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>387</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>394</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>394</b>
Schéma Economie sociale et solidaire .....	423
Les ACI dans l'ESS.....	423

Financement des ACI.....	424
Gouvernance des ACI.....	424
Formulaires de consentement.....	425
Contrat de travail à durée déterminée d’insertion .....	427
Contrat d’objectif .....	433
Organigramme de Contact .....	434
Exemple d’offre d’emploi .....	435
Fiche de suivi individuel sur le logiciel des parcours .....	436
Pyramide de Maslow .....	437
Types de sorties de l’ACI.....	438
Capture d’écran Pôle Emploi .....	439
Outil de repérage des niveaux linguistiques.....	440
Le parcours d’insertion dans le pacte d’ambition pour l’insertion par l’activité économique, Conseil de l’inclusion pour l’emploi. 10 septembre 2019 .....	441
Référentiel des savoirs de base, extrait de service-public.fr .....	442
Formation préparatoire aux formations, extrait du site de l’AFPA.....	443
Fiche de Parcours Type .....	444



## PRÉAMBULE

« Toute recherche est autopertinente sur le plan inconscient si éloigné du Soi que son sujet puisse paraître au plan manifeste » écrit Georges Devereux (1967/2012, p. 212). *Le choix d'un objet de recherche ne doit donc rien au hasard même si les raisons qui poussent à investiguer un terrain restent, au premier abord, mystérieuses. Selon Devereux, toute recherche « correspond plus ou moins, à l'introspection » (ibid.). En d'autres termes, le chercheur ou la chercheuse étudie son objet de recherche, objet choisi parce qu'il lui permet de s'étudier lui-même.*

*Puisque cette thèse porte sur les processus psychiques en cours dans l'insertion, il importe d'investiguer ce qui dans mon histoire personnelle a pu laisser suffisamment de traces sensibles pour que la nécessité de s'y affronter se fasse jour.*

*Il ne s'agit pas ici d'entrer dans une démarche introspective, même si celle-ci accompagne ce travail d'un bout à l'autre, mais de nourrir la réflexion qui a mené d'une expérience sensible de confrontation à la résistance du réel<sup>1</sup> dans mon travail à la construction d'une question de recherche.*

*Qu'il soit permis ici de faire un bref retour sur mon histoire familiale.*

*Je suis issue d'une branche maternelle provinciale préoccupée de survivre depuis au moins trois siècles. Laveuse, souffleur de verre, plumeuse d'oie, ouvriers, serviteur, journaliers, et même mendiant forment l'arbre généalogique au sein duquel les histoires familiales se transmettent à grandes enjambées d'une génération à l'autre du fait des maternités tardives. Ma mère a connu l'exode en 1940, son père Fernand était un poilu engagé sur le front en 1916, mon arrière-grand-mère Alexandrine a vu les « casques à pointes » s'installer chez ses parents dans l'Yonne durant la guerre de 1870 alors qu'elle avait 5 ans. Les guerres, les maladies et les accidents de travail ayant frappé nombre d'hommes de la famille, l'histoire de ma famille maternelle est essentiellement matriarcale avec une forte propension à rappeler qu'une femme doit pouvoir compter sur elle-même et que rien ne dure longtemps.*

*Du côté de mon père, je suis issue de la branche bâtarde d'une famille bourgeoise et intellectuelle, versée dans la politique, et dont les amours ancillaires du fils de famille ont*

---

<sup>1</sup> Je fais ici référence au réel qui résiste à la maîtrise. Les sciences du travail, nourries par l'ergonomie de langue française, ont démontré l'écart irréductible entre travail prescrit et travail réel, entre la tâche (le travail prescrit, les objectifs) et l'activité (le travail réel, effectif, ce que font concrètement les travailleurs et les travailleuses). Cet écart se fait connaître d'abord sur un mode affectif qui génère de la souffrance du fait de sa résistance. En psychodynamique du travail cette résistance du réel permet au sujet d'éprouver la vie en soi, de se sentir exister grâce à l'effort sollicité pour solutionner cette résistance (Molinier, 2006, p. 76).

*engendré mon grand-père paternel. En 1915, le jeune étudiant chartiste, tout juste promu sous-lieutenant n'eut que le temps de reconnaître l'enfant avant d'être envoyé au front. Il adressa un courrier à ses parents pour leur recommander de prendre soin de son fils et de sa mère qu'il s'engageait à épouser à son retour. Il n'en eut pas le loisir. Quelques jours plus tard, Jacques était fauché avec son régiment. Ses parents entreprirent alors de proposer à la jeune femme de garder l'enfant et de lui permettre de le voir une fois par semaine en passant par l'arrière-cuisine, ce qu'elle refusa tout net. Marguerite essaya donc d'élever seule son fils, mais en 1915, être bonne à tout faire et fille mère n'était pas la meilleure carte de visite pour trouver du travail. Elle n'eut d'autres choix que de le confier aux grands-parents qui l'avaient congédiée. Bâtard déshérité au sein d'une famille méprisante, le jeune Henri-Jacques en nourrit une amertume généralisée et un farouche désir de revanche sociale.*

*Le roman familial a bercé toute mon enfance, me faisant à la fois mesurer la chance de vivre confortablement et m'inquiétant vaguement à l'idée que tout ce bien-être ne saurait être durable. Pour faire face à cette incertitude, il fallait travailler. Le travail apparaissant comme l'assurance de pouvoir faire face aux aléas de l'existence. Ma mère me racontait d'ailleurs qu'à chaque fois qu'elle avait des soucis, la nuit suivante elle rêvait qu'elle cherchait du travail. Elle qui avait été femme de ménage de nuit et secrétaire de jour considérait que seul le travail pouvait sauver une existence. Mon père ayant le même état d'esprit, ils ont tous les deux consacré leur vie à travailler pour vivre mais pas seulement.*

*Le travail était une condition de subsistance, le gage de « penser à autre chose » quand les temps étaient durs et de se réjouir lorsque la réussite était au rendez-vous des efforts. Des études d'histoire en service au bar, des piges provinciales aux salles de rédaction parisiennes, jusqu'au retour sur les bancs du CNAM avec la perspective d'une nouvelle façon d'écouter les gens, pouvoir travailler m'est toujours apparu comme une véritable chance.*

*Naturellement le terrain de l'insertion par l'activité économique était une évidence.*

*Puisque le travail constituait à mon sens une sorte de panacée, je n'étais pas en mesure de comprendre la réticence des salarié.es à s'engager dans le travail d'accompagnement professionnel. Une fois sur le terrain, écouter des histoires de vie éprouvantes, voir ces personnes cataloguées fragiles par la société parler de leur rapport au travail et les voir trouver leurs propres ressources a sans doute contribué à apaiser mes angoisses singulières. Ce serait très réducteur de réduire ces rencontres à une fonction thérapeutique et cette thèse n'est pas l'objet d'une introspection. J'en resterai donc là.*



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cette recherche porte sur le travail et les processus de subjectivation à l'œuvre dans le travail sur un Atelier chantier d'insertion (ACI), dans le cadre d'une problématique nouée autour de la question de la démotivation des salarié.es en parcours d'insertion à l'égard de l'accompagnement vers l'emploi. Un atelier chantier d'insertion est un dispositif d'insertion sociale et professionnelle conventionné par l'État qui se scinde en une partie accompagnement social et professionnel et une partie de travail salarié.

La thèse présente la particularité de s'attacher conjointement à l'analyse du travail des personnes en parcours et à celui des professionnel.les permanent.es de la structure. Les personnes en parcours d'insertion partagent l'expérience d'avoir été identifiées en grande précarité sociale et professionnelle par des prescripteurs (Pôle Emploi, la mission locale, etc.) et, à ce titre, orientées vers la structure. Elles occupent une position minoritaire au sens d'une position située à la marge des normes sociales dominantes. Elles sont salariées de la structure et bénéficiaires d'un accompagnement social et professionnel assuré par les permanent.es qui se trouvent, de leur côté, être à la fois collègues supérieurs hiérarchiques et travailleurs sociaux en charge de leur suivi social. Dans ce travail de recherche, l'attention sera ainsi portée aux formes de subjectivation au travail de personnes inscrites dans des rapports sociaux inégalitaires et engagées dans des enjeux potentiellement antagonistes.

Cette thèse s'ancre dans le champ théorico-pratique de la psychodynamique du travail qui tient compte à la fois de la subjectivité des individus et des rapports sociaux dans lesquels ils s'inscrivent. La psychodynamique du travail stipule que :

« (...) le travail est au centre de processus essentiels (...) dans la structuration des rapports sociaux, [il] joue un rôle irremplaçable de médiation entre sujet singulier et organisation sociale, (...)il mobilise des processus essentiels à la formation des identités individuelles, à la socialisation et à la construction des appartenances (...) il est l'enjeu matériel des rapports sociaux entre hommes et femmes (...) il est peut-être même au cœur de la subjectivité. (Dejours, 1980/2008, p.18),

Le concept de démotivation, on le verra, ne fait pas partie de l'outillage conceptuel de la psychodynamique du travail, qui lui préfère celui de mobilisation de l'intelligence et



d'engagement subjectif mais, pour ne pas s'écarter du cheminement de la réflexion qui a mené de la démotivation à l'engagement dans le travail, il ne peut être fait l'économie de ce jalon de pensée. Le binôme motivation/démotivation s'inscrit ainsi dans l'analyse réflexive qui prélude la construction de l'objet de recherche.

### **Choix du terrain de recherche**

La thèse prend place dans une association loi de 1901 portant un atelier chantier d'insertion (ACI) avec une activité de ressourcerie (frifes et mobilier de seconde main). Deux raisons majeures ont présidé au choix de ce terrain. D'une part, je connaissais cet ACI depuis 2013. Je l'avais découvert dans le cadre d'une reconversion professionnelle vers la psychologie du travail à l'occasion du stage d'expérience professionnelle qui marque l'entrée dans le cursus pratique des études de psychologue du travail du CNAM<sup>2</sup>. J'y avais travaillé pendant quatre ans, d'abord en tant que bénévole puis comme intervenante extérieure auprès du public en insertion, sous la responsabilité de la chargée d'accompagnement social et professionnel, salariée permanente de la structure. Durant ce temps passé *in situ*, l'observation, l'écoute mais aussi le « faire » m'avaient permis d'avoir accès au quotidien ordinaire des personnes au travail dans l'association, bénévoles, permanentes ou salarié.es en insertion. Lorsque je suis revenue pour la thèse, la confiance préétablie a facilité les démarches.

L'autre raison qui a conforté ce choix est que ce chantier affirme ne pas faire de sélection à l'embauche ce qui n'est pas le cas de la majorité des chantiers qui procèdent, on le verra, à une sélection des individus. Cette spécificité en fait l'un des ACI les plus en adéquation avec la philosophie de l'insertion qui entend offrir à chaque personne sans distinction de sexe, d'origine, de culture, la possibilité de travailler et s'intégrer à la société.

### **Participant.es à la recherche**

Les participant.es à la recherche sont des personnes embauchées en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI, voir annexe) compris entre 4 et 24 mois maximum et les professionnel.les de l'insertion qui ont souhaité participer.

Pour simplifier la présentation qui suit, le terme de salarié.e ne sera employé que pour les personnes en CDDI. Le terme de bénéficiaire les désignera également lorsqu'il sera question d'insister sur ce statut. Je privilégie ce terme à celui d'usager.ère car c'est celui qu'ils et elles utilisent préférentiellement pour mettre l'accent sur ce positionnement.

---

<sup>2</sup> Conservatoire national des arts et métiers

Les salarié.es en CDI seront désigné.es en tant que permanent.es ou professionnel.les de l'insertion ou bien par les intitulés de leurs postes ou encore les acronymes : Chargé.es d'accompagnement social et professionnel (CASP) et encadrant.es techniques (ET). Le terme de « cadre » sera également parfois utilisé en référence à leur propre mode de désignation même si le statut de cadre ne concerne pas les encadrant.es techniques. Enfin, afin de respecter la confidentialité, tous les noms propres des participant.es à la recherche ont été modifiés, y compris celui du chantier rebaptisé Contact.

### **Chronologie et contenu de l'action**

L'enquête en psychodynamique du travail s'est déroulée entre 2018 et 2020 auprès de cinq groupes. Le premier était composé de six femmes migrantes d'Europe centrale, d'Asie mineure et d'Afrique sub-saharienne nouvellement intégrées dans le chantier et travaillant au tri. Le second réunissait quatre hommes français racisés travaillant à la collecte, également arrivés depuis peu. Les sept permanent.es de la structure (directeur, deux CASP, encadrant.es techniques, coordinatrices, chargée de mission), dont il convient de préciser que toutes et tous étaient blanc.hes, ont ensuite souhaité intégrer l'enquête. A l'issue de cette troisième investigation il a été convenu qu'un quatrième groupe serait organisé à destination des personnes en fin de parcours d'insertion. Ce quatrième collectif, mixte, a regroupé six personnes récemment sorties du chantier ou en fin de contrat. Enfin, une dernière intervention a été programmée auprès des permanent.es à partir de janvier 2020, interrompue par le premier confinement décrété pour endiguer l'épidémie de Covid 19, puis terminée en juillet suivant. Au cours de l'enquête, l'ACI s'est doté d'une seconde structure et a donc doublé les effectifs de salarié.es en insertion et permanent.es. L'investigation menée auprès des salarié.es en insertion s'est déroulée au sein de l'entité d'origine. En revanche, les groupes de professionnel.les ont réuni les salarié.es des deux structures puisque les recrutements de permanent.es avaient débuté en amont de l'ouverture officielle.

Outre l'enquête, ce travail s'appuie également sur le matériel ethnographique tiré de mon activité de terrain (notes, verbatims, remarques personnelles...) relevé dans le journal de terrain que j'ai tenu dès les premiers jours dans la structure et tout au long des années passées chez Contact et auprès de cinq autres ACI visités dans le cadre de la construction du projet de recherche.

### **Chronologie :**

2013-2015 : Bénévole chez Contact dans le cadre de la formation de psychologue du travail du CNAM

2015-2017 : Psychologue du travail, intervenante extérieure chez Contact

2017 : Entretiens dans différents ACI

2018-2020 : Enquête chez Contact

### **Contenu du parcours d'insertion**

La vocation du chantier d'insertion est de permettre aux bénéficiaires d'entrer sur le marché du travail en visant prioritairement des CDI ou CDD ou bien une action de formation. Le parcours d'insertion comporte une « mise en situation de travail » encadrée par les encadrant.es techniques qui installe une « dynamique de travail et d'apprentissage des règles de l'entreprise <sup>3</sup> » et un accompagnement social et professionnel assuré par le.la chargé.e d'accompagnement social et professionnel (CASP). Cet accompagnement est orienté d'une part vers la résolution des problèmes sociaux urgents que l'administration désigne comme des « freins périphériques à l'emploi »<sup>4</sup> et d'autre part vers l'élaboration et la mise en œuvre du projet professionnel des salarié.es.

L'accompagnement des hommes et des femmes en parcours inclut l'acquisition de compétences en langue française, de conseils en image, d'entraînement à la prise de parole... Ces apprentissages sont partiellement délégués à des intervenants et intervenantes extérieurs. La structure compte également une soixantaine de bénévoles dont une moitié particulièrement active qui intervient au gré des besoins logistiques ou de communication de la structure ou en renfort des activités de formation avec du soutien en français, en mathématiques, de l'entraînement au code de la route. Ils et elles sont aussi en charge de la gestion de la Banque Alimentaire qui assure la distribution régulière de colis aux salarié.es et aux personnes qui en font la demande via le réseau d'assistant.es social.es. Pour parachever le dispositif, la structure s'est dotée d'une autre association « Contact Solidaire » qui a pour objectif d'apporter un soutien financier exceptionnel sous forme de prêt ou de dons aux personnes en parcours, en cas d'urgence. La caisse est financée par les brocantes, les marchés de Noël et autres activités organisées par les bénévoles.

---

<sup>3</sup> Extrait du rapport de bilan annuel de la structure 2017

<sup>4</sup> <https://www.gouvernement.fr/les-actions-du-gouvernement/economie-emploi/retrouver-un-emploi-grace-aux-parcours-d-insertion>

### **Indispensable motivation**

Le parcours d'insertion est conçu comme une succession d'étapes adaptées aux problématiques d'un individu en vue d'un objectif désigné en termes d'« insertion sociale et professionnelle ». Cet accompagnement vise le développement de l'autonomie et insiste sur l'importance de la mobilisation et de la motivation à l'insertion. Comme l'indique le site internet d'un ACI d'Ile-de-France :

« L'intégration ne se fait pas sur la base de qualifications ou d'expériences mais au contraire sur une logique d'engagement réciproque. **La motivation**, l'aptitude physique et psychologique à travailler et le désir de faire évoluer sa situation sociale et professionnelle sont ainsi les principales caractéristiques recherchées et valorisées lors du recrutement à la charge des chargés d'accompagnement. »

Source : Site internet du Groupe Arès [www.groupeares.fr/notre-mission/le-parcours-ares/](http://www.groupeares.fr/notre-mission/le-parcours-ares/)

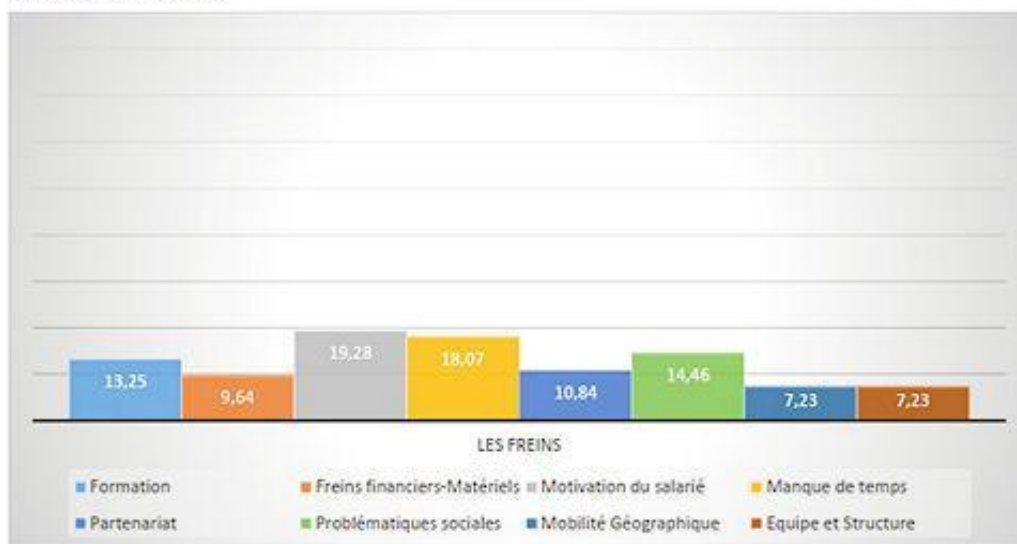
Or, cette précieuse motivation qui semble être la pierre angulaire du dispositif, en tant qu'elle le soutient et lui permet d'être efficient, ferait défaut aux salarié.es dans le cadre de l'accompagnement vers l'emploi, à tel point que son absence est désignée comme un frein à l'efficacité des dispositifs proposés. Le diagnostic des structures de l'Insertion par l'Activité Economique réalisée par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) du Grand Est pour la période 2013-2015<sup>5</sup> souligne que « *la mauvaise volonté (...) le manque de motivation et d'investissement des salariés* » sont des éléments qui semblent impacter de façon délétère le bon déroulement de leur accompagnement.

---

<sup>5</sup> [http://grand-est.direccte.gouv.fr/sites/grand-est.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/diagnostic\\_global\\_siae\\_-\\_2\\_.pdf](http://grand-est.direccte.gouv.fr/sites/grand-est.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/diagnostic_global_siae_-_2_.pdf)

## Les freins qui bloquent l'accompagnement

83 freins ont pu être recensés lors de la phase de diagnostic, 8 catégories de freins semblent ressortir des analyses réalisées.



**Source : Diagnostic des Structures de l'Insertion par l'Activité Economique Synthèse de fonctionnement Volet d'analyse qualitative Analyse financière. Enquête de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) Grand-Est réalisée pour la période 2013-2015**

Il semble pour le moins surprenant qu'un dispositif conçu pour les personnes en difficulté, dans lequel elles sont les actrices de leur propre parcours, pour reprendre le champ lexical de l'insertion, ne fasse pas l'objet d'une adhésion pleine et entière. Si ces personnes rencontrent de sérieuses difficultés qui les maintiennent en marge de la société pourquoi ne seraient-elles pas motivées à se saisir des outils de l'insertion ? Ce manque d'implication vis-à-vis de l'accompagnement vers l'emploi est d'autant plus énigmatique qu'il fait suite à la signature d'un contrat qui insiste sur l'adhésion nécessaire à l'accompagnement.

En supposant que les personnes entrent dans le dispositif d'insertion avec la volonté d'investir le parcours, que se passe-t-il pour que la démobilité fasse place à l'investissement initial ? Qu'est-ce qui dans l'organisation du travail vient mettre en péril l'engagement subjectif des individus ? Quelle souffrance singulière produit-elle chez les travailleurs et les travailleuses en insertion et comment s'en défendent-ils,elles ? Au sein du chantier, ni les conditions sociales et organisationnelles du travail, ni le statut, ni les enjeux ne sont comparables entre salarié.es en insertion et professionnel.les. La complexité des relations asymétriques qui se tissent quotidiennement impose une analyse conjointe du travail des un.es et des autres

## **Enigme de la démotivation**

L'énigme de la démotivation telle qu'elle s'est imposée dans la construction de cette thèse n'est pas née d'une interrogation théorique qui pourrait s'apparenter à une réflexion purement rhétorique. Elle est le produit d'un cheminement subjectif qui m'a d'abord affecté à titre personnel lors de l'expérience de terrain en tant qu'intervenante extérieure psychologue du travail en formation. Au cours de cette reconversion, j'avais rencontré des professionnel.les de l'insertion de différents horizons qui regrettaient le désengagement des personnes suivies. J'avais moi-même été déroutée par leur détachement et surprise par la réflexion d'une représentante de Pôle Emploi qui, lors d'une session de travail regroupant une dizaine de structures d'Insertion par l'Activité Economique qui s'était tenue en début d'année 2015 à l'initiative du pôle départemental d'insertion de Pôle Emploi, avait évoqué une « *démobilisation des personnes en parcours face à la valeur travail* ». Lors de cette journée, les professionnel.les de l'insertion avaient confirmé ce ressenti et fait état « *d'un ras-le-bol* » de ce manque d'engagement qui minaient leur propre motivation. Il était question de découragement, de perte de sens vis-à-vis de leur activité.

Les remarques des professionnel.les faisaient écho aux échanges informels avec d'autres CASP rencontrés lors de visites d'autres structures. Ces conversations à bâtons rompus revenaient souvent sur la question du « *manque de motivation des salarié.es* », sur leur « *manque d'engagement dans l'accompagnement* ». « *Elle attend que j'envoie des candidatures* », « *il ne regarde même pas sa boîte mail* », « *Ils ont une salle informatique pour consulter leur mails, mais ils n'y vont pas ou, s'ils y vont, c'est pour aller sur Facebook* »... (Extrait du journal de terrain, conversation entre CASP en marge d'un rendez-vous de formation, janvier 2015).

Le manque de motivation et d'engagement était expliqué en mode macro, par la situation globale de l'économie du pays et le manque d'offres d'emplois qui condamnait les salarié.es à l'impuissance. D'autres chargé.es d'accompagnement en imputaient la responsabilité à la personne salariée : « *de toutes façons, elle n'a pas envie de travailler, elle a d'autres projets* », « *il n'a pas envie de répondre à ce genre d'annonces, il accepte pour me faire plaisir* ». (ibid.)

Le reproche fait aux salarié.es d'une supposée démotivation vis-à-vis de l'accompagnement qui leur était proposé n'était pas une nouveauté. Un article de 2007, consacré à « l'insertion par l'économie » rapportait ces propos d'une chargée d'accompagnement :

« Nous avons accueilli un homme du voyage pendant 10 mois sur le chantier. Il y a eu quelques absences dues aux problèmes familiaux mais dans l'ensemble, cela s'est bien passé. À cela près qu'il refusait totalement le travail d'accompagnement. » (Bougeard, 2007)

Je devais avoir quelques temps plus tard, la confirmation que cette appréciation était assez généralement répandue.

Cette remarque induisait un jugement dépréciatif et essentialisant (Gaignard, 2006) de la catégorie altérisée des salarié.es insertion, sans pour autant ouvrir la réflexion. En choisissant cette voie simplificatrice du désintérêt pour le travail, la question de ce qui se passait durant ce parcours d'insertion était purement et simplement écartée, impensée et finalement conservée dans une boîte noire.

### **Une expérience d'accompagnement à l'emploi**

Il était indéniable que les personnes en parcours mettaient peu d'entrain dans l'accompagnement vers l'emploi. J'avais pu le vérifier peu de temps après mon arrivée sur le terrain. Telle qu'elle m'avait été décrite, la tâche d'accompagnement consistait à animer des ateliers de TRE (techniques de recherche d'emploi) dans la salle informatique. Il était bien entendu que je ne devais pas me substituer aux personnes, il fallait « faire avec » et non pas « faire pour » et respecter les choix qui « leur appartenaient ». Seule ma naïveté de débutante m'a empêchée de comprendre que ce travail serait voué à l'échec ou à « l'insuffisance<sup>6</sup> » (Freud, 1939).

J'ai rapidement remarqué que le comportement des personnes accompagnées variait selon l'actualité de leur lien à l'association. Quelques femmes dont le contrat était terminé revenaient volontiers le mercredi matin faire des recherches d'emplois. Elles étaient généralement entre deux et trois à se retrouver. Elles échangeaient sur leurs expériences depuis la sortie du chantier, se donnaient des nouvelles de leur quotidien. Ma présence n'était qu'accessoire dans ces retrouvailles. En revanche, elles savaient bien qu'elles pouvaient s'adresser à moi pour quelques tâches administratives.

Quant à les accompagner dans leur recherche d'emploi, j'étais loin d'y parvenir. En tête-à-tête, il était plus facile de guider simplement la personne lorsqu'elle écrivait un CV ou

---

<sup>6</sup> En 1939, Freud pose que « gouverner, éduquer, analyser » constitueraient des « métiers » impossibles, dont les résultats seraient voués à « l'échec », selon certaines traductions françaises, ou à « l'insuffisance ».

une lettre. Il suffisait d'indiquer, de la laisser faire, se tromper, recommencer etc. Lorsqu'elles étaient plusieurs, je n'y arrivais pas. Alors je rédigeais pour l'une un courrier, pour l'autre un mail. Nous discutons ensemble de la pertinence de telle ou telle annonce, de la distance à parcourir du domicile au lieu de travail escompté, des conditions de travail proposées, de leurs expériences passées, de leurs désillusions mais aussi des heureuses surprises de l'existence que l'une d'elles appelait « les coups de soleil ». Ce travail collectif était ponctué de bavardages et d'éclats de rire. Conséquence de cette ambiance conviviale, il était fréquent que le temps alloué à l'atelier déborde un peu, sans que ni elles ni moi ne nous en rendions compte.

La présence régulière des femmes sorties du parcours d'insertion tranchait avec les absences et les retards fréquents des personnes toujours en contrat. Pourtant j'avais pu remarquer que lors des premières rencontres elles étaient assidues pour se raconter et passer en revue leur parcours. Elles commençaient le travail d'élaboration du projet mais c'était le passage à la finalisation qui mène à la recherche d'emploi qui pouvait se révéler laborieux. Il m'arrivait de les attendre en vain aux ateliers de recherche d'emploi. Pour éviter de me « casser le nez », j'avais décidé de m'assurer en début de semaine que l'atelier était bien maintenu par un message adressé à la chargée d'accompagnement, laquelle me les confirmait généralement. Il avait également été convenu de faire signer une feuille d'émargement. Ces précautions ne suffisaient pas à garantir l'assiduité et encore moins leur implication. Oubli des codes Pôle emploi qui permettent d'actualiser un profil ou de poster une candidature, perte de la clé USB qui contenait les CV étaient monnaie courante... ces petites manifestations de ce qui m'apparaissait comme un désintérêt se multipliaient. Il était fréquent que les salarié.es baillent ou demandent à quitter la salle plus tôt invoquant des maux de tête, une fatigue brutale et intense. En revanche, comme on le verra, les cours de français étaient généralement plus suivis. Même constat pour les rendez-vous d'accompagnement social qui pouvaient même être anticipés à la demande des salarié.es quand les nécessités administratives l'exigeaient. Ces absences à l'atelier de recherche d'emploi venaient interroger la pertinence de mon accompagnement ou pour le moins ma compréhension de leurs attentes.

Je notais toutefois, sans doute pour me rassurer, que je n'étais pas la seule à essayer ces déconvenues. L'accompagnement professionnel dans son ensemble en pâtissait. Il arrivait même que les salarié.es abandonnent les stages organisés pourtant, semblait-il, avec leur accord. Ces désistements donnaient lieu à des entretiens avec la CASP afin d'en comprendre les raisons lesquelles étaient souvent le fait à priori d'un problème personnel, familial ou organisationnel.



L'opposition était parfois plus explicite quoiqu'ambigüe. C'était notamment le cas, lorsqu'en dépit de l'existence d'offres d'emploi ou de formation professionnelle en adéquation avec son projet la personne se déroba adoptant une attitude proche de celle du scribe Bartleby de Melville ([1853]1996), *I would prefer not to*, « je préférerais ne pas ». Ni refus franc et massif, ni soumission, les salarié.es ne manifestaient aucune hostilité, mais m'opposait une inertie impavide et aimable. Il n'était jamais question de refuser ouvertement un atelier emploi ou un stage. Au contraire tous et toutes affirmaient leur désir de travailler.

### **Ecouter pour entendre**

Un accompagnement a été particulièrement marquant au cours de cette première période d'immersion. Il est venu me bousculer et finalement, je m'en suis rendue compte plus tard, a été fondateur de cette recherche.

J'avais été chargée par la CASP de rencontrer Nagai pour la faire parler, si possible autour de son projet professionnel, ou à minima pour lui apprendre à se servir de sa messagerie sur l'ordinateur. Nagai m'avait été décrite comme une personne « adorable ». Elle était sri-lankaise. Et vivait en France depuis une quinzaine d'années. Le frein principal à l'emploi était la langue. Elle ne parlait pas du tout le français et semblait même ne pas parler tout court. Les conseillers de Pôle emploi, en tant que prescripteurs chargés de son orientation vers Contact en vue d'une embauche, s'étaient interrogés sur une éventuelle pathologie cognitive qui n'aurait pas été détectée.

Mon rôle auprès d'elle devait consister à mettre en place les conditions d'un échange afin de mobiliser le langage, ceci en vue de l'initier à l'outil informatique, sans me substituer à elle et tout en la mobilisant sur la recherche d'emploi. Elle avait été informée de ce projet d'accompagnement qui devait débiter la semaine suivante et avait paru être « partante ».

Je vis arriver une petite femme, un peu ronde, les yeux vifs et rieurs. Elle portait un sari dans les teintes orangées, un pantalon fuchsia et des chaussures découvertes. Alors que je m'avançai vers elle pour la saluer, elle me tendit timidement la main en souriant. La chargée d'accompagnement lui présenta une nouvelle fois le programme puis nous invita à quitter la pièce pour nous installer dans la salle informatique attenante. Je n'entendis pas le son de sa voix.

Assise à côté de moi, Nagai regardait l'écran face à elle. Les mains sagement posées sur ses cuisses, elle ne bougeait pas. Nous étions réunies pour travailler ensemble mais je ne savais pas trop comment m'y prendre. Cette femme m'intimidait un peu. Son calme serein tranchait avec ma propre nervosité que je tentais tant bien que mal de dissimuler. Alors que

j'allumai l'ordinateur, je la regardai du coin de l'œil. Il me semblait invraisemblable qu'elle ait pu passer 15 ans en France sans apprendre à parler ne serait-ce que quelques bribes de français. Je décidai donc de lui demander de me parler de son travail, de ce qu'elle faisait dans la vie. Nagai me sourit. Elle me donna son prénom et s'arrêta. Je n'osai pas reposer la même question de peur de la mettre en difficulté et moi avec. Je passai donc à son adresse. Elle m'indiqua le nom de la ville où se trouvait le chantier. J'insistai, elle me donna un autre nom que je ne compris pas. Elle se tut de nouveau.

Puisqu'il me fallait travailler avec elle et orienter la thématique vers l'emploi, je revins à la charge. Je lui montrai un CV et lui demandai si elle possédait ce type de document, je lui précisai qu'elle avait sans doute dû en remettre un lors la signature de son contrat. Elle acquiesça et m'indiqua le bureau de la CASP d'un geste. Une fois le document en main, je constatai que Nagai avait travaillé comme agent d'entretien dans une société de transport, dans des bureaux, dans des entrepôts de commerce de gros. Il s'était agi de missions courtes, le plus souvent de postes de nuit. Certainement pas le genre de missions qui donnaient l'occasion de beaucoup parler avec des collègues, ni en français, ni dans n'importe quelle langue d'ailleurs. Elle avait travaillé cachée et dans la plus complète précarité, certes, mais elle avait travaillé. Or si Nagai ne maîtrisait pas le français, visiblement elle était suffisamment compétente pour avoir été embauchée à deux reprises. Je décidai d'utiliser l'ordinateur pour lui montrer des chariots d'entretien industriels afin de comprendre sa façon de procéder. Alors que l'écran affichait un produit, elle désignait le sol, le mobilier ou la fenêtre selon son usage. Elle savait donc reconnaître les produits et à défaut de lire les étiquettes, elle en connaissait les propriétés. Entre chaque image, Nagai remettait ses mains sur ses genoux et me souriait.

Lorsque la séance s'acheva, une chose était évidente, Nagai ne souffrait d'aucune altération cognitive. Je savais qu'elle comprenait, mais de là à être certaine qu'elle avait envie de parler de formation ou de travail, et en particulier d'en parler avec moi, j'avais un doute.

La semaine suivante, assise dans la salle informatique, Nagai m'attendait, toujours aussi souriante et silencieuse. Quant à moi, je n'étais pas plus avancée. Je devais la faire parler après tout ! Alors, je me devais d'être imaginative. Au fil des semaines, je multipliai les méthodes. J'achetai un guide de conversation français/tamoul, j'utilisai le langage, à l'oral en français, à l'écrit en recopiant en tamoul avec l'aide de Nagai ; j'utilisai les gestes (mime), les images (photos, sites d'information écrits en tamoul). J'alternai entre fermeté et encouragements au rythme de mon humeur et de mon découragement.

Nagai souriait. Un mois avait passé, nos échanges restaient faméliques. Son mutisme provoquait chez moi un sentiment d'impuissance qui confinait à la colère contre cette mission que je ne pouvais pas remplir. A quel titre devais-je faire parler Nagai ? Pour la société ? Pour elle-même ? Avait-elle formulé une demande ? Cette question me sembla être la clef de cette énigme du silence. Nagai souriait, elle ne parlait pas, elle ne demandait pas. Et pour cause ! On ne lui demandait pas de s'exprimer mais d'adhérer à un projet de société et j'étais l'agente de ce projet. Comment aurait-elle pu parler de ses propres désirs dans la mesure où une véritable écoute ne se présentait pas ? Toutefois, elle venait aux rendez-vous. Nous nous saluions, je prenais des nouvelles (sans obtenir de réponse), elle souriait, hochait la tête et s'installait. Nagai était présente alors que cet échange était facultatif. Je le lui avais répété à l'occasion de nos premières rencontres, or elle restait. Je décidai de prendre sa présence comme un assentiment à défaut d'une demande.

La directive professionnelle devrait attendre. Je décidai de changer de sujet. Je lui demandai simplement comment elle allait, en dehors de toute formule de politesse. Et en l'absence de réponse, je lui proposai d'utiliser le logiciel de localisation par satellite pour visualiser ma rue, puis la sienne. Et de fil en aiguille, elle prononça quelques mots. D'abord sur ses enfants, qui étudiaient le commerce à Paris, sur son mari souffrant. Les jours passèrent, Nagai souriait moins, mais parlait plus. Rien de fluide. Ses mots tombaient en cascade parfois accompagnés de mimes et de mimiques. Je compris que ses parents étaient morts au Sri Lanka, qu'elle-même avait fui son pays avec son mari et ses jeunes enfants pour échapper à la guerre civile qui opposait le gouvernement à l'organisation séparatiste des Tigres de libération de l'Îlam tamoul (LTTE). Ses yeux brillaient de larmes alors qu'elle me désignait l'ordinateur sur lequel s'affichait une image de la Terre. Elle me fit signe de zoomer sur le Sri Lanka et de chercher une région, un village, son village. Les pixels empêchaient de visualiser la zone précise mais des lieux adjacents étaient visibles. Son visage s'illumina et elle se mit à me parler dans sa langue. À mon tour de lui sourire, sans comprendre un traître mot. Cet échange avait posé les bases d'une véritable écoute. Peu à peu Nagai me montra d'elle-même des photos de sa fille, tenta quelques mots. Elle demanda à voir des photos de mes enfants. Elle mima fugacement une situation et se mit à rire.

Quelque chose avait bougé au cours de cet accompagnement, mais je ne savais pas vraiment quel élément avait été déclencheur. Je n'étais pas outillée pour penser la situation. Un

échange fut bel et bien construit. Tel qu'il exista, il ne correspondait que très partiellement au prescrit de l'institution. Non seulement le français fût finalement assez peu sollicité mais le projet professionnel était resté de côté. Il n'est pas question de faire a posteriori l'analyse de l'investissement que Nagai affichait dans d'autres dimensions de son existence, notamment migratoire et familiale, je constatai simplement que pour bienvenu qu'il soit, il ne relevait pas de la mobilisation attendue. J'avais néanmoins retenu que l'absence de demande initiale était fondamentalement problématique autant que l'absence d'écoute réelle.

### **Confrontation au réel de l'insertion**

En dépit de cette rencontre avec Nagai, je suis passée en quelques mois de l'enthousiasme à l'abattement. En ne parvenant pas à stimuler une motivation autour du projet, j'avais échoué à tenir mes engagements. J'avais fait l'expérience de la distance entre la tâche, « ce qu'il y a à faire », et l'activité, « ce qu'on fait vraiment », référée aux travaux du médecin et ergonome Alain Wisner, qui constitue un point central dans les développements théoriques et méthodologiques de l'ergonomie et de la psychodynamique du travail. L'écart entre le prescrit associatif et le réel de mon activité m'apparaissait infranchissable. Après tout rien que de très normal. La confrontation douloureuse à l'inadéquation entre la prescription et l'effectif est au principe même du travail. Travailler c'est ajouter de soi-même pour faire face à ce qui ne fonctionne pas et parvenir ainsi à atteindre les objectifs. C'est ainsi que la psychodynamique du travail explique le recours à la *mètis*, cette intelligence rusée et inventive qui permet de trouver des solutions (Dejours, 2009a, p28). Mais en l'espèce, si j'avais fait l'expérience du réel qui se fait connaître par sa résistance à la maîtrise voire à la connaissance (Dejours, 2009a, p.27), je n'étais pas parvenue à combler cet écart.

Dans un premier temps, pour être restée « collée » au prescrit, en m'en tenant strictement à un travail d'exécution sans inventivité, dans une involontaire « grève du zèle<sup>7</sup> » (Dejours, 2009a, p. 26), je n'avais fait que le constat de l'inertie de la situation. Par la suite en modifiant ma manière d'intervenir et en me détachant du prescrit, j'avais pu faire l'expérience clinique d'un mouvement dans l'accompagnement avec Nagai. Mais à ce stade, je ne parvenais pas, ni à comprendre vraiment ce qui s'était produit, ni à en saisir l'enjeu. Ce dialogue, pour plaisant qu'il ait été, était resté un non-événement. J'étais toute au ressenti sur le mode affectif

---

<sup>7</sup> Une grève du zèle consiste à exécuter le travail en appliquant à la lettre la procédure sans faire appel à l'intelligence du travail.

de mon incapacité à « motiver » Nagai et les autres salarié.es. Je restais focalisée sur la commande institutionnelle, sans m'attacher vraiment aux salarié.es au cœur du dispositif. J'avais certes écouté et entendu Nagai mais j'estimais avoir simplement transgressé les règles sans tenir compte du prescrit. C'était une réaction subversive consécutive à ce que je considérais comme une prescription impossible.

Mon sentiment d'impuissance était tel que je lui avais consacré mon mémoire d'expérience professionnelle qui venait clôturer le module « Clinique de l'expérience professionnelle : formation pratique » de la formation de psychologue du travail du CNAM<sup>8</sup> Conformément à l'exercice demandé, je l'avais orienté sur mon expérience personnelle sans réellement tenir compte de celle des salarié.es en insertion. Pourtant, je sentais bien qu'il aurait été possible d'aller plus loin, que des éléments de réflexion étaient à portée de main. Il était clair que quelque chose m'échappait et j'avais l'intention d'essayer de comprendre pourquoi ce prescrit d'insertion était si difficile à atteindre indépendamment de ses obstacles factuels.

### **La plainte des cadres**

Quelque temps plus tard, je suis revenue dans la structure toujours à temps partiel en tant que psychologue du travail indépendante auprès des personnes en insertion, d'abord en formation puis diplômée. J'ai retrouvé des comportements comparables à ceux que j'avais déjà pu observer alternant mobilisation autour du projet et désintérêt, assiduité et attitude fuyante. Rien d'inhabituel en somme. Ce travail a duré trois années au cours desquelles, j'ai recueilli beaucoup de matériel clinique en particulier un large volet d'histoires de vie.

C'est alors que j'ai souhaité engager un travail académique afin d'essayer de comprendre ce qui m'échappait et qui venait finalement questionner le parcours d'insertion tel qu'il est conçu et tel qu'il fonctionne actuellement dans son articulation à la motivation des salarié.es en insertion.

---

<sup>8</sup> Mercier Millot, S. (2014) Enigme professionnelle : que faire du sentiment d'impuissance dans le cadre d'un chantier d'insertion, CNAM

## **De l'énigme de la démotivation à sa problématisation comme objet d'une nouvelle recherche**

L'énigme telle qu'elle s'offrait à l'analyse reposait sur l'apparente absence de motivation à adhérer à un accompagnement supposé aidant. C'est à l'occasion d'un échange avec Pascale Molinier, en évoquant le contraste entre ce qui peut être quantifié et l'impossible évaluation des processus de subjectivation à l'œuvre dans le travail des salarié.es qu'un autre angle s'est fait jour. L'accent mis sur les aspects chiffrés de l'insertion mettait en exergue les insuffisances des salarié.es tout en gardant dans l'ombre leur investissement dans d'autres dimensions de leur existence, irréductibles au seul aspect économique. Ainsi, les chiffres ne parvenaient pas à rendre compte de ce qui pouvait avoir changé dans la vie des salarié.es lors du passage sur le chantier. Si une personne sortait sans contrat, son parcours était simplement considéré comme au mieux neutre, au pire négatif, mais rien ne filtrait de ce que le parcours avait pu produire comme subjectivation dans son rapport aux autres, au travail, à elle-même. L'abandon de la représentation péjorative et statique de la supposée démotivation laissait ainsi entrevoir les processus dynamiques de subjectivation à l'œuvre dans le travail des salarié.es sur le chantier.

La démobilitation telle que dénoncée supposait qu'une mobilisation préalable avait bien existé. Encore fallait-il comprendre les raisons de sa dégradation. Pourquoi les salarié.es en insertion étaient-ils.elles démotivés.es ? Quelle souffrance singulière était susceptible de mettre leur mobilisation en échec ?

Les théories de la motivation (voir chapitre 5 partie 1) ne parvenant pas à rendre compte des considérations subjectives propres aux salarié.es en insertion, il fallait avoir recours à une autre épistémologie ressource. On sait ainsi au regard de la psychodynamique du travail (voir chapitre 6, partie 1) que l'engagement subjectif au travail est spontané et que l'organisation du travail doit veiller à préserver cette dynamique (Davezies, 1993). La théorie de la reconnaissance issue de l'épistémologie de la psychodynamique du travail apparaît comme décisive dans la mobilisation subjective de l'intelligence et de la personnalité dans le travail. Le rôle majeur que la reconnaissance joue dans le destin de la souffrance au travail est la possibilité de transformer la souffrance en plaisir. Cette reconnaissance vient compléter le registre de la construction de l'identité du sujet, identité qui constitue l'armature de la santé mentale.

Considérant que toute conduite a un sens et que « dans la gestion de toute situation de travail, il est plus sage de tenir compte de la rationalité subjective des conduites que de

l'écarter (...) » (Dejours, 1980/2008, p. 239), ce qui était ressenti comme un désengagement par les cadres des structures ne pouvait être considéré comme une simple manifestation de désintérêt ou de nonchalance mais bel et bien comme une conduite répondant à des considérations subjectives suffisamment importantes pour que les salarié.es prennent le risque d'être mal perçu.es de leur encadrement.

Le choix d'organiser une enquête en psychodynamique du travail auprès des salarié.es en insertion et auprès des professionnel.les constituait la condition pour accéder à la compréhension de leur rapport subjectif au travail et d'éclairer le versant psychologique et mutatif de la mobilisation de l'intelligence des individus au travail. Elle permet d'accéder aux mouvements psychiques en jeu dans l'intimité du travail d'insertion d'un statut à l'autre et d'en éclairer les effets réciproques sur la souffrance et le plaisir nés de la rencontre entre les sujets et leur travail de salarié.es ou de professionnel.les.

### **Centralité conceptuelle de la subjectivation**

Le concept de subjectivation est ainsi central dans cette thèse. Ce terme a été introduit en psychanalyse par Jacques Lacan par cette formule « alors seulement on sait qu'on est » (Lacan, 1966, p. 205). Dans son séminaire de mai-juin 1964 sur la pulsion, J. Lacan, décrit le début du processus de subjectivation par la séparation du moi et du monde environnant. Il renvoie au travail psychique de soi sur soi en tant que processus par lequel se constitue le sujet (Périlleux, 2003). Le processus de subjectivation fait ainsi référence à la construction et la transformation « de la conscience des acteurs, à partir de laquelle ils prennent des décisions » (Wieviorka, 2012). La subjectivation permet au sujet de se sentir acteur et capable de passer à l'action (ibid.). C'est donc, une « voie d'accès privilégiée à la liberté » (Lhuillier, 2006).

Michel Foucault articule le concept de subjectivation à celui de l'objectivation dans lequel le sujet se présente comme objet d'un savoir et d'un pouvoir (Foucault, 1994/2005, p.1041-1062). La subjectivation foucauldienne est un processus historique<sup>9</sup> de production d'un sujet qui réfléchit sur sa propre subjectivité aux prises avec les relations de savoir-pouvoir et peut se la représenter de diverses manières. La subjectivation est une conquête qui s'inscrit dans un rapport de pouvoir. Partant de l'idée selon laquelle « là où il y a pouvoir, il y a résistance et que pourtant, ou plutôt par là même, celle-ci n'est jamais en position d'extériorité par rapport au pouvoir », (Foucault, 1976, p. 125) le sujet résiste aux normes auxquelles il est soumis. La

---

<sup>9</sup> qui décrit les conditions de son émergence dans un contexte historiquement situé et contextuel.

résistance, en tant qu'attitude volontaire, en tant qu'*êthos* écrit M. Foucault (1994/2005, p. 1533) serait donc une condition de la subjectivation.

En conséquence, la subjectivation ne peut être solipsiste. Il s'agit d'un processus de rapport à soi en perpétuelle transformation dans une « action sur soi qui n'a lieu qu'en faisant concrètement quelque chose en rapport avec les autres, que ce soit avec eux ou contre eux » (Dardot, 2011, p. 187). Ce processus par essence inachevé (Bertrand, 2005) peut être émancipateur ou aliénant ou bien neutre. Ainsi, le rapport à soi peut consister en un assujettissement à la norme ou hétéronormatif par un travail d'autotransformation (Dardot, 2011).

Pour que ce processus soit émancipateur, le sujet doit avoir « le sentiment d'avoir développé la capacité d'avoir une emprise sur sa vie ainsi que l'envie de s'extirper de l'arbitraire à l'aide de sa volonté. Sans pour autant devenir une nouvelle personne au sens ontologique du terme, cet individu se sent radicalement autre. » (Fazazi, 2017)

De fait « le travail de soi sur soi ne se fait pas hors des champs institutionnels » (Périlleux, 2003, p. 31) et la volonté propre de l'individu de s'affirmer socialement, « d'avoir une prise sur sa vie et d'influer sur son monde, plutôt que d'être déterminé par celui-ci » constitue une marge de liberté qu'il.elle doit négocier pour s'affranchir des « subtiles injonctions » du monde extérieur (ibid.) qui se déploient dans les dispositifs de normalisation propres au biopouvoir (Foucault, 1975/2017). Les ACI constituent des espaces où la dynamique de subjectivation se trouve aux prises avec l'effort de normalisation que le pouvoir applique au travers de la prescription de savoir et d'apprentissages que propose le chantier.

### **Objectif de la thèse**

En faisant de la question de la démotivation des salarié.es en insertion une énigme fondatrice de cette recherche, cette thèse engage une analyse de l'organisation du travail sur le chantier à la lumière de la psychodynamique du travail et propose une approche critique de la démotivation en mettant en exergue ce qui ne relève pas d'une absence d'engagement mais plutôt du produit de la « casse de la mobilisation<sup>10</sup> » (Davezies, 1993) subjective spontanée dans le travail des salarié.es en insertion. L'emprise des rapports sociaux de domination de genre, de classe, de race consubstantiels et coextensifs (pour reprendre les termes utilisés par

---

<sup>10</sup> Les choix théoriques et méthodologiques seront présentés en détail dans le chapitre 6, partie 1.



Danièle Kergoat, 2009) étant prégnante sur le chantier dans des dimensions matérielle et symbolique, ce travail s'appuie également sur une épistémologie des savoirs situés (Haraway, 1988) qui tient compte des positionnements sociaux des participant.e.s à la recherche.

Il s'agira de sortir du paradigme exclusion/marginalité auquel on se réfère lorsqu'il est question des personnes en insertion pour opter pour l'écoute des expériences et poser ainsi les bases d'une réflexion liminaire sur l'articulation motivation/émancipation.

A cet effet, l'investigation conjointe vise à décrire la façon dont les travailleurs et les travailleuses parviennent à s'affronter au prescrit d'insertion, comment ils et elles se défendent de la souffrance - au sens conceptuel de la psychodynamique du travail - induite par le travail sur le chantier et par l'objectif institutionnel.

Il s'agira d'éclairer la façon dont les professionnel.les travaillent et se protègent de la souffrance éthique<sup>11</sup> (Dejours, 1998/2009, p.44) qu'ils et elles peuvent éprouver à apporter leur concours à des pratiques que leur sens moral réprouve comme l'orientation des salarié.es vers des emplois dépréciés.

Du côté des salarié.es en insertion, ce travail s'attachera à montrer que la marge de liberté laissée par l'organisation du travail offre un espace de coopération propice à la mobilisation de l'intelligence, indispensable à la santé mentale. On verra que ces conditions favorisent le déploiement de « pratiques de résistance » (Calderon, 2014) à la fabrique d'une standardisation des opérateurs et opératrices du « sale boulot<sup>12</sup> » (Hughes, 1951/1996).

Les pratiques de réticence discrètes mises en œuvre sur le chantier permettent aux personnes en parcours, non seulement d'entretenir une « endurance éthique pour ne pas se laisser aller au désespoir » (Molinier, Boursier, Mercier-Millot, 2021, p. 9), mais aussi de s'extraire des processus de domination contextuels. Ainsi il s'agira d'identifier les voies émancipatoires<sup>13</sup> dont elles peuvent s'emparer.

---

<sup>11</sup> Dans son essai *Souffrance en France*, Christophe Dejours décrit la souffrance éthique comme « la souffrance qui résulte non pas d'un mal subi par le sujet, mais celle qu'il peut éprouver de commettre, du fait de son travail, des actes qu'il réprouve moralement. En d'autres termes, il se pourrait que faire le mal, c'est-à-dire infliger à autrui une souffrance indue, occasionne aussi une souffrance à celui qui le fait, dans le cadre de son travail » (Dejours, 1998/2009, p.44).

<sup>12</sup> Le travail qu'on ne veut pas faire. E. C. Hughes a théorisé une division morale du travail entre les métiers socialement occultés et les professions prestigieuses.

<sup>13</sup> Je fais référence à la notion d'émancipation dans son sens juridique originel de fin de contrat (*emancipatio*) entre maître et esclave, mais aussi au sens véhiculé par les Lumières d'une possibilité de s'émanciper soi-même en se servant de son propre entendement. Ce travail fait aussi le lien avec les luttes décoloniales, au cours desquelles la notion d'émancipation prend un sens collectif en portant la voix des groupes subalternes. En

### **En trois parties**

À cet effet, la thèse est organisée en trois parties.

**La première partie** contextualise la recherche aux plans théoriques afin d'outiller la réflexion sur les spécificités du terrain exploré.

Le premier chapitre fait le point sur l'état de l'art et souligne la spécificité de ce travail de recherche en tant qu'il s'intéresse au rapport subjectif au travail dans la perspective duale des salarié.es en insertion et des professionnel.les.

Le second chapitre ouvre sur l'univers organisationnel de l'insertion ceci afin de placer le terrain spécifique du chantier dans le contexte social, politique et économique qui l'organise. Le troisième chapitre propose une mise en perspective historique des dispositifs de mise au travail des indigent.es qui, de toute Antiquité, ont tenté de maîtriser les populations marginales. Ce point de vue est prolongé dans le chapitre quatre, par l'identification d'un certain nombre de constantes dans les perceptions de la pauvreté. Le chapitre cinq s'attache au concept de la démotivation qui n'apparaît que par contraste et auquel il est proposé une alternative d'analyse au prisme de la mobilisation de l'intelligence. Cette entrée en matière par le champ conceptuel de la psychodynamique du travail est détaillée dans le chapitre six qui est consacré au positionnement épistémologique de la thèse et à la discussion méthodologique choisie pour analyser l'énigme de la démotivation. Enfin le chapitre sept décrit l'application des choix méthodologiques au terrain.

**La seconde partie** présente une approche clinique et critique de la démotivation afin de passer d'une problématique de démotivation à une problématique de négation du désir. À cet effet, le premier chapitre s'intéresse à l'organisation du travail sur le chantier en mettant l'accent sur les aspects contractuels et organisationnels du terrain investigué. Le second chapitre est consacré au travail des chargé.es d'accompagnement qui alterne douloureusement entre logique gestionnaire et orientation des salarié.es vers des emplois dépréciés et souci relationnel. Le troisième chapitre décrit comment le travail des encadrant.es techniques, apparié à celui des salarié.es en insertion, creuse l'écart avec les autres professionnel.les. Le quatrième chapitre ouvre sur le travail des salarié.es en insertion et sur la spontanéité de leur mobilisation subjective malgré la teneur de l'emploi qui est réservé en particulier aux femmes. Le travail

---

revanche, l'émancipation dont il est ici question ne se rapporte pas – au contraire – à l'entreprise de soi, au conditionnement de l'aide sociale, qu'a opéré le glissement néolibéral au cours des 50 dernières années.

étant d'abord une expérience sensible qui mobilise le corps, par le rythme et le « dressage » qui s'applique avec plus ou moins de rigueur selon qu'il s'agisse du corps des femmes ou de celui des hommes, le cinquième chapitre s'attache à investiguer ce travail du corps préalable requis à l'employabilité des salarié.es. La construction de l'employabilité fait l'objet d'un sixième chapitre. On verra dans le septième chapitre qu'accepter le travail sur soi en vue d'une orientation professionnelle subalterne est sans doute rendu possible par le soutien social qui précède l'accompagnement professionnel. Ces hypothèses permettent de proposer une déconstruction de la démotivation dans un huitième chapitre qui fait dialoguer clinique et théories. Enfin, le chapitre neuf montrera comment le parcours d'insertion organise, point par point, la négation du désir des salarié.es.

**La troisième partie** ambitionne de sortir d'une problématique de la démotivation pour analyser l'engagement dans le travail.

Prélude à cette démonstration, le premier chapitre propose d'analyser le préjugé de démotivation sous l'angle d'une stratégie de défense des CASP dont la pérennité est liée à qualité du collectif. Or le second chapitre montrera que le collectif des professionnel.les est fragilisé par le ralentissement de l'activité déontique mise à mal par la culture du silence des CASP. On verra dans les chapitres suivants que les défenses des professionnel.les sont activées par celles des salarié.es. Ainsi, alors que les professionnel.les souffrent d'un collectif défaillant, les salarié.es en insertion peuvent s'appuyer sur leur propre collectif pour refuser d'accepter passivement l'accompagnement vers l'emploi tel qu'il est proposé. Ainsi, le troisième chapitre est consacré à la construction de la coopération sur le chantier et à ses répercussions en termes de réticence à l'accompagnement vers l'emploi mais aussi au rôle qu'elle joue dans la dynamique d'insertion. Le quatrième chapitre décrit les défenses mobilisées par les salarié.es contre l'accompagnement. Le cinquième chapitre s'intéresse plus particulièrement à la subjectivation au féminin puisqu'il s'avère que le parcours des femmes enquêtées se révèle paradigmatique d'un processus d'émancipation genré. Il est suivi du sixième chapitre qui lève le voile, sans doute partiellement, sur les pratiques clandestines du travail sur le chantier qui permettent aux salarié.es de sortir de la péjoration. Enfin le septième et dernier chapitre pose quelques jalons sur l'après-chantier des salarié.es des volontaires de l'enquête.

Pour terminer, je proposerai une conclusion sous forme de discussion en avançant quelques hypothèses interprétatives de la subjectivation à l'œuvre dans le travail sur l'ACI et sur ce qu'elles peuvent suggérer en termes d'émancipation et finalement de réussite ou non du prescrit d'insertion.



## **PARTIE 1 : CONTEXTUALISATION THÉORICO-HISTORIQUE DE L'INSERTION PAR LE TRAVAIL ET MÉTHODOLOGIES APPLIQUÉES AU CHANTIER**

Les politiques de l'emploi sont dites passives lorsqu'elles ne sollicitent pas la personne qui en bénéficie – par exemple dans les plans de retraite anticipée – et actives quand il s'agit des dispositifs de soutien à la création d'emplois dans le secteur marchand ou non marchand, la formation professionnelle, l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Les personnes qui cumulent freins à l'emploi (niveau de formation insuffisant, illettrisme, etc.) et difficultés sociales (problèmes de santé, d'addiction, de logement, financiers, etc.) sont principalement orientées vers le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) qui propose un « parcours d'insertion », c'est-à-dire un emploi associé à un accompagnement social et professionnel personnalisé. Si l'IAE fait l'objet d'études notamment en sciences politiques, en sciences de gestion, en économie, le travail des salarié.es en insertion est méconnu, celui des professionnel.les qui en ont la charge un peu moins, mais dans un cas comme dans l'autre, les analyses qui leur ont été consacrées ont toujours disjoint les points de vue.

Le premier chapitre de cette thèse recense les travaux en lien avec la présente recherche. Il démontre l'intérêt d'une approche duale des salarié.es en insertion et de celui des professionnel.les sous l'angle de l'analyse du travail en insertion dans lequel le travail collectif et la coopération constituent les principaux leviers de subjectivation émancipatoires ou non.

Le second chapitre ouvre sur l'univers organisationnel de l'insertion. Cet outillage théorique montre comment Contact s'inscrit dans un dispositif plus vaste, piloté au niveau européen. Cette mise en perspective s'impose pour ne pas perdre de vue que le dispositif d'insertion comporte différents niveaux d'appréhension qui se déploient verticalement des instances administratives, jusqu'aux professionnel.les et se répercutent *in fine* sur les salarié.es qui sont administré.es et orienté.es conformément au projet social.

La « gestion » des salarié.es en insertion est aussi ancienne que la pauvreté elle-même. Il s'agit de replacer le dispositif d'insertion dans le contexte historique qui l'a construit et se construit chaque jour. À cet effet, le chapitre trois consacré à un bref rappel historique des dispositifs de mise au travail des indigent.es, est prolongé dans le chapitre quatre par l'identification d'un certain nombre de constantes dans les perceptions de la pauvreté. On le verra, l'enfermement des salarié.es dans des préjugés de nonchalance traverse les siècles. Les reproches contemporains au sujet de la démotivation des salarié.es font écho au manque de

courage des leurs devancier.es au fil de l’histoire. La démotivation qui a initié cette recherche nécessite que lui soit consacré un chapitre exploratoire.

Le cinquième chapitre s’attache à proposer une épistémologie de la démotivation en creux du concept de motivation et décale le propos en empruntant le concept d’engagement plus propice à se saisir des mouvements psychiques dans le travail. Ce concept s’inscrit dans le champ conceptuel de la psychodynamique du travail à laquelle cette thèse doit son articulation.

Le sixième chapitre est consacré à la discussion méthodologique. Il précise la démarche de recherche et explicite les modalités de l’étude de terrain ainsi que les épistémologies complémentaires auxquelles il sera fait référence tout au long de ce travail.

Le chapitre suivant se propose de développer les modalités d’application de la méthodologie au terrain particulier de Contact. Il permettra de revenir sur les raisons qui ont présidé à certains choix, notamment celui du terrain, et montrera que la rigueur de la recherche ne peut pas toujours faire l’impasse sur les erreurs et tâtonnements.

## **Chapitre 1 - UN CHAMP D'INVESTIGATION À EXPLORER**

Les travaux relatifs à l'insertion, comme les recherches relatives à l'accompagnement, sont majoritairement sociologiques et font dialoguer d'autres champs disciplinaires (droit, économie, histoire, psychologie, sciences de gestion, sciences politiques, sciences de l'éducation...). Ils portent la plupart du temps sur les dispositifs d'accompagnement et d'insertion, sur les méthodologies et les pratiques sociales et sur les problématiques liées aux publics précaires avec différents modèles au fil du temps, de l'aide aux inadaptés à la lutte contre l'exclusion, du chômage au handicap.

Les professionnels ont fait l'objet de nombreux travaux inscrits dans une perspective interactionniste qui mettent donc en regard de l'analyse, les bénéficiaires de leur accompagnement. Mais ce que disent les personnes en parcours d'insertion de leur expérience reste singulièrement discret dans le champ des sciences humaines. Un certain nombre de travaux en sociologie et en psychologie sociale s'attachent au travail comme voie privilégiée de l'insertion et à l'emploi comme but de l'insertion, mais les dynamiques psychiques ne sont abordées que marginalement.

Afin de ne pas se disperser dans l'univers aux contours flous de l'accompagnement, cette revue de questions se concentre sur les angles en rapport avec la présente recherche : l'insertion et l'accompagnement par le travail.

### **1.1 L'insertion une prise en charge de victimes sociales ou de malades singuliers ?**

En tant que processus, l'insertion qu'on pourrait a priori qualifier de positive en ce sens qu'elle invite à faire lien <sup>14</sup> est appréhendée au regard de son revers négatif qu'est l'exclusion. Ainsi, parle-t-on d'insertion, pour traiter l'exclusion afin d'en saisir les causes, d'identifier leur origine, ceci afin de déterminer les « remèdes » à mettre en œuvre et la nature des efforts à fournir par la personne pour en sortir, au risque de perdre de vue que l'insertion et l'exclusion sont des rapports sociaux situés dans un système organisé et ne sauraient être réduites aux seules caractéristiques individuelles.

---

<sup>14</sup> Emprunté au bas latin *insertio* « insertion (dans un écrit); greffe, action de greffer », dér. de *inserere*, *inserui*, *insertum* (v. *insérer*). <https://www.cnrtl.fr/etymologie/insertion>

### **1.1.1 Carences intrinsèques ou contextuelles**

C'est ainsi que la première explication au phénomène d'exclusion transfère la responsabilité de la situation d'exclusion sur la personne exclue. Cette explication est à la fois la plus ancienne et fondatrice de la plupart des dispositifs d'aide aux demandeurs d'emploi (Steiner, et al. 2010). Dans *Histoire de la folie à l'âge classique* (1961/2013), M. Foucault décrit les stratégies de pouvoir qui minorent les fous en disqualifiant leur capacité à intégrer les valeurs normatives en œuvre. Les études sur les caractéristiques des personnes en marge de l'emploi (Vandecasteele, Lefebvre, 2006) nourrissent cette idée d'une responsabilité individuelle, voire renvoient à une rationalisation des difficultés d'insertion en pointant la présence de déficits, inadaptations, inaptitudes, ce que Denis Castra résume par le terme « inemployabilités » (Castra, 2003).

La seconde voie interprétative développe une conception extrinsèque et collective du phénomène d'exclusion (Herman, Bourguignon, Desmette, 2003 ; Castra, 2003 ; Abric 1996, Bersay, 2002). Ce processus collectif s'entreprendrait lui-même par le contexte. Être exclu s'accompagnerait d'une condamnation à le rester. Un courant de recherches nourri par les apports théoriques en sociologie et en psychologie sociale s'est penché sur l'expérience des personnes en parcours d'insertion. Le sociologue Serge Paugam (1994) décrit la disqualification sociale comme un processus graduel de précarisation du travail et d'isolement relationnel qui conduirait les individus à se retrouver dans une situation limite d'exclusion. L'intégration qui consiste au sens de Durkheim à se sentir lié aux autres membres de la société par un objectif commun et le sentiment de participer à un même ensemble, étayé par les interactions régulières, ne fonctionnant plus, la recherche d'alternatives s'impose. Ainsi, l'insertion serait le produit de l'échec de la société d'intégration selon le sociologue Didier Auriol (dans Loriol, 1999, pp. 108).

### **1.1.2 Répercussions psychologiques**

Les situations de chômage, de précarité et d'exclusion ont des répercussions psychologiques. Les psychologues David Bourguignon et Ginette Herman (2005) ont montré les effets délétères de la stigmatisation des personnes sans emploi et notamment la menace du stéréotype et le risque de désengagement des sphères du travail et de la culture comme « lieux d'échecs ou de menace. ». Jean-Claude Croizet et Jacques-Philippe Leyens ont proposé en 2003 une riche synthèse des recherches de psychologie sociale à ce sujet mettant en évidence les



processus cognitifs, affectifs et motivationnels qui conditionnent les réactions des stigmatisés et leur perception des discriminations (Croizet, Leyens, 2003,). Herman (2007) a analysé les stratégies mises en place par les chômeurs pour restaurer une image positive d'eux-mêmes et le rôle que jouent à ce propos les organismes d'insertion socioprofessionnelle. Alaphilippe, Bernard et Otton, Crocker et Major (1997) ont identifié les mécanismes de protection de l'estime de soi, tandis que Laplante et Tougas (2011) travaillaient sur les stratégies de désengagement psychologique prédictives d'une baisse de l'estime de soi. Or un sentiment d'inefficacité personnelle constituerait selon Desmette (2001) un handicap fort au processus d'insertion socioprofessionnelle.

Mais, il ne faut pas cependant « confondre les causes et les effets, écrit le psychologue Denis Castra (2003), on en viendrait tôt ou tard à une forme d'acharnement thérapeutique qui met un clinicien à la place des intermédiaires du marché du travail ». Or c'est bien ce qui semble s'installer. Le sociologue Marc Loriol relève la tendance croissante à la requalification du problème de l'insertion en déficience, voire en maladie ce qu'il présume être un moyen de favoriser la rationalisation de l'échec des politiques d'insertion et la posture même du travailleur social chargé de l'accompagnement (Loriol, 1999, p. 16). Le passage en insertion prend dès lors une tournure nettement curative.

### **1.1.3 Le piège de l'insertion**

La littérature sur l'insertion est traditionnellement scindée en deux grandes approches sociopolitiques que décrit le sociologue Cyprien Avenel (2012). La première considère les dispositifs d'insertion comme des outils de domination mis au service d'un effort de normalisation<sup>15</sup>, de contrôle social et de reproduction des rapports sociaux (Verdès-Leroux, 1978). Pour la seconde, cette intervention sociale piège les individus dans les catégories de l'assistance.

Dans cette perspective, l'insertion ne se présente plus comme un sas provisoire mais comme une forme de situation sociale stable (Hamzaoui, 2005) et psychologiquement éprouvante. Dans le travail de thèse qu'il a consacré à l'expérience sociale des bénéficiaires des politiques sociales d'insertion, D. Auriol (1996) montre la nécessité d'agencer continuellement ou de

---

<sup>15</sup> En référence à la normalisation conceptualisée M. Foucault (1975/2017, p.216) qui vise à produire des individus conformes à une norme (notamment d'employabilité) édictée par le pouvoir.

réinterpréter son positionnement par rapport à la réalité sociale pour se maintenir à l'équilibre. Ce processus d'insertion, ne serait pas selon D. Auriol le propre des publics de l'accompagnement social mais celui de toutes les personnes contraintes de produire leur propre insertion pour se maintenir dans un tissu social fortement concurrentiel.

L'article documenté de Sarah Fleury (1999) sur l'insertion par l'économique décrit ainsi la manière dont cette action expérimentale dans les années 80 est devenue à part entière une catégorie de l'action publique en vue de l'employabilité<sup>16</sup> des individus. L'employabilité, but *princeps* des dispositifs d'insertion, entraîne un classement des candidat.es (Demazière, 1992 ; Benarrosh, 2006 ; Lavitry, 2012) en fonction de leur capacité ou non à entreprendre un « parcours actif » orienté vers un projet « réaliste » (Zunigo, 2010) adapté au marché du travail.

## **1.2 Soigner ou traiter l'exclusion**

La psychologisation du traitement des difficultés d'accès à l'emploi comporte le risque de faire glisser la relation d'accompagnement vers une relation thérapeutique avec en toile de fond des problématiques psychologiques individuelles (Divay, 2008). L'introduction dans le discours social d'un constat socio-sanitaire de la « souffrance psychique » (Castra, 2003) des personnes accompagnées a même exigé des psychologues en charge de l'accompagnement de modifier leur façon de travailler. Les psychologues accompagnants ont dû faire preuve de créativité en tâtonnant par essais-erreurs (Laval, 2009). Or le travail sur le chantier n'est pas a priori conçu pour soigner

### **1.2.1 Analyses des caractéristiques personnelles**

La centration sur l'individu a longtemps été d'actualité. En témoignent les travaux en sociologie qui explorent les caractéristiques qui peuvent mener à l'exclusion et celles qui facilitent le retour à l'emploi, que ce soit d'un point de vue socio-démographique (âge, sexe,

---

<sup>16</sup> Le mot employabilité est pris dans le sens littéral qu'il a en anglais employability, employability signifie aptitude à l'emploi. L'employabilité désigne la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, en mobilisant à la fois des compétences, des qualifications et des comportements. N. Ben Hassen et M. Hofaidhllaoui en ont dressé l'historique. Il a d'abord été utilisé pendant la révolution industrielle en Grande-Bretagne pour différencier les personnes qui allaient pourvoir travailler à l'usine et celles qui seraient contraintes d'avoir recours à la charité publique. A partir des années 1950/1960, il s'agit de mesurer la distance à l'emploi des catégories sociales les plus défavorisées au moyen de tests. Trente ans plus tard, aux USA il s'agit de mesurer l'attractivité des individus vis-à-vis de l'employeur en évaluant différentes capacités et comportements ( motivation, identité tenue vestimentaire...). (Ben Hassen, N. ; Hofaidhllaoui, M. (2012). « L'«employabilité» des salariés : facteur de la performance des entreprises ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 91, no. 4, 2012, p. 129-150.

niveau de formation, expérience professionnelle) ou d'un point de vue plus psychologique (estime de soi, motivation). Il s'agit notamment d'études des représentations sociales (Guimelli, 1996 ; Gelpe et Roques, 2004), des caractéristiques socio-démographiques ou psychologiques des personnes sans emploi (Roques, 2010), du développement d'un locus de contrôle vocationnel comme outil privilégié d'insertion socio-professionnelle (Fournier, Drapeau, Thibault, 1995) etc... D'autres études ont été menées en vue d'évaluer des dispositifs dans les dimensions psychologiques et les variables psychosociales pour expliquer le taux de ré-emploi (Roques, 2008). Sortes de nosographies de l'exclusion, ces voies de recherches s'attachent aux caractéristiques individuelles et balayent l'environnement socio-économique. Le psychologue D. Castra a consacré l'essentiel de ses recherches aux politiques d'insertion dénonce le risque de psychologisation des personnes accompagnées qui seraient finalement perçues par les professionnels comme souffrant d'un déficit et d'un manque : de compétences, de motivation, de volonté... Alors que « leur seule caractéristique commune est d'être privés d'emploi » (Castra, 2003, p. 124).

Toutefois, selon Sophie Divay (2008) la « grille de lecture psychologisante, qui sous-tend le mode d'intervention des conseillers, serait depuis quelques années fortement remodelée sous l'influence de nouvelles orientations des politiques de l'emploi ». Les dispositifs d'encadrement et d'évaluation de l'activité des conseillers battraient en brèche la psychologisation au profit d'un retour rapide à l'emploi, au moyen d'outils rationnels, de logiciels et de méthodes d'évaluation (Divay, 2008 ; Zunigo, 2010).

Que l'accompagnement soit psychologisant ou non, selon D. Castra (2003), le travail d'insertion ne se concentre pas sur la seule vraie question qui compte en matière d'insertion : celle des offres d'emploi concrètes. Pour le psychologue, la faiblesse des dispositifs d'insertion viendrait surtout du fait qu'ils « sont trop centrés sur la personne, pas assez sur les contextes et situations où elle évolue » (Castra, 2003, p. 230). C'est pour combler ce manque qu'a été développée l'intervention au niveau de l'offre de la demande (IOD). La méthode IOD<sup>17</sup>, créée dans les années 1980, ne pose pas l'insertion sociale comme préalable de l'insertion professionnelle. Elle postule que les personnes sont avant tout victimes d'un déficit de réseau professionnel. La méthode IOD met la priorité sur la coopération avec les entreprises et propose que le traitement des « freins sociaux » soit réalisé pendant l'emploi plutôt qu'en amont, en lien

---

<sup>17</sup> <https://transfer-iod.org/public/la-methode-iod/>

avec les travailleurs sociaux du territoire. C'est sur des modalités similaires qu'ont été développés les entretiens de mise en relation (EMR) comprenant trois interlocuteurs : l'employeur, le demandeur, l'agent d'insertion (Castra, 2003).

### **1.2.2 Normes d'internalité et allégeance**

Faute de parvenir à travailler l'offre et la demande, les dispositifs d'insertion ne pourraient parvenir à leurs fins. Cyprien Avenel (2012) considère également que « le problème n'est pas l'outil, c'est-à-dire le « contrat » (d'insertion), mais la faiblesse de l'offre, qui ne peut satisfaire les attentes suscitées ». Le rapport des individus au système d'aide risque alors de se tendre autour de « la notion de contrepartie », de « projet » ou de « contrat ». Les plus investis dans le dispositif étant supposés être les plus susceptibles d'en sortir, il est recommandé aux salarié.es en insertion de faire montre de responsabilité afin d'être acteurs ou actrices de leurs propres parcours. Ceci suppose d'intégrer la notion d'internalité (Beauvois, 1984) qui consiste pour les salarié.es à endosser la responsabilité de leur situation mais plus encore peut-être la norme de l'allégeance vis-à-vis de la planification des phases d'aide au retour à l'emploi (Dagot, Castra, 2002). Le psychologue Bernard Gangloff a mis en évidence que plus que l'internalité c'est surtout l'allégeance qui était socialement valorisée (Gangloff, 1999). Il définit la norme d'allégeance comme la « valorisation sociale des individus qui, dans leurs attitudes, comportements et conduites, excluent tout questionnement, et donc toute responsabilité et toute remise en cause, de l'environnement social, préservant ainsi la pérennité de la hiérarchie des pouvoirs inhérente à cet environnement » (Gangloff, Pasquier, 2011, p.209).

B. Gangloff, comme L. Dagot et D. Castra (2002), considère que les institutions d'insertion « ont essentiellement pour rôle de mettre en place une pédagogie visant à accroître le degré d'internalité allégeante des chômeurs » (Gangloff, 2000). La motivation serait exigée comme marqueur de cette allégeance, comme une compétence sociale prédictive d'une meilleure insertion professionnelle. Ce qu'implique cette allégeance du point de vue des personnes concernée reste inexploré. La dimension psychique des politiques d'insertion ne fait « que rarement l'objet principal de l'attention » (Laval, 2009, p.103.) et celle du travail chez les salarié.es en insertion reste pour ainsi dire *terra incognita* .

### **1.3 Salarié.es en insertion : une souffrance singulière**

Le fait que le rapport subjectif des salarié.es bénéficiaires des politiques d'insertion à leur travail n'ait que peu fait l'objet de travaux académiques ne veut pas dire que le travail est totalement exclu des travaux sociologiques qui s'intéressent à ce public. On pense en particulier à la thèse de Morgane Kuehni (2011) sur l'assignation à l'emploi temporaire en Suisse qui montre que le « fossé statutaire » qui sépare les responsables des personnes assignées est construit non pas sur une différence de position salariale mais à partir de situations différentes personnes en emploi/personnes sans emploi. Cette différence majeure d'avec une entreprise ordinaire se retrouve sur un chantier d'insertion. Bien qu'il s'agisse d'un contrat de travail régi par le Code du travail, le statut de salarié en insertion, précaire et intimement lié à la notion de projet, n'est comparable en rien avec celui des professionnel.les recruté.es en CDI.

En France, Nicolas Devoux (2009) a ainsi étudié la question du projet et de l'autonomie en lien avec le contrat d'insertion afin de comprendre les façons dont les précaires se défendent du stigmatisme lié à la dépendance. Ce riche travail que le sociologue a poursuivi dans un dialogue avec Serge Paugam (Duvoux, Paugam, 2013), autre spécialiste du champ de la pauvreté, a permis d'analyser les politiques sociales du point de vue des personnes concernées. Cinq ans après la création du RSA, Nicolas Duvoux écrivait que ces prestations, aussi indispensables soient-elles aux populations vulnérables, « organisent la précarité plus qu'elles ne la combattent » (Duvoux, 2013). Les personnes en insertion seraient piégées dans une insertion sans issue.

En matière de hors-travail, on note également le travail de thèse d'Amandine Cimier (2021) en psychosociologie clinique du travail qui porte sur l'expérience vécue du chômage et/ou du non-emploi et qui a pu montrer l'importance de l'étayage groupal et la réalisation d'activités qui prend sens, subjectivement, en période de chômage.

Aux yeux de la société, sans parvenir à lever le soupçon, les différentes perceptions inscrivent les bénéficiaires des politiques d'insertion entre domination, assistanat ou suspicion, ce qui finalement revient à ne pas sortir d'une péjoration initiale.

Les études sur les migrant.es sont de rares témoignages de première main des difficultés spécifiques rencontrées dans les processus d'accompagnement (Pestre, 2010). Certain.es salarié.es du chantier ayant connu des temps de clandestinité avant d'obtenir leur

titre de séjour présentent des similitudes de parcours et des difficultés à se définir ou se projeter comme les demandeurs d'asile rencontrés par la psychologue Elise Pestre. Les enjeux de reconnaissance noués au sein des dispositifs d'asile dans les interactions d'accompagnement et présentés par la sociologue Albena Tcholakova (2014) font écho à ce qu'évoquent des salarié.es et professionnel.les de l'insertion enquêté.es. Sans oublier l'ouvrage d'Alexandra Felder (2016) qui explore, par le prisme de l'activité, les processus de résistance des réfugiés face aux empêchements et aux assignations.

La comparaison ne va pas plus loin puisque sur le chantier, les personnes rencontrées sont salariées en insertion à la fois usagères, collègues et subordonnées des personnes en charge de leur accompagnement.

## **1.4 Les multiples facettes de l'accompagnement**

Le travail des professionnel.les de l'insertion a fait l'objet de nombreux travaux, essentiellement dans le champ de la sociologie mais aussi en psychologie et psychosociologie. Beaucoup s'attachent à décrire les types de relations nouées dans l'accompagnement des personnes très éloignées de l'emploi et la difficulté qu'ont les professionnel.les à concilier leur volonté de personnalisation des politiques sociales et la logique gestionnaire des dispositifs.

### **1.4.1 Un travail de culture**

L'insertion serait une forme de « rite de passage et d'initiation dans une nouvelle socialité » (Mémerly, 2003, p.118) porté par des professionnels « initiateurs d'un rituel exigeant qui est un engagement personnel dans un parcours initiatique transcendant méthodes et techniques » (Mémerly, 2003, p.131). C'est la thèse que défend Liliane Mémerly (2003), psychologue et spécialiste de l'insertion en charge de la formation de formateurs, lorsqu'elle affirme la nature anthropologique de l'insertion, qui en tant que « nouveau rituel collectif » aurait pour fonction « de conjurer le pouvoir dissolvant de la mort d'une certaine humanité ». L'examen de la pratique des professionnel.les de l'insertion invite l'auteure à les considérer comme des « acteurs de sens » en charge d'une clinique anthropologique qui ne se limite pas à sa fonction sociale. L'insertion ne se situerait ni dans le sociologique, ni dans le psychologique mais à un niveau « englobant » les deux, qui consiste à « prendre soin de l'humanité en partage entre les individus et la société (Mémerly, 2003, p.113) ».

Cette approche vient faire écho à un article de Dominique Lhuilier, publié en 2018 dans la Nouvelle Revue de psychosociologie consacré à l'épreuve du travail d'accompagnement au travers d'une clinique de l'activité des personnes en charge du suivi juridique en centre de rétention administrative et auprès des médiateurs de santé chez les Roms dans les camps et les squats (Lhuilier 2018). D. Lhuilier montre combien la portée politique des pratiques d'accompagnement se tient dans la contribution à un « travail de culture, un travail psychique qui permette de tisser un lien identificatoire de l'individu à l'ensemble humain, un lien par lequel chacun peut accéder au sentiment d'appartenance à cet ensemble des humains ». En ce sens, l'accompagnement s'envisage comme une contribution à faire vivre les humains ensemble en posant un cadre susceptible de circonvenir les tendances agressives individuelles. L'accompagnement étant ici compris tant dans une conception institutionnelle que dans ses déclinaisons d'activités sociales et ses représentants travailleurs et travailleuses. Le travail social est à la fois une production humaine de culture et produisant de la culture. Il est le produit du rapport dialectique entre les règles de l'institution et ce qu'en font les instituants (accompagnant.es) mais aussi les institués (bénéficiaires).

#### **1.4.2 Un travail d'équilibriste**

Sophie Dessein a consacré sa thèse (2020) au travail des conseillers Cap Emploi pris.es en tenaille entre avec les logiques de travail, relationnelle et gestionnaire avec la difficulté à tenir l'équilibre entre souci de l'autre et attention portée aux résultats. Dans cette même perspective de la qualité de l'accompagnement, Thomas Jung (2021) s'est interrogé sur l'équilibre à trouver « entre don et *care* ». Ces recherches soulignent la tension adaptative dont font preuve les professionnel.les pour répondre aux différents contextes sans que les moyens leur soit toujours donnés pour le faire. (Couronné et al, 2020). A la croisée d'une sociologie du travail associatif et des politiques d'insertion et d'emploi, la thèse de Clément Gérome (2017) interroge la perception et l'action des « spécialistes de l'insertion » confronté.es aux exigences de performances des politiques sociales. La souplesse, l'adaptabilité, le bricolage et la créativité seraient aux fondements du travail des professionnel.les de l'insertion. L'ouvrage que le sociologue Christian Laval (2009) a consacré aux psychologues dans les dispositifs d'insertion illustre la nécessité de déployer un « agir créatif » pour combler les écarts et faire face à l'inadéquation des institutions d'insertion aux situations sociales et psychiques. Ces formes d'action « très souvent novatrices » seraient au service d'une reconstruction de la réalité sociale.

Toujours réalisées auprès des permanent.es des structures, quelques recherches-actions en clinique du travail<sup>18</sup> ont été conduites dans l'univers de l'insertion qui font état de l'écart entre politique et terrain. Dans le champ de la santé au travail, une recherche portant sur l'évaluation des risques psycho-sociaux a ainsi été organisée auprès des accompagnant.es en charge des parcours d'insertion professionnelle des bénéficiaires du RSA. (Ciavaldini-Cartaut, D'Arripe-Longueville, 2013). Ce travail porte sur le phénomène de tension au travail mis en relation avec la déconnexion du management et le poids sensible de l'évaluation. Les obstacles rencontrés par les professionnel.les dans leurs interactions avec les bénéficiaires ont également été problématisés par Maryse Bournel-Bosson (2011) qui a analysé l'activité d'accompagnement des conseillers en mission locale avec pour outillage conceptuel notamment la clinique de l'activité. Grâce à une recension du matériel issu de groupe d'analyse de l'activité, la psychologue a mis en exergue la multiplicité des interactions qui s'invitent dans l'échange avec la personne accompagnée venant compliquer sa mission.

L'enquête la plus proche du terrain de l'ACI est celle menée par Dominique Dessors et Christian Jayet dans un service de réinsertion professionnelle (Dessors, Jayet, 2009, p.167-187.). Ce travail présente des similitudes avec l'enquête réalisée auprès des encadrant.es du chantier d'insertion, notamment la culture du « flou » qui traverse les métiers du social (Jeannot, 2005 ;Schmerber, 2020 ) et qui favorise une certaine permissivité face à la loi et permet de contourner les rigidités du prescrit, mais qui mélange les rôles de chacun et opacifie les relations entre collègues.

### **1.4.3 Un travail ambigu**

Ces travaux montrent combien l'accès à l'accompagnement est à la fois un devoir et un droit ambigu. À cet égard, dans un ouvrage consacré à la jeunesse précaire, la sociologue Léa Lima (2016) postule que les professionnel.les chargé.es d'évaluer la légitimité de la demande d'aide construisent, à partir de leurs jugements personnels et collectifs les critères de la « bonne aide » et du « bon comportement » face à l'aide.

Comment peut-on juger d'un comportement ? C'est l'un des rôles de la mise en récit des parcours d'insertion explorés notamment par L. Lima (2015), Nicolas Duvoux et Isabelle

---

<sup>18</sup> Il s'agit à la fois d'une démarche originale de recherche et d'une méthode d'intervention visant des changements individuels et collectifs.



Astier (Duvoux, Astier, 2008). Le récit biographique est un exercice auquel les personnes en insertion doivent se soumettre pour entrer dans les institutions à charge pour elles de rendre leur parcours le plus cognitivement acceptable. Cette référence à la sélection questionne la fonction des professionnel.les de l'accompagnement qui deviennent les agent.es d'un tri sur critères subjectifs (Lavitry, 2016). Les professionnel.les de l'insertion sont ainsi instrumentalisés par les politiques d'activation<sup>19</sup> qui conditionnent l'aide sociale à l'engagement de l'individu (Astier, 2007, 2009 ; Lavitry, 2015) ce qui entraîne d'inévitables conflits éthiques dans la pratique quotidienne.

C'est le cas en début de parcours, mais également au fil de l'accompagnement lorsque les professionnel.les valident ou non les projets des personnes qu'ils.elles ont en suivi en fonction d'une « vision rationnelle et téléologique du devenir social » (Zunigo, 2010). Pressés par l'objectif prioritaire du retour à l'emploi, les professionnel.les seraient poussés à « faire à la place » des chômeurs.ses, partageant avec eux.elles la responsabilité du parcours. (Divay, 2008 ; Zunigo, 2010).

Hors du champ académique, un certain nombre de travaux portés par des professionnel.les de l'insertion rapportent la vision des CASP et/ou encadrant.es techniques au travers de témoignages relatant leurs méthodes, les expériences réussies et surtout les difficultés rencontrées et les échecs (Barbe, 2015). La plupart de ces témoignages relatent les situations duelles (CASP/salarié.e) dont le psychiatre François Tosquelles rappelait qu'elles provoquent une « sensation de porte-à-faux » ou bien, encore de « toute-puissance » et se révèlent souvent délétères, les conflits n'étant analysés que du seul point de vue des interactions individuelles (Gaignard, 2018a, p. 115-128). La bonne volonté des CASP, leur désir de faire pour le bien de l'autre sont le plus souvent voués à l'échec puisque leur propre désir se heurte à celui de l'autre. Tosquelles propose pour éviter cet écueil de travailler en groupe sur les problèmes concrets et d'abandonner la « vocation de héros » pour se présenter au travail « commun et mortel ». (ibid.)

### **1.5 Le travail des salarié.es en insertion, un angle mort de la recherche**

On a vu que les différents dispositifs de recherches étudiés s'attachent à l'un ou l'autre élément du couple accompagnant.e/accompagné.e et qu'ils ne s'adressent pas à un type de

---

<sup>19</sup> Voir dans le détail au chapitre suivant

structure comme le chantier d'insertion où les statuts et les rôles de chacun sont imbriqués. La spécificité du terrain d'enquête du chantier sur lequel les salarié.es permanent.es du chantier sont les collègues des bénéficiaires également salariés en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI), n'a pas fait l'objet d'enquête équivalente qui tienne compte à la fois des deux statuts et de leur rapport au travail.

On peut supposer que cet impensé est intimement lié à la subalternité. En effet, il n'y a rien d'évident à écouter, rien d'évident à donner la parole à un groupe qui ne s'en saisit pas spontanément. Sylvie Esman et Jean-Luc Nimis en ont fait l'expérience lors d'une intervention en ESAT à laquelle seuls les salarié.es avaient participé tandis que les travailleurs et travailleuses en situation de handicap en étaient exclu.es (Esman, Nimis, 2018, p 63-86). En ne s'attachant qu'au travail des professionnel.les de l'insertion, on élude tout un pan de l'activité qui se déploie au sein du chantier qui empêche de réfléchir à l'accompagnement dans sa globalité. L'expulsion des personnes accompagnées du champ de la recherche semble finalement faire écho à leur « gestion », comme le relate Lise Gaignard qui dépeint un débat sur l'insertion par l'économie auquel aucune des personnes « à insérer » ne participe (Gaignard, 2018b). Celles-ci souffriraient-elles d'un « préjugé d'irresponsabilité » (Simon cité par Oury, 2007)<sup>20</sup> ? Comment s'engendre réciproquement la relation entre salarié.es en insertion et professionnel.les de l'insertion ?

Pour comprendre pourquoi l'insertion en arrive à ne pas insérer et pourquoi les salarié.es en insertion sont démotivé.es il importe de développer une méthode d'investigation conjointe.

Un dispositif de cet ordre a été expérimenté à Brasilia en 2017 dans un centre éducatif fermé (Emanoeli, J., Tarouquela Brasil, K., Ganem, V., 2017). Une enquête en psychodynamique a été réalisée avec les surveillant.es (ATRS) tandis qu'un dispositif de psychologie clinique classique a été organisé avec les adolescent.es en conflit avec la loi. Une publication sur cette technique d'enquête et son intérêt pour comprendre la violence qui règne

---

<sup>20</sup> Hermann Simon, l'un des précurseurs de la psychothérapie institutionnelle, cité par Oury (2007) « il importe de privilégier une "thérapeutique plus active", "responsabilisant" tous les malades et le personnel de l'hôpital. Simon considérait l'établissement comme un organisme "malade" : « Les trois maux dont sont menacés nos malades mentaux dans un hôpital et contre lesquels notre thérapeutique doit lutter sans arrêt sont les suivants : l'inaction, l'ambiance défavorable de l'hôpital, et le préjugé d'irresponsabilité du malade lui-même ».

dans ce type de centre a été présentée au CIPPT9<sup>21</sup>. En replaçant le travail au centre de l'espace collectif ainsi créé, il a été possible de mettre en lumière les stratégies de défenses collectives mises en œuvre pour lutter contre l'isolement mais aussi de démontrer que cette mise en discussion des problèmes rencontrés favorisait la coopération collective et renforçaient ainsi les stratégies de reconnaissance. Dans cette expérience, l'appareillage conceptuel de la psychodynamique du travail a été utilisé pour analyser les processus psychiques mobilisés par la rencontre entre les surveillant.es et les contraintes du travail et comprendre la rationalité subjective de leurs actes. Le travail de recherche propose d'étendre l'enquête en psychodynamique du travail aux salarié.es en insertion et au professionnel.les.

### **Conclusion**

Le contexte particulier des chantiers d'insertion dans lequel les personnes en charge de l'accompagnement travaillent avec et pour des personnes à la fois salarié.es et bénéficiaires d'un service d'insertion reste méconnu. L'essentiel des travaux consacrés au travail des salarié.es en insertion est sociologique. Le travail en insertion apparaît le plus souvent en creux dans les constats d'échec ou *a minima* dans les difficultés rencontrées par les dispositifs de l'insertion ou bien dans les recettes proposées pour y faire face. Dans le champ de la psychologie, les travaux sont peu nombreux et tournés soit vers les professionnel.s soit vers les salarié.es. L'approche duale telle que la propose cette thèse, reste à explorer ; c'est ce que ce travail de recherche ambitionne de faire. Le manque de travaux portant sur leur vécu subjectif démontre la pertinence de l'objet de recherche qui s'inscrit dans la veine de celles qui se déploient dans le champ des *subaltern studies*.

Il convient désormais d'examiner le dispositif d'insertion tel qu'il se déploie et s'impose verticalement depuis les instances décisionnaires gouvernementales jusqu'au terrain de recherche qui nous occupe. Le chapitre suivant est consacré à cette présentation afin de préciser les entraves, obligations et limitations qu'induisent les dispositifs d'insertion vis-à-vis de l'accompagnement.

---

<sup>21</sup> 9ème Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail qui s'est tenu les 19 et 20 octobre 2017, à Paris sur le thème : « Les pratiques en psychodynamique du travail : du terrain en entreprise à la consultation en cabinet ».

## **Chapitre 2 - ACI : DISPOSITIF POLITIQUE, ORGANISATION PRIVÉE ET FINANCEMENT D'ÉTAT**

Pour aborder le terrain de l'insertion, il importe de rappeler que la politique d'insertion est impulsée à Bruxelles et que les répercussions sont sensibles dans les parcours d'insertion des personnes en parcours. L'insertion est un objectif politique et l'accompagnement obligatoire est l'outil pour y parvenir. En tant que préoccupation majeure de la politique européenne, l'insertion fait de l'engagement de l'individu la condition de la réussite du projet. À charge pour les États-Membres de mettre en œuvre des dispositifs qui conjuguent souplesse de fonctionnement, rentabilité et efficacité. Ces principes fondamentaux sous-tendent l'organisation du travail dans les ateliers chantiers d'insertion et entravent la liberté d'action des professionnels en charge de l'accompagnement.

### **2.1 Un projet de correction sociale et de normalisation**

Le terme d'insertion est omniprésent dans le champ social mais le manque de formalisation théorique (Loriol, 99, Castra, 2003) invite à la prudence quant aux multiples réalités qu'il recouvre. Comme le précise Jérôme Mbiatong (2010) qui a consacré son travail de thèse en sciences de l'éducation à l'encadrement dans les chantiers d'insertion, « dans le débat scientifique, social et politique, l'insertion sociale et professionnelle constitue une notion historiquement datée et sémantiquement floue. ». Si l'intitulé est contemporain, chaque époque a donné lieu à des développements dont les formes ont épousé les fluctuations politiques et économiques et, plus généralement, les préoccupations de la société avec un désir commun de conformisme.

« Institutionnellement inscrite dans le champ du travail social, l'insertion sociale et professionnelle renvoie à une conception de l'insertion, selon laquelle l'insertion sociale est préalable sinon concomitante à l'insertion professionnelle. Il est difficile de définir ce terme sans revenir à la signification qu'il prend au moment de son émergence. L'insertion désigne l'ensemble des actions, des dispositifs et processus visant le développement professionnel et personnel d'individus socialement, professionnellement et économiquement précaires ».

Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique (Mbiatong, 2019, p. 423).

Sur le plan sémantique, le terme postule qu'il existe des personnes insérées et d'autres qui ne le sont pas. L'insertion renvoie donc à un étalonnage des individus par activité et statut (Herman, Desmette, Dumont, 2001). En tant que processus, l'insertion comporte une notion d'action, de déplacement. Avec l'entrée dans un dispositif, l'insertion impose ce changement. Elle renvoie ainsi à l'idée de mobilité sociale (Cohen-Scali, 2013). L'insertion suppose donc de se défaire du statut de « sans-emploi » par exemple pour endosser celui de « salarié » ; ce changement de catégorie ayant pour effet d'inclure l'individu dans le groupe des insérés. Le travail aurait donc une fonction sociale majeure puisqu'il permettrait cette mise en mouvement. Pour ce faire, le volet social et le volet professionnel sont étroitement corrélés en ACI où l'action d'insertion entend agir sur l'ensemble de la personne. On parle d'accompagnement global (Mauger, 2001). Il consiste, ainsi que le décrit la fiche RNCP 7426 du titre de chargé d'accompagnement social et professionnel<sup>22</sup> à :

« Accompagner des parcours individuels pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle ou la mobilité des publics dans les domaines de l'emploi, de l'accès à la santé, au logement, aux droits et à la citoyenneté ou dans un parcours de formation professionnelle. Il s'agit d'accueillir, de poser un diagnostic sur la situation de la personne, de l'informer, l'orienter et l'accompagner dans la construction et dans la réalisation de son parcours d'insertion sociale et professionnelle en instaurant une relation de coopération et de confiance. Cela passe par un travail en réseau avec les partenaires locaux et en lien avec les travailleurs sociaux. »

Cette prise en charge de la problématique globale de la personne correspond à ce que le sociologue Gérard Mauger désigne comme un accompagnement « multidimensionnel ». Ce « fait social total » vient nourrir le flou de l'insertion tant du point de vue des technicités requises par les professionnel.les qui doivent sortir des cadres impartis par les découpages institutionnels pour répondre à ces enjeux généraux, que du point de vue des résultats attendus

---

<sup>22</sup> Source : Répertoire national des certifications professionnelles, France Compétences. Autorité nationale de financement et de régulation de la formation professionnelle et de l'apprentissage

qui articulent économie, sanitaire, social, santé physique et psychologique (Mauger, 2001; Jeannot, 2005). Une telle gageure suppose la mise en œuvre de dispositifs diversifiés.

L'expression « dispositif d'insertion » comporte en outre une notion d'urgence comme dans la définition que M. Foucault faisait du terme générique « dispositif » :

« Par dispositif, j'entends une sorte – disons – de formation qui à un moment donné a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante. Cela a pu être, par exemple, la résorption d'une masse de population flottante qu'une société à économie de type essentiellement mercantiliste trouvait encombrante »

(Foucault, 1977/2005, p. 299)

Le dispositif d'insertion est organisé par l'Etat, animé par ses représentants en charge d'accueillir le public en difficulté et activé ensuite par les structures d'insertion. Les personnes qui relèvent de son action sont identifiées par Pôle emploi ou encore les missions locales. L'insertion est prescrite par un tiers lui-même inséré. Cette macule initiale n'est pas anodine dans le parcours qu'elle inaugure puisqu'elle pose en préalable l'inadaptation à la société. L'insertion se présente comme une solution instrumentale de secours proposée en réponse à l'échec de l'insertion première d'un individu « en l'état ». L'insertion qu'on pourrait qualifier de seconde, procède donc d'une défaillance préalable. Ceci serait sans doute à rapprocher du lien historique de l'insertion avec l'aide sociale traditionnelle (voir chapitre suivant), puis l'assistance sociale, qui a entretenu l'idée du pauvre dont l'inadaptation ne peut être résolue par sa seule volonté. Une intervention est alors nécessaire en vue d'une adaptation à la vie professionnelle et sociale (Loriol, 1999, p.11). En France, le rapport de Bertrand Schwartz, intitulé *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes. Rapport au Premier Ministre* réalisé en 1981 à la demande de Pierre Mauroy, a donné une impulsion instrumentale forte à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en faisant de leur accompagnement une obligation nationale.

L'urgence de l'insertion est donc double. La prise en charge des plus précaires représente rationnellement une urgence vitale, en termes de secours et de survie, mais l'urgence de l'insertion est aussi vivement encouragée par la société qui redoute la présence en son sein d'une population marginale. Le « domaine indéfini du non-conforme » (Foucault, 1975/2017,

p.210) appelle la sanction normalisatrice. L'insertion propose ainsi une pratique sociale du changement de catégorie (inséré.e/non-inséré.e) en vue d'une sortie dans la seule catégorie des « insérés ». La normalisation, telle que l'a conceptualisée M. Foucault, vise à produire des individus conformes à une norme (notamment d'employabilité) édictée par le pouvoir et légitimée par le savoir autrement dit institutionnellement validée. Les dispositifs qu'il décrit astreignent des individus préalablement identifié.es comme anormaux à se conformer à des normes de conduites. Le « pouvoir de normalisation contraint à l'homogénéité », écrit M. Foucault (1975/2017, p.216) mais au sein de cette homogénéité sociale perdurent des niveaux, des spécialités.

Le contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) constitue ainsi avec le contrat à durée indéterminée (CDI)<sup>23</sup> deux extrémités d'un ensemble homogène sans pour autant être semblables. Le CDDI est un contrat de travail à durée déterminée dont la durée est légalement comprise entre 4 et 24 mois, adaptable selon le projet et le profil des candidat.es. A la différence d'un CDD classique, le CDDI n'ouvre pas droit à une indemnité de fin de contrat, comme le précise le contrat de travail. Autre particularité, les travailleurs et travailleuses du chantier restent inscrit.es à Pôle Emploi malgré leur contrat de travail<sup>24</sup>. Concessions à la forme classique du salariat, le CDDI donne droit au plan de développement des compétences et au compte formation. D'autre part, le régime général de la Sécurité sociale s'applique ainsi que le régime de retraite complémentaire. Les points de convergence s'arrêtent là et les différences entre CDI et CDDI sont rendues « utiles en les ajustant les unes aux autres. » (Foucault (1975/2017, p.216).

## 2.2 Dispositif biopolitique et engagement contractuel

La généralisation de ces dispositifs d'identification et de suivi des populations est paradigmatique de la biopolitique issue du biopouvoir<sup>25</sup> que Michel Foucault a conceptualisé

---

<sup>23</sup> Les personnes en parcours sont embauchées en contrat aidé, CUI-CAE devenu en 2014, le contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI)

<sup>24</sup> Les règles qui s'appliquent sont celles de la convention collective nationale des ateliers et chantiers d'insertion du 31 mars 2011.2.311

<sup>25</sup> La notion de biopouvoir a depuis fait l'objet de discussions critiques considérant que le biopouvoir était un concept « incohérent sur le plan méthodologique et dangereux sur le plan politique » puisqu'il justifierait la « remise en cause des droits sociaux, au nom de la lutte des singularités contre la prétendue normalisation sanitaire. » (Poirier, 2006). La « fiction » du biopouvoir au plan historique serait surtout un exercice destiné à interroger les historiens et les philosophes sur leur rapport politique au présent (Paltrinieri, 2013). Dans cette thèse, il ne s'agit pas de discuter la valeur historique du concept du biopouvoir et de sa mise en œuvre par la

et présenté au Collège de France en 1979 (Foucault, 1994/2005, n°274, p.818). Ce pouvoir qui se serait développé depuis le XVIIIe siècle en lieu et place du pouvoir monarchique de donner la mort, prend en charge la vie des corps de la naissance au tombeau et s'efforce de réguler, contenir, rationaliser et gérer les groupes de population considérés comme autant de problématiques en termes de « santé, hygiène, natalité, longévité, races... » (Foucault, 1994/2005, p.818). On serait tenté d'y ajouter « insertion ».

« L'art du gouvernement (...) doit répondre essentiellement à cette question : comment introduire l'économie, c'est-à-dire la manière de gérer comme il faut les individus, les biens, les richesses comme on peut le faire à l'intérieur d'une famille, comme peut le faire un bon père de famille qui sait diriger sa femme, ses enfants, ses domestiques, qui sait faire prospérer la fortune de sa famille, qui sait ménager pour elle les alliances qui conviennent, comment introduire cette attention, cette méticulosité, ce type de rapport du père de famille à sa famille à l'intérieur de la gestion d'un État? », interroge M. Foucault (1994/2005, n°239, p. 641-642)

En France, la désagrégation des formes traditionnelles du salariat (Castel 1995, p. 621) au profit de l'emploi précaire - intérim, contrats à durée déterminée, temps partiel - a ébranlé la protection sociale et ouvert la voie à un système de protection à deux vitesses. D'un côté, les actifs productifs qui entrent dans les dispositifs contributifs et de l'autre, des groupes d'inemployables, condamnés à subsister de la solidarité de la collectivité conditionnée à leur engagement dans une démarche d'insertion (Astier, 2007). C'était le cas du RMI créé en 1988, c'est désormais le cas du RSA, revenu de solidarité active, qui comme son nom l'indique implique qu'en échange de sa perception le bénéficiaire « s'active » (Astier, 2007), autrement dit qu'il montre son engagement à se sortir de sa situation précaire en adhérant au soutien qui lui est proposé et en développant un certain nombre de compétences susceptibles de favoriser son insertion. Ces initiatives sont regroupées sous le nom de « politiques d'activation ». Elles sont transverses aux pays de l'Union Européenne, depuis une vingtaine d'années dans le cadre de la Stratégie européenne pour l'emploi qui a fixé des objectifs communs et établi des échanges sur les « bonnes pratiques » (Erhel, 2012).

---

biopolitique mais d'en retenir l'idée d'un pouvoir qui ordonne, gère et supervise des populations, d'une gouvernance des groupes et d'un projet de normalisation qui correspond au souci d'employabilité du chantier.



Ainsi, ce qui vaut pour le RSA vaut pour l'ensemble des politiques d'insertion développées en France ainsi qu'en Europe et aux Etats-Unis. De telles mesures ont été prises, à partir des années 1970, par certains États américains : les dispositifs mis en place sont connus sous le nom de *workfare* et conditionnent l'aide financière et sociale à un travail ou à des actions de réinsertion et de formation. En France, les propositions visant à exiger des allocataires du Revenu de solidarité active (RSA) un travail gratuit se multiplient : le ministre Laurent Wauquiez proposait ainsi en mai 2011 de contraindre les bénéficiaires du RSA à assumer cinq heures hebdomadaires de « service social » qui consisterait par exemple à « faire les sorties d'école, du nettoyage ou de l'accueil de service public ». En Suisse, la thèse de M. Kuehni (2011) décrit ces nouvelles formes d'emploi en dehors du marché du travail, qui forment des sortes d'« espaces intermédiaires » entre les catégories d'emploi, de chômage et d'assistance.

Conséquence, de ces « bonnes pratiques », les bénéficiaires de l'accompagnement sont tenus d'adhérer au programme qui leur est proposé. Chaque individu porte sur ses épaules la responsabilité du développement de « son » employabilité. L'engagement des bénéficiaires de l'insertion, leur motivation à l'accompagnement correspond à la contrepartie contractuelle du soutien de la solidarité collective. L'ambivalence entre chômage et emploi reste forte tout au long du dispositif puisque bien qu'ils soient salariés de la structure, les travailleurs et travailleuses embauchés en ACI restent inscrits à Pôle Emploi. Les personnes en emploi sur le chantier sont à la fois tenues d'adhérer au programme d'accompagnement, aux obligations du travail sur le chantier ainsi qu'à celles de Pôle emploi, notamment l'actualisation régulière de leur statut. M. Kuehni (2011) parle d'une « double subordination », ici cela semble être le cas à l'égard du chantier mais également à l'égard du service insertion de Pôle emploi

### **2.3 Les contours d'une insertion réussie**

L'insertion vise « le développement professionnel et personnel d'individus socialement, professionnellement et économiquement précaires » (Mbiatong, 2019). Elle est à la fois un dispositif et un objectif. En tant que dispositif, elle accompagne le ou la candidate à l'insertion et en tant qu'objectif elle suppose de trouver sa place dans le contexte social d'une époque et d'un lieu.

Elle [l'insertion] est considérée comme accomplie lorsque l'individu peut subvenir à ses besoins, dans une autonomie matérielle et morale, avec probabilité de la maintenir et de

former des projets de vie réalisables à plus ou moins long terme » ajoute prudemment Jérôme Mbiatong, l'auteur de la notice qui lui est consacrée. *Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique* (Mbiatong, 2019, p. 423).

Jean-Pierre Pourtois et Christine Barras chercheur.se.s en sciences psychopédagogiques rappellent que la lutte contre la pauvreté passe « par une reconnaissance de savoirs et de compétences qui ne demandent qu'à grandir » et que dans « le champ social, la réussite se rapproche davantage d'une chance donnée aux personnes fragilisées. » (Pourtois, Barras, 2002). Poursuivant leur réflexion, J.-P. Pourtois et C. Barras soulignent la nécessité d' « amener le public au changement », en lui permettant de se construire une identité positive via « l'accès aux codes sociaux », facteur d'indépendance du public, via les lois, les règlements mais aussi les normes vestimentaires et les rythmes de vie. Les attentes sociales enjoignent donc les individus à s'approprier des compétences en termes de savoirs et savoir-faire mais aussi en termes de savoir-être : dynamisme, autonomie, initiative etc (Tap, 1990). Ainsi, l'insertion implique ce que Pierre Tap désigne comme l'intégration psychique des données sociales « qui consiste à faire entrer en soi-même les caractéristiques et exigences sociales et culturelles ». Ce processus de socialisation, par lequel la société impose à l'enfant ses règles et ses normes serait un préalable à l'insertion. Chez l'adulte, la socialisation pourrait s'opérer sous la pression des groupes et des institutions, ici le projet de société relayé par les actions de formation du chantier.

Une insertion réussie comporterait une forme de standardisation sociale qui s'affranchirait des désirs singuliers. Elle peut donc « parfois se faire au détriment des individus » et impliquer dans certains cas, « uniformisation et normalisation dépersonnalisantes » déplore le psychologue (Tap, 1990). Ce constat fait écho au point de vue de M. Foucault, pour qui le déploiement des divers dispositifs impulsés par la biopolitique qu'ils soient destinés à soulager, guérir, punir, ou insérer exercent tous, malgré leurs appellations distinctes, un pouvoir de normalisation.

Les psychologues Herman et Van Ypersele (2001) regrettent également cet aspect de lissage social et estiment que l'insertion ne devrait pas être associée à un contenu normatif reflet exclusif du groupe dominant des « insérés ». Dans leur étude sur la multi- dimensionnalité et la diversification des formes de l'insertion : qualité de vie, santé mentale, mobilité professionnelle ou encore sentiment d'efficacité personnelle. Aucune forme d'insertion ne serait à priori préférable à une autre « qu'il s'agisse d'implication dans l'action associative, dans les activités

relevant de la vie professionnelle dans la sphère familiale ou dans des activités de développement personnel » (Herman, Desmette et Dumont, 2001).

## **2.4 Dispositifs d'insertion : sous-traitance sociale à consonance économique**

Les Ateliers Chantier d'Insertion (ACI), comme celui qui a accueilli la recherche, font partie, avec les associations intermédiaires (AI), les entreprises d'insertion (EI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)<sup>26</sup> qui elles-mêmes, se positionnent dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Le concept d'économie sociale et solidaire (ESS) désigne un ensemble de structures organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations ou fondations qui tâchent de concilier ambitions sociales et cadre institutionnel en proposant une alternative à la mondialisation libérale (Roustang, 2003). Leur fonctionnement interne et leurs activités reposent sur un principe de solidarité et d'utilité sociale que prône le Ministère de l'Economie, des finances et de la relance <sup>27</sup> et qui se traduit concrètement dans le commerce équitable, les circuits courts, de recyclage, le réemploi, le maintien d'une agriculture paysanne respectueuse de l'environnement.

Dans la diversité de leurs formes, les structures adoptent des modes de gestion démocratique et participatif afin de « remettre l'humain au cœur de l'économie » et « répondre aux grands défis de la société » (Eme, Laville, 2006). Le sociologue Bernard Eme et Jean-Louis Laville, spécialiste de l'économie solidaire, la définissent « comme l'ensemble des activités économiques soumis à la volonté d'un agir démocratique où les rapports sociaux de la solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel » (Eme, Laville, 2006, p. 303).

Dans cet esprit, les ACI répondent à des besoins collectifs non-satisfaits tels que l'entretien de l'environnement, l'agriculture biologique, la restauration collective, l'éco-construction, le recyclage des déchets. Durant le temps passé sur le chantier les personnes en parcours se consacrent à la fois à un travail salarié et à un travail sur elles-mêmes afin de sortir du chômage de longue durée. Les partisans de l'ESS n'opposent pas solidarité et prospérité

---

<sup>26</sup> La loi d'orientation du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions a regroupé toutes les initiatives sous le vocable de « structures d'insertion par l'activité économique » (SIAE) entérinant la sous-traitance des politiques sociales. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000206894>

<sup>27</sup> <http://www.esspace.fr/presentation-de-l-ess.html>

matérielle. La rentabilité est, selon eux, un moyen de la solidarité puisque les bénéficiaires sont réinvestis. Caillé remarque d'ailleurs que ce qui fait la solidarité, ce n'est pas l'absence de toute motivation matérielle, mais, la capacité à subordonner l'intérêt individuel à un intérêt commun. (Caillé, 2003). De ce fait, l'ESS a un fort caractère « réciprocaire » (Laville, 2007 ; Morel, 2000) Toutefois, les sociologues Matthieu Hély et Pascale Moulévrier (2009) considèrent que l'ESS est une croyance qui masque un déni de la réalité des rapports de production comme en témoignent les divisions internes aux « familles » qui la constituent : associations, coopératives, mutuelles. Pour eux, les substitutionnistes<sup>28</sup> qui souhaitent que l'ESS remplace le capitalisme font figure de rêveurs. À mi-chemin, les complémentaristes comme Jean-Louis Laville et Bernard Eme, estiment qu'il est possible de développer une économie mixte. Le sociologue Alain Caillé décrit l'ESS comme une économie qui ne serait ni « tout marché, ni tout-état, ni philanthrope, ni clandestine ». Ce positionnement, pour le moins incertain, tel qu'il s'applique aux ACI, se révèle contraignant et finalement liberticide puisqu'on va voir qu'il place les structures dans la dépendance financière de l'Etat et les oblige à obtenir et justifier les résultats selon des critères établis en amont loin des réalités des chantiers.

## 2.5 Conventonnement et dépendance

En 2017, 12 ans après leur inscription dans le code du travail, la France comptait 3 881 structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE), dont 1969 Ateliers chantiers d'insertion (ACI)<sup>29</sup> reconnus d'utilité publique qui tous devaient leur existence et leur fonctionnement à la signature d'une convention avec l'État (Direccte - Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi)<sup>30</sup>.

La Direccte intervient comme principal financeur des ACI avec le département et le programme départemental d'insertion (PDI), le Fonds Social Européen (FSE), les régions, les

---

<sup>28</sup> C'est le cas des théoriciens latino-américains, issus d'une forte et ancienne tradition marxiste, de même que certains représentants de la gauche en Europe.

<sup>29</sup> Les têtes de réseaux de l'Insertion par l'activité économique (IAE) sont les figures historiques du mouvement qui se sont structurées au cours du XXe siècle. On trouve Emmaüs France, le comité national des régies de quartiers, le Coorace, la Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS), l'association Chantier Ecole, La fédération des entreprises d'insertion, le réseau Cocagne, l'union nationale des Associations intermédiaires.

<sup>30</sup> En savoir plus : Ministre du travail-Fiches pratiques du droit du travail - <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-activite-economique/article/ateliers-et-chantiers-d-insertion-aci-201158>

communes ou les intercommunalités<sup>31</sup>. L'aide au poste est composée d'un montant socle et d'un montant modulable « permettant de valoriser les efforts et les résultats de chaque SIAE ». Ces subventions concernent les postes des salarié.es en insertion et partiellement celui des professionnel.les permanent.es. Pour 2020, le montant socle de l'aide au poste des ateliers et chantiers d'insertion était fixé à 20 441 € pour un poste occupé à temps plein, dont 1 034 € au titre des missions d'accompagnement socioprofessionnel et d'encadrement technique<sup>32</sup>. Le montant de la part modulée pouvant varier de 0 % à 10 % du montant socle en fonction des résultats atteints.

Bien qu'il s'agisse le plus souvent d'opérateurs privés, leur conventionnement par l'Etat, leur mission définie et encadrée par des financeurs et prescripteurs publics et – ajoute le sociologue Gilles Lazuech, (2006) leur « autonomie financière réduite » les assimile à un « quasi service public » avec les contraintes que cela suppose en termes d'obligation de service et d'exécution des tâches<sup>33</sup>. Ainsi, le conventionnement s'accompagne d'un ensemble d'entraves qui viennent limiter la liberté des chantiers.

### **2.5.1 Entrave n°1 : Le financement aux résultats**

Chaque année, une « loi de finances » proposée par le Gouvernement prévoit et autorise l'ensemble des ressources et des dépenses du budget de l'État pour l'année civile. Le projet de loi est déposé le 1er mardi d'octobre de l'année qui précède et la loi de finances initiale est votée par les parlementaires avant le 31 décembre<sup>34</sup>. Les fonds sont alloués aux chantiers d'insertion en fonction des rapports annuels de performances annexés au projet de loi et des résultats escomptés par l'administration et établis par ministère dans les projets annuels de performances, puis annexés au projet de loi de finances. Les documents indiquent la stratégie, les objectifs, les indicateurs et les résultats attendus. Les résultats de l'année précédente pèsent donc sur le financement de la suivante en termes d'enveloppe globale avant d'être répartis à l'échelon local.

---

<sup>31</sup> Code du travail : articles L.5132-1 et L.5132-15, D.5132-27 à R.5132-43 - Décret n° 2005-1085 du 31 août 2005 relatif aux conditions de conventionnement des ateliers et chantiers d'insertion - Arrêté du 31 août 2005 fixant le montant de l'aide à l'accompagnement et ses modalités de paiement

<sup>32</sup> Arrêté du 7 février 2020 fixant les montants des aides financières aux structures de l'insertion par l'activité économique, aux dispositifs d'insertion implantés en milieu pénitentiaire et à Mayotte

<sup>33</sup> Site emploi public - <https://infos.emploi-public.fr/article/statut-des-fonctionnaires-droits-et-obligations-eea-5534#:~:text=Obligation%20de%20service,t%C3%A2ches%20qui%20lui%20sont%20confi%C3%A9es.>

<sup>34</sup> Ministère de l'action et des comptes publics. <https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/budget-comptes-etat/lois-finances#.YKY786gza1s>

### **2.5.2 Entrave n°2 : La limitation de l'auto-financement**

Les Ateliers chantiers d'insertion se trouvent en position de sujétion vis-à-vis de l'Etat et ne peuvent s'en défaire puisqu'ils doivent légalement ne pas dépasser un seuil d'auto-financement. Ainsi, le soutien financier est d'autant plus nécessaire que les recettes tirées de la commercialisation de biens et de services du chantier, sont soumises à la « règle des 30% » ce qui signifie que le produit de leurs ventes ne doit pas dépasser un tiers de l'ensemble de leurs charges d'exploitation<sup>35</sup>. La règle des 30%, fixée pour éviter la concurrence déloyale avec les entreprises classiques, entrave donc le développement des ACI. Les revenus tirés de la commercialisation des vêtements et objets restent très marginaux dans le budget annuel, non pas du fait d'une fragilité du *business model* mais en répercussion du cadre législatif. La dépendance des ACI à l'égard des pouvoirs publics est majeure quelles que soient leurs perspectives commerciales.

### **2.5.3 Entrave n°3 : Le tri diagnostic des bénéficiaires**

L'insertion est ouverte sur critères sociaux puisqu'elle s'adresse à des personnes rencontrant « des difficultés particulières » (Barbier, 2013). Ainsi, peuvent être embauchées en ateliers et chantiers d'insertion (ACI), « les personnes sans emploi et rencontrant des difficultés sociales et professionnelles, notamment les jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté, les bénéficiaires de minima sociaux (RSA, ASS...), les demandeurs d'emploi de longue durée, les travailleurs reconnus handicapés »<sup>36</sup>.

Un diagnostic est posé sur leur situation socioprofessionnelle, par des prescripteurs habilités par le Préfet<sup>37</sup> que sont notamment Pôle emploi, les Missions Locales, Cap emploi, le PLIE (Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi)<sup>38</sup>. Lors de cette première sélection,

---

<sup>35</sup> Exceptionnellement, la part des prestations peut être augmentée jusqu'à 50 % sous réserve d'acceptation du représentant de l'État dans le département. Décret n°2005-1085 du 31 août 2005 consultable sur le site <http://www.legifrance.gouv.fr>

<sup>36</sup> Ministère du Travail. <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-activite-economique/article/ateliers-et-chantiers-d-insertion-aci-201158> consulté le 25/05/2020

<sup>37</sup> Depuis 1995, le département est chargé de la définition et de la mise en œuvre de la politique d'action sociale. (voir chapitre 3.9 Et vint la complexification)

<sup>38</sup> Avant la modification de l'article L. 5132-3 du code du travail de décembre 2020, au moment où s'est déroulée l'enquête, les personnes qui voulaient postuler auprès d'un chantier d'insertion devaient passer exclusivement par l'intermédiaire des prescripteurs habilités. Les candidatures spontanées restaient lettre morte auprès des chantiers d'insertion. Les prescripteurs constituaient un passage obligé pour l'évaluation de la situation et la pertinence d'une orientation vers un ACI. Depuis, le recrutement direct par une structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE), est autorisé sous réserve que la personne recrutée réponde aux

l'ampleur des difficultés sociales autrement dit, l'adversité à laquelle la personne fait face conditionne son droit à postuler sur l'ACI. Ce tri diagnostic pose plusieurs problèmes. Les rapporteurs du Grenelle de l'insertion de 2008<sup>39</sup> (p.36) relevaient déjà que cette sélection, assortie d'incitations financières interrogeait l'égalité du droit au travail des personnes concernées dans le cadre du service public de l'emploi et aboutissait à des discriminations peu justifiables entre les publics éloignés de l'emploi. Mais la segmentation des publics en fonction de l'évaluation de leurs difficultés constitue en outre une sorte de marqueur social dans la mesure où il identifie les personnes à l'aune de leurs déficits et les classe dans le groupe des personnes « à problèmes »: « chômeur de longue durée », « mère célibataire avec problématique linguistique », « jeune décrocheur », « en situation d'illettrisme »... autant de catégorisations qui distinguent la personne en ce qu'elle est disqualifiée pour l'emploi sur le marché ordinaire. Elles ne sont plus seulement privées d'emploi, elles sont inadaptées, au moins provisoirement. Cette inadaptation justifie la nécessité d'un accompagnement que l'on pourrait qualifier « d'orthosocial » avec un contrat particulier, un accompagnement spécifique, un travail adapté en vue de son insertion. Ainsi lorsque l'éligibilité est retenue, Pôle emploi délivre un agrément valable 6 mois. Une fiche de prescription est adressée à l'ACI, et la personne est alors invitée à joindre la SIAE recruteuse dont l'activité et le contrat correspondent au projet d'insertion et aux problématiques identifiées en vue d'un entretien d'embauche avec le.la CASP.

#### **2.5.4 Entrave 4° : La sélection à l'employabilité**

Aucune qualification n'est requise pour pouvoir travailler en ACI mais la sélection est autorisée pour répondre aux besoins de l'activité. Par exemple, certains chantiers exigent de leurs salarié.es qu'ils.elles sachent nager notamment pour les travaux en bord de rivière. Mais une autre sélection s'opère à l'aune de l'employabilité et donc des résultats. Conséquence à la fois de la mainmise de l'Etat et du tri diagnostic, plus les candidat.es sont « inadapté.es » moins ils.elles sont susceptibles de contribuer aux résultats positifs de l'ACI. Les permanent.es soumis.es à la prescription administrative se retrouvent à devoir faire face à une situation intenable qui consiste à élaborer des stratégies de tri des personnes afin de parvenir aux objectifs fixés par l'Etat et son représentant des unités départementales de la Direccte. La politique

---

critères administratifs susmentionnés et que la SIAE ait réalisé un diagnostic social et professionnel. Ce qui revient à étendre la délégation de la mission de service public des chantiers puisque ce sont eux qui appliquent la sélection selon les grilles établies par l'Etat.

<sup>39</sup> Grenelle de l'insertion. Rapport général 27 mai 2008

d'insertion pensée loin du terrain est une illustration de « l'irresponsabilité des privilégiés », comme la désigne Joan Tronto (1993/2009, p.166) qui met en difficulté l'action pratique portée par les professionnel.les de l'insertion qui en sont responsables.

Comme le déplore Elisabeth, CASP d'un chantier en région:

*« On nous aiguille des candidats avec les problématiques de plus en plus lourdes. Nous aimerions ne pas avoir à être sélectif mais les multiples obligations qui s'imposent à nous, nous poussent à l'être plus ».*

(Entretien. Septembre 2017.)

Lorsque l'idéal d'un accompagnement ouvert à tous et toutes disparaît au profit de l'efficacité chiffrée, la situation se crispe. Dans les structures qui répondent à ces normes administratives de flux de personnes et d'efficacité rationnelle, l'entretien d'embauche pratique une sélection qui accorde la primauté à la production de résultats chiffrés.

C'est ainsi que Marc, CASP d'un autre ACI décrit la sélection :

*« On évite les problématiques trop lourdes. C'est comme ça que ça marche. Moins de problèmes, plus de résultats. On applique cette méthode. C'est un peu cynique, mais c'est ce qui nous permet d'être bons. Notre taux de sortie dynamique c'est-à-dire positives, durables et de transition, doit être dans les 65 %. On est bon, c'est un choix. »*

(Entretien. Décembre 2017.)

#### **2.5.5 Entrave n°4 : Le droit de regard sur les parcours**

Les pouvoirs publics pilotent les ACI au travers des prescriptions générales de parcours et d'autre part via les parcours d'insertion individualisés. La coordination des actions de l'ACI s'opère à l'échelle de territoires définis, ceci afin de garantir la connaissance des spécificités du terrain. Dans chaque territoire, un Comité Technique d'animation (CTA) composé des conseiller.es spécialistes de l'insertion de Pôle emploi, des prescripteurs habilités, des représentant.es des SIAE et des services de l'Unité Territoriale de la Direccte (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) garantit la mise en œuvre opérationnelle du chantier et fait le lien avec les Conseils départementaux de l'insertion par l'activité économique (CDIAE) chargés d'assurer la



gouvernance locale. Le CDIAE détermine des axes stratégiques en faveur de l'IAE, à partir d'un diagnostic territorial partagé et de la cartographie des SIAE. Il élabore un plan d'action pour l'IAE en lien avec les autres dispositifs d'insertion (PDI, PLIE). LE CTA assure ainsi un suivi global des parcours des personnes en insertion.

Afin de garantir une analyse fine des informations portant sur les salarié.es en insertion depuis leur prise en charge jusqu'à la sortie du dispositif, les structures ont été vivement encouragées à se doter d'un logiciel de gestion des parcours (voir annexe) pour enregistrer et gérer les données des bénéficiaires : (identification, situation administrative, situation socio-pro, cursus scolaire – formation, parcours professionnel, projets et missions) ainsi que le suivi ; rendez-vous, parcours d'insertion, accompagnement. L'exportation des données statistiques anonymes à destination de la Direccte est ainsi facilitée par rapport aux anciens tableurs remplis manuellement par les CASP. La systématisation de l'enregistrement des données personnelles et des étapes du parcours illustre la quête de contrôle et de rationalité de l'action gouvernementale qui s'accompagne logiquement d'un amenuisement de la marge de liberté des structures dans leur propre appréhension d'organisation des parcours.

## **2.6 Rationaliser le coût de l'insertion**

En tant que principal contributeur, l'Etat veille à la rentabilité de l'opération, autrement dit à l'efficacité des méthodes mises en œuvre. Et sa vigilance n'a eu de cesse de s'accroître depuis une quinzaine d'années.

Le Grenelle de l'insertion de 2008<sup>40</sup> avait déjà posé les bases d'une rationalisation du coût de l'insertion en précisant dans son rapport<sup>41</sup> que l'insertion devait « entrer dans l'ère de la performance et de l'évaluation. (...) » (p.9). Il était certes noté que l'évaluation était d'abord « celle des dispositifs par les usagers », mais la phrase suivante modérait cette considération apparente : « C'est aussi, plus globalement, celle des résultats atteints et des performances réalisées par les différents acteurs, opérateurs, financeurs et vecteurs de l'insertion ». Bien que le rapport affirme (p.16) la nécessité de faire participer les usager.es à l'évaluation des

---

<sup>40</sup> Sous l'égide du Haut-Commissariat aux solidarités actives contre la pauvreté, les travaux du grenelle se sont déroulés entre la fin du mois de novembre 2007 et le mois de mai 2008. Sur cette durée, trois groupes de travail se sont penchés respectivement sur les questions de la gouvernance des politiques d'insertion, de la mobilisation des employeurs et des parcours d'insertion

<http://www.grenelle-insertion.fr/grenelle-de-linsertion/>

<sup>41</sup> Grenelle de l'insertion, Rapport général 27 mai 2008

politiques les concernant en associant leurs représentant.es à la réflexion en amont de la mise en œuvre de nouvelles procédures ou en généralisant les enquêtes de satisfaction afin d'en produire publiquement les conclusions, les politiques publiques d'insertion n'ont pas été modifiées en profondeur au cours des 15 années passées. De même, les évaluations individuelles partagées « entre l'utilisateur et son référent » (p.16) restent dans le huis clos de l'accompagnement.

En 2013, un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales faisant suite à une commande interministérielle destinée à dresser l'état des lieux et proposer des scénarios de réforme, indiquait ainsi (p.40) que le mode de financement « des différentes catégories de SIAE est très hétérogène et repose pour 90 % des crédits sur des montants forfaitaires qui ne tiennent pas compte de la qualité du travail d'accompagnement des structures et des résultats obtenus ».

Les rapporteurs préconisaient d'améliorer l'efficacité du secteur grâce à des outils d'évaluation, au « recentrage du dispositif sur les publics les plus en difficultés » (p.40) et à « la mise en place de financements plus modulés » (p.40). En 2014, soucieuse de mettre de l'ordre dans ce dispositif jugé à la fois dispendieux et opaque, la réforme de l'Insertion par l'Activité Economique a joué de la carotte et du bâton en proposant une modulation du financement en fonction de la performance de la SIAE (Pelosse et al, 2013). Le montant « socle », garanti, est complété par un montant susceptible d'évoluer, en fonction de trois critères principaux fixés dans le code du Travail : le profil du public accompagné, les efforts d'insertion mis en œuvre par la structure et les résultats constatés à la sortie<sup>42</sup>.

Cinq ans plus tard, les mesures ne semblaient pas avoir porté leurs fruits puisqu'un rapport de la Cour des comptes consacré à l'insertion par l'activité économique<sup>43</sup> soulignait en janvier 2019 que ce « dispositif original à la croisée des politiques d'insertion et d'emploi » (p.14) devait voir son évaluation renforcée, ceci afin de lui apporter des améliorations qui pourraient « accentuer ses performances ». Le « retour sur investissement » pourrait être mesuré, selon le rapport (p.44), par une évaluation de « l'impact social » de l'insertion par

---

<sup>42</sup> Bulletin officiel du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Note DGEFP no 2014-04 du 10 octobre 2014 portant notification des enveloppes financières régionales 2014 relatives au montant modulé de l'aide aux postes des structures de l'insertion par l'activité économique. Annexe 2, p.5.

<sup>43</sup> Cour des Comptes Rapport publié le 15 janvier 2019 intitulé "L'insertion des chômeurs par l'activité économique, une politique à conforter »

l'activité économique. Le rapport proposait d'avoir recours à une grille comparative des difficultés entre l'entrée et la sortie du dispositif et à des enquêtes sur le devenir de la situation sociale des bénéficiaires et sur le développement économique des territoires. Les années passent, les investissements se poursuivent et il s'agit toujours de s'assurer que le financement de l'insertion permet bel et bien de mettre au travail les bénéficiaires et ce, de façon durable.

Ce sont donc naturellement les structures porteuses (association, commune, centre communal, syndicat mixte etc.) qui se retrouvent tenues de faire en sorte que l'objectif soit tenu. Par leur conventionnement, elles s'engagent à mettre en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement du public en insertion pour atteindre un taux minimum de sorties dynamiques de 60 %<sup>44</sup> et un taux minimum vers l'emploi durable de 25 % (voir tableau des qualificatifs de sorties en annexe).

- Les sorties dynamiques regroupent trois catégories de sorties du dispositif. :
- La première, vers « l'emploi durable », correspond aux CDI, CDD ou missions d'intérim de 6 mois et plus, aux stages ou à la titularisation dans la fonction publique ou enfin, à la création d'entreprise.
- Les sorties vers « un emploi de transition » comportent les CDD ou périodes d'intérim de moins de 6 mois et les contrats aidés chez un employeur de droit commun.

Enfin, les « sorties positives » recensent les formations pré-qualifiantes<sup>45</sup> ou qualifiantes et les embauches dans une autre SIAE.

Ces valeurs de références fixées par la circulaire du 10 décembre 2008<sup>46</sup> ont été reconduites par les conventions accords-cadres pluri annuels de 2012<sup>47</sup>. Puis la réforme des

---

<sup>44</sup> BO Travail n° 2018/11 du 30 novembre 2018,

Voir également La convention annuelle d'objectifs et de moyens (CAOM) qui traite des modalités relatives à l'aide aux postes des ateliers des chantiers d'insertion et la circulaire DGEFP n° 2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles règles de conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique.

<sup>45</sup> Les formations préqualifiantes correspondent aux savoirs de base (lecture, écriture, calcul) nécessaires pour entrer en formation et/ou les premiers gestes professionnels, les compétences clefs associées ainsi que les savoirs être et la culture d'entreprise.( AFPA)

<sup>46</sup> Circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique [https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/circulaire\\_DGEFP\\_dec08\\_renovation\\_modalites\\_conventionnement\\_IAE-2.pdf](https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/circulaire_DGEFP_dec08_renovation_modalites_conventionnement_IAE-2.pdf)

<sup>47</sup> Instruction relative au conventionnement des structures de L'IAE en 2012.

[http://idf.lesentreprisesdinsertion.org/images/docs/Lois/2014/instruction\\_conventionnement\\_IAE\\_16\\_1\\_2012.pdf](http://idf.lesentreprisesdinsertion.org/images/docs/Lois/2014/instruction_conventionnement_IAE_16_1_2012.pdf)

financements de l'IAE<sup>48</sup> (2014) a introduit la modulation des financements. D'un point de vue administratif, l'enveloppe budgétaire est donc directement corrélée à la réussite de l'insertion.

Cette triple évaluation se fonde sur des indicateurs considérés comme « mesurables et objectivables » (Gianfaldoni, 2018) que sont les caractéristiques des personnes embauchées, les actions et des moyens d'insertion mis en œuvre et les résultats constatés à la sortie de la structure. L'effort d'insertion évalue les actions et moyens mis en œuvre en retenant l'indicateur équivalent temps plein (ETP) d'encadrement (encadrement technique et accompagnement social et professionnel) rapportés au nombre d'ETP en insertion. Enfin, l'indicateur des sorties dynamiques rapportées au nombre de sorties totales constitue le troisième et dernier critère. Idéalement, le taux minimum de sorties dynamiques à atteindre reste de 60 %, mais puisque le taux de retour à l'emploi dépend de différents facteurs (secteurs d'activité, territoire, contexte économique ...), les services de l'Etat sont libres, pour chaque structure et chaque bassin d'emploi, de moduler la part respective des trois catégories de sorties, sous réserve du respect de l'objectif d'insertion dans l'emploi durable de 25%.

Si la modulation relève des prérogatives de l'Etat, les chantiers sont eux-aussi capables de peser dans la balance des négociations en affûtant leurs arguments. Ils doivent ainsi appliquer les directives, faire « au mieux » et ensuite se justifier à l'occasion du dialogue de gestion.

## **2.7 Dialogue de gestion : une évaluation qui escamote le travail**

Le point d'orgue de la négociation intervient au moment du dialogue de gestion (voir schéma annexe) qui donne lieu à la présentation du bilan d'activité qui comporte le bilan financier amendé par le commissaire aux Comptes et les résultats des parcours. Du bilan d'activité dépend le nombre de postes à conventionner et le montant des aides accordées par l'Etat. Cette réunion plénière est organisée<sup>49</sup><sup>50</sup> entre l'Unité Territoriale de la Direccte et la structure, en présence de Pôle Emploi, de la direction du chantier, accompagné du ou de la présidente ou d'un.e membre du conseil d'administration, voire de salarié.es en insertion qui peuvent intervenir pour témoigner.

---

<sup>48</sup> Décret n° 2014-197 du 21 février 2014 portant généralisation de l'aide au poste d'insertion et diverses mesures relatives à l'insertion par l'activité économique

<sup>49</sup> Tous les 3 ans en vue du renouvellement de conventionnement, sauf si le conventionnement est annuel (structures fragiles ou nouvelles).

<sup>50</sup> [http://idf.lesentreprisesdinsertion.org/images/docs/Lois/2014/Fiche3\\_le\\_dialogue\\_de\\_gestion.pdf](http://idf.lesentreprisesdinsertion.org/images/docs/Lois/2014/Fiche3_le_dialogue_de_gestion.pdf)

L'analyse du bilan d'activité permet d'apprécier si les conditions sont réunies pour le renouvellement du conventionnement. Ce document liste les actions mises en œuvre par la structure et leurs résultats à l'issue des parcours. Il comporte un certain nombre d'informations anonymes sur les salarié.es en insertion, leurs origines sociales, leur statut. Il présente les types de formations et le nombre d'heures dont ont bénéficié les salarié.es, les heures d'accompagnement social, les heures d'accompagnement professionnel. Il comporte un état des lieux de la structure en termes de nombre de salarié.es de permanent.es, il fait le point sur le contexte économique dans lequel la demande est formulée. Le bilan pointe les perspectives économiques de l'ACI, sa situation financière et informe sur la stabilité de la gouvernance<sup>51</sup>. L'exercice consiste donc à confronter les objectifs et les moyens en vue de les ajuster au contexte socio-économique local prévisionnel. Ces éléments sont mis en regard des pourcentages de sorties. Les parcours sont donc quantifiés, calculés, mesurés mais ne disent rien du travail effectif réalisé au quotidien.

Cette déconnexion entre le travail des professionnel.les et les chiffres réclamés par l'administration relève de ce qu'Alain Supiot (2015) dénonce comme une nouvelle subordination aux objectifs à réaliser. Le spécialiste du droit du travail souligne que le risque inhérent à cette doxa de la « gouvernance par les nombres » est bien de faire allégeance à un idéal normatif de réalisation d'objectifs et de céder à un pouvoir impersonnel. L'illustration est claire sur le chantier d'insertion où les résultats chiffrés de sorties positives ne peuvent pas rendre compte du travail réellement effectué. Sans « valeur ajoutée mesurable » (Ganem, 2011, p. 129-143), le travail d'accompagnement est difficile à évaluer.

La Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) (intitulée FNARS Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale, jusqu'en 2017) note que « L'approche quantitative ne suffit pas toujours, loin de là, à restituer les résultats obtenus par rapport aux objectifs sociaux ». Cet angle mort de l'accompagnement en insertion est connu et a fait l'objet de plusieurs rapports et travaux. En 2009, Hervé Defalvard économiste, responsable de la chaire

---

<sup>51</sup> Outre que ces termes de « gouvernance », « coordination », « plan d'action » utilisés dans les documents réglementaires qui encadrent les ACI traduisent un glissement, voire une inscription délibérée, vers le management (Eydox, Tuchsirer, 2011). ), ils sont également symptomatiques de la dispersion et de l'enchevêtrement des compétences entre les différents acteurs locaux. Il en résulte une ambiguïté dans les rapports de force où « la négociation s'impose comme un moyen d'action généralisé » (Lafore, 2004, p. 25). Elle est particulièrement sensible lorsque la structure doit rendre des comptes.

d'économie sociale et solidaire de Paris-Est Marne-la Vallée plaide pour une évaluation du travail dans les structures d'insertion par l'activité économique qui ne soit pas réductible à un chiffrage, mais tienne compte d'un « bilan non chiffré, fait d'histoires humaines contées » (Defalvard, 2009). Une évaluation qui tienne compte en somme du travail réel autrement dit de l'activité déployée par le.la salarié.e pour réaliser la tâche prescrite et qui n'est jamais réductible au travail prescrit. « Si l'on voulait vraiment évaluer le travail, il faudrait rendre visible la partie immergée de l'iceberg », écrit Christophe Dejours (2003, p. 24), or, précise-t-il plus loin : « il n'y a pas à ce jour d'évaluation objective possible » (2003, p. 50). C'est en particulier le cas des activités de services, décrites par leur mission – accompagnement social et professionnel – mais dont le contenu « reste énigmatique » (ibid.).

Les professionnel.les de l'insertion martèlent régulièrement que les modalités de valorisation de l'insertion sociale et professionnelle ne devraient pas relever uniquement de chiffres. (FNARS 2009, 2012). L'accent est mis sur l'importance « de ne pas s'enfermer, avec le financeur, dans le seul contrôle des résultats » qui ne représentent qu'une « entrée dans la démarche d'évaluation ». Il importe donc d'« inviter le financeur à porter son regard sur le fonctionnement du processus d'accueil et de recrutement en tenant à sa disposition des preuves lui permettant d'en apprécier la qualité: outils, critères de recrutement et procédures formalisées, indicateurs de synchronisation et d'efficience». On le voit, même lorsqu'il s'agit de rendre compte d'éléments moins tangibles, la focale reste orientée vers les résultats mesurables supposés objectifs.

Il semble impossible de sortir de cette conception, en témoignent les travaux de la DARES (2018) pour essayer de rendre compte des effets de l'accompagnement sur les parcours d'insertion <sup>52</sup>. Les outils pour mesurer le qualitatif ne fonctionnent pas. Comment évaluer le travail d'un.e chargé.e d'accompagnement social et professionnel ou de celui d'un.e encadrant.e technique ? Et comment évaluer le travail d'une personne en insertion ? Si on peut mesurer en heures le temps d'écoute d'une personne, il est impossible d'en évaluer l'implication subjective et intersubjective. Difficile dans ces conditions, lors de l'évaluation que constitue le dialogue de gestion de décrire l'intelligence pratique à l'œuvre sans avoir recours au concret, au réel de l'activité qui ne rentre ni dans des cases, ni dans des décomptes.

---

<sup>52</sup> Rapport de la DARES Quels effets de l'accompagnement sur le devenir des salariés en insertion ? Dares. Il est indiqué p.7 que « La contrepartie des nombreuses variables de résultat présentes dans l'enquête est que l'accompagnement mesuré est subjectif ».

Finalement, faute de transmettre le réel du travail et rendre compte des parcours individuels concrets, pourtant plus représentatif de ce qui peut se passer sur le chantier, le dialogue de gestion s'achève sur l'enregistrement en Préfecture des évaluations chiffrées, sans rapport avec le réel, sans référence au travail (Dejours 2003, p. 45). Aucun risque de sortir des généralités : la Direccte ne fait pas d'intervention sur le terrain, elle ne vérifie pas les déclarations et se contente d'une déclaration sur l'honneur (Rauche, 2017). Dans ces conditions, le dialogue de gestion semble être une mise en scène. Les professionnel.les de l'insertion font une présentation en adéquation avec les attendus de l'administration, laquelle transmet que les données chiffrées et maintient ainsi le *statu quo*.

### **Conclusion**

L'agrément et le financement dont jouissent les ACI les obligent à rendre des comptes de façon régulière et à considérer les résultats mesurables comme l'essentiel de la représentativité des parcours. Or, ce type d'évaluation fondée sur la mesure quantitative et objective des performances ne permet qu'un accès rudimentaire à l'expérience réelle du travail (Dejours, 2011b). Quelle est-elle ? Le travail des professionnel.les est évalué en heures, en dispositifs et celui des salarié.es est escamoté. Il n'apparaît qu'en termes statistiques. Rien n'est dit de leur travail subjectif sur le chantier.

Malades, chroniquement vulnérables et sinon responsables de leur situation au moins tenu.es de démontrer une volonté suffisante pour en sortir, les personnes en insertion sont catalogué.es, analysé.es mais peu écouté.es.

L'intérêt récent du monde académique vis-à-vis de la grande marginalité témoigne par contraste de l'indifférence qui a longtemps prévalu. Ainsi, comme les enjeux sociétaux à l'égard de la pauvreté en lien avec le travail sont aussi anciens que les sociétés structurées, le regard porté sur les personnes sans emploi en grande précarité ainsi que les dispositifs de prise en charge sont les héritiers des siècles passés et des expériences antérieures.

### **Chapitre 3 – LA MISE AU TRAVAIL DES INDIGENT.ES : UNE VIEILLE HISTOIRE<sup>53</sup>**

L'insertion par l'activité économique est l'héritière d'une longue tradition de mise au travail, dont les formes ont varié mais dont le fond est resté constant. Deux visées majeures ont traversé les époques et alimenté les réflexions des élites politiques urbaines occidentales. La première correspond à la nécessité de contenir la grande pauvreté - afin d'endiguer la menace qu'elle représente pour l'ordre public lorsqu'elle n'est pas contrôlée par des cadres sociaux - ou *a minima* de la soustraire aux regards. La seconde repose sur l'idée qu'un traitement moral est fondamental pour redresser les comportements déviants et que le travail est souverain pour sa discipline et ses vertus morales (Foucault 1961/2013, p.102-103). Que les justifications soient d'ordre religieux, politique ou social, le principe d'une entreprise de normalisation à l'œuvre auprès des plus pauvres s'est imposé par le concours de structures de travail obligatoire. Ce chapitre montrera qu'au fil de l'histoire, elles ont tour à tour pris des formes assistancielles, incitatives ou punitives mais sont toujours restées rigoureusement coercitives poursuivant le but normatif qui leur avait été fixé depuis l'origine.

#### **3.1 Aux marges de la société et du travail**

Jean-Pierre Gutton historien spécialiste de la pauvreté comme de la sociabilité villageoise à l'époque moderne avait rêvé dans sa thèse soutenue en 1970<sup>54</sup> d'étudier « la fraction la plus mal connue de la société d'Ancien-Régime », il a rapidement déchanté lorsqu'il s'est aperçu que les documents d'archives disponibles permettaient seulement d'accéder à « l'image que la société se faisait des pauvres » et non à une réalité tangible. En effet, traiter de l'assistance par le travail en Europe occidentale, suppose d'abord d'interroger la façon dont les époques successives se sont comportées vis-à-vis de la pauvreté et des pauvres sous l'angle de l'assistanat, de la charité ou du travail. D'une part, les pauvres ne constituent pas plus hier

---

<sup>53</sup> Il ne s'agit pas d'un travail d'historien sur la base de sources d'archives mais d'une compilation de travaux non exhaustive sur le sujet qui permet d'illustrer le propos contemporain de cette thèse.

<sup>54</sup> La thèse de Jean-Pierre Gutton a donné lieu à un ouvrage paru en 1971 scindé en deux axes de recherches. Le premier porte sur la diversité des pauvres, "pauvres honteux", mendiants, errants et vagabonds, contrebandiers, brigands... Le second analyse l'attitude de la société face aux pauvres et montre leur éviction dans les hôpitaux généraux alors que parallèlement les formes traditionnelles de l'assistance résistent en dépit de l'enfermement. (Gutton 1971/2018)



qu'aujourd'hui, une catégorie sociale homogène et d'autre part, la notion de pauvreté n'est pas facile à manipuler sans risquer l'anachronisme. La dépendance sociale en est un, selon Simmel (Paugam & Duvoux, 2015). Le philosophe et sociologue allemand estimait, qu'au-delà de l'aspect purement économique, la pauvreté pouvait être définie par rapport à la réaction sociale qu'elle suscite. C'est la situation qui pourrait normalement donner droit à une assistance reçue publiquement qui caractériserait la pauvreté. Cette strate de la population serait donc définie en partie par sa dépendance. En outre, pour rendre compte de ce qui lie un mendiant<sup>55</sup> athénien du IV<sup>e</sup> siècle avant J.-C. à un vagabond parisien du XVII<sup>e</sup> siècle, ou à un journalier du XIX<sup>e</sup> siècle, il convient d'ajouter que tous ces individus ont connu l'incertitude du lendemain, qu'ils ont fait l'expérience de l'opprobre publique, du contrôle social et de l'injonction à la responsabilisation sans liberté réelle de l'exercer dans un sens désirable. Ce sont donc à la fois les notions de dépendance, de dénuement économique et de marginalité fragile aux confins de la survie, proche de la notion de « disqualification sociale » définie par le sociologue Paugam (1994), qui sont convoquées ici.

### 3.2 Le digne et l'indigne

Dans l'Antiquité grecque, les travaux, (*erga*), qui fournissaient les biens nécessaires à la vie étaient dévolus aux esclaves (étrangers, non-citoyens, non-libre), aux métèques (étrangers non-citoyens libres) et aux hommes et femmes libres de statuts inférieurs, comme les périèques (inférieurs libres, déchus) (Amouretti, Ruzé, 1990). Celles et ceux à qui la richesse offrait la liberté de penser la cité étaient une poignée au regard de l'immense majorité contrainte de produire pour vivre et faire vivre. Le travail contenait la menace d'un déséquilibre en valorisant les principes d'efforts de dignité face à l'adversité. Bien que le terme n'ait pas les mêmes contours dans l'Antiquité que de nos jours, c'est bien autour de la notion d'effort, que s'articulait le passage du digne à l'indigne et donc au désordre. Celui ou celle qui mendie déchoit en contrevenant aux principes d'effort et d'économie (Roubineau 2013). D'honnête et digne, le pauvre chute (*piptô*) dans la mendicité (*ptôcheia*). Le terme *ptôchos*, qui le désigne, était même parfois utilisé comme une insulte.

---

<sup>55</sup> Je n'ai pas trouvé de référence à des femmes mendiantes mais on peut supposer qu'elles sont confondues avec l'image de la vieille femme pauvre qui elle est présente dans les références antiques.

Contrairement aux infirmes, malades, vieillard.es et jeunes enfants, les mendiants valides étaient considérés comme responsables de leur situation. On les soupçonnait de préférer une vie oisive à celle laborieuse des honnêtes gens. L’*Odyssée*<sup>56</sup> fait référence à ces personnages indolents et dilettantes.

« Et il vint un mendiant qui errait par la ville et qui mendiait dans Ithakè. Et il était renommé par son ventre insatiable, car il mangeait et buvait sans cesse ; mais il n'avait ni force, ni courage, bien qu'il fût beau et grand. » (...) (vers 357) « Étranger, si je te le demandais, voudrais-tu entrer à mon service ( tu aurais un salaire suffisant ) pour tailler les haies et planter de grands arbres aux extrémités de mes champs ? Je te nourrirais avec abondance, je te couvrirais de vêtements convenables, et je te donnerais de belles chaussures. Mais, comme tu n'as rien appris, tu ne veux sans doute pas travailler, et tu préfères mendier par la ville pour assouvir ton ventre insatiable. » (Homère, *L’Odyssée Chant 18*)

Au théâtre comme dans la cité, le personnage du mendiant était vêtu de haillons, portait une besace et s’aidait du bâton de marche symbole de la vie d'errance à laquelle il était contraint (Roubineau, 2013). Cette population, inactive, présumée à la lisière de la criminalité inspirait la méfiance, écrit Cyrille Marconi (2016) dans sa thèse sur l’assistance par le travail. Platon proposait d’ailleurs, dans son projet de cité idéale, d’organiser leur expulsion systématique, leur présence étant comparée à une impureté. Outre la précarité matérielle et la vulnérabilité, la mendicité condamnait donc aussi à l'exclusion.

Le monde romain s’inspira des représentations grecques en les romanisant. Le clivage perdura entre la mendicité et l’immense majorité laborieuse *uixi semper, pauper honeste*, autrement dit, pauvre mais honnête. Les règles de l’assistance impériale telle qu’elles existaient à Rome et Byzance furent reprises par les Mérovingiens qui utilisèrent à leur tour la matricule, une liste des pauvres qui pouvaient bénéficier d’un soutien en argent ou nature (Carrié, 1975)<sup>57</sup>. Avec le reflux de l’urbanisation en Gaule, à partir du VIIe siècle, les matricules urbaines finirent

---

<sup>56</sup> Homère, *L’Odyssée*, Folio

<sup>57</sup> Carrié Jean-Michel. Les distributions alimentaires dans les cités de l'empire romain tardif. In: Mélanges de l'École française de Rome. Antiquité, tome 87, n°2. 1975. pp. 995-1101.

par ne plus accorder d'aide qu'avec parcimonie en opérant des choix en fonction des situations. Les monastères (De Spiegeler 1990) prirent alors le relais.

L'hospitalité individuelle de l'Antiquité, devint universelle et gratuite à la fin du Ve siècle sous l'influence de la règle de Saint Benoît qui connut un véritable essor dans le dernier quart du XIIe siècle. Au cœur du Moyen Âge, l'évêque se fit curateur des pauvres en centralisant et redistribuant les secours fournis par les fidèles. Les hospices, hôpitaux ou maisons dieux, (Xénodochium, Casas de Misericordia en Espagne) étaient ainsi liés à l'Église et financées par les dons des fidèles les plus riches (Gentili, 2017). Construites le long des routes dans les localités d'importance secondaire et dans les faubourgs des grandes villes, ces structures régulaient et maintenaient la pauvreté à l'écart de la cité.

### **3.3 Pauvreté eschatologique**

Le Moyen Âge fait figure de parenthèse dans la disqualification ordinaire de la pauvreté. À partir des XIe- XIIe siècle, la réflexion engagée par le clergé chrétien sur la place des pauvres dans la société occidentale (Mollat, 1978) transforma la perception du phénomène de dénuement. Les exégètes chrétiens trouvèrent dans les textes fondateurs toutes les raisons de ne plus considérer la pauvreté comme un stigmate et cessèrent de confondre l'impécuniosité et la paresse. Au contraire, la pauvreté, associée à l'humilité, promettait la récompense eschatologique individuelle (Légasse, 1973). La pauvreté matérielle n'était cependant pas un idéal chrétien ultime puisque l'œuvre divine consistait à « élever ceux qui sont en bas » (Luc, 1, 52-53). Les premiers textes sacrés insistaient sur le passage d'une réalité concrète économique et sociale, à une inclinaison de l'âme. La pauvreté était donc un moyen et non une fin. En conséquence de quoi la juste répartition des richesses devait s'imposer sous forme d'aumône, condition du salut de l'âme (Mollat, 1974). Les prédications des évêques rappelaient aux fidèles que cet acte de tendresse compatissante permettait de s'identifier au Christ (Goglin, 1976).

Pour le peuple chrétien occidental, l'*avaritia*, ou cupidité, passait alors pour un péché plus grave que l'orgueil. En rappelant les fidèles à leur devoir de charité, les pauvres prirent place dans la société médiévale avec un rôle inscrit dans une dimension religieuse. Le pauvre est celui ou celle qui souffre, qui est malade, infirme. La pauvreté se caractérise par la faiblesse opposée à la puissance des seigneurs (Fossier, 1991). S'ouvrirent alors des tables et des bourses des pauvres qui constituaient un réseau de soutien. En ces temps de relative prospérité économique, l'heure était à la générosité qui limitait mécaniquement la demande.

Entre le XI<sup>e</sup> et le XIII<sup>e</sup> siècle, le parallèle entre pauvreté et pureté s'intensifia chez les religieux qui firent la promotion spirituelle des *pauperes christi*, moines démunis, auprès des nantis (Mollat, 1974). L'inspiration des ordres mendiants pour la pauvreté évangélique conjugua le retrait des vanités de ce monde et donc de ses possessions et une intégration forte dans la vie de la cité. François d'Assises fut l'un des exemples les plus significatifs de ce mouvement qui prônait le dépouillement de tout bien jusqu'à la nudité effective. Dans son sillage, les adeptes se multiplièrent mais la règle peina à survivre à son fondateur. Non seulement la « reconnaissance institutionnelle et les faveurs des puissants paraissaient préjudiciables au maintien d'une vie de pauvreté volontaire » (Piron, 2012), mais en outre les mouvements collectifs radicaux, prêchant une pauvreté absolue, commencèrent à faire craindre pour l'ordre social (Vauchez, 1970).

Un mouvement de répression s'engagea, matérialisé par la bulle pontificale de Jean XXII en 1322 qui remit en cause le principe de pauvreté de l'Eglise. La perception de la pauvreté bascula une nouvelle fois. N'étaient plus susceptibles de plaire à Dieu, que celles et ceux réellement incapables de subvenir à leurs besoins pour des raisons tangibles. Ces pauvres méritants étaient les invalides, les malades ou les religieux volontairement dépouillés de tout bien terrestre. Les autres, valides et en bonne santé, ne pouvaient se trouver au ban de la société que par leur propre faute et notamment du fait d'un certain goût pour l'oisiveté. La charité ne leur était plus due.

### **3.4 Bons et mauvais pauvres, vers un tri moral**

Aux XIV<sup>e</sup> et XV<sup>e</sup> siècle, l'Europe connut des difficultés économiques aggravées par des catastrophes naturelles. Les crises frumentaires et la peste noire se conjuguèrent pour laisser le royaume exsangue. Les réponses traditionnelles, systèmes hospitaliers, aumônes, legs, ne suffisaient plus à faire face. Au XV<sup>e</sup> siècle, un quart de la population française consacrait plus de la moitié du revenu journalier au pain<sup>58</sup>. La faim tenaillait la population.

L'idée d'une révision de l'accueil inconditionnel s'esquissa alors, assortie d'une laïcisation et d'une rationalisation de la charité. La conception médiévale selon laquelle chaque

---

<sup>58</sup> Ce seuil de pauvreté est défini par l'historien Richard Gascon, cité par Anne Bérroujon (2014).

humain doit accepter sa condition, commença à être battue en brèche par l'idée de soutenir son rang (Goglin, 1976). Pour alimenter leur réflexion, les théologiens s'appuyèrent sur Saint Augustin qui, en 400, dans sa dénonciation de la paresse des moines (*De opere monachorum*) estimait que les seuls à pouvoir se soustraire au travail manuel étaient les moines évangélistes et les infirmes, ainsi que ceux qui n'y avaient pas été habitués dans leur vie. Lorsque le théologien Guillaume de Saint Amour reprit ce texte au milieu du XIII<sup>e</sup> siècle<sup>59</sup>, il précisa que les valides ne devraient pas être autorisés à mendier à moins d'être « impuissants par nature comme les enfants, les vieux et les infirmes (...) et (...) [les] impuissants par habitude » (Ricci, 1983). Ces derniers, dont « la naissance et l'éducation interdisent la ressource des travaux manuels » mais qui ne peuvent plus vivre dans leur groupe social sont qualifiés de pauvres « honteux » (Fontaine, 2008). La mendicité ne pouvait dès lors être le fait que d'une faiblesse physique ou d'une faiblesse consubstantielle au rang social. Le fait d'être un homme valide et de basse extraction était assorti d'un soupçon de fainéantise.

Le lien « pauvreté – oisiveté – menace » fit son chemin dans l'esprit de ceux qui ne manquaient de rien. Corollaire de cette méfiance généralisée, le lexique s'enrichit pour désigner ces catégories de déclassées valides qui investissaient les villes pour survivre. On parle de « caïmans, marauds, bêtres, houliers, coquins, gueux, essorillés, truands » etc. (Mollat, 1974). Cette distinction entre bons et mauvais pauvres devint particulièrement sensible dans les trente premières années du XVI<sup>e</sup> siècle. Dans toute l'Europe, nous dit Anne Bérroujon (2014), « on tente de ne subvenir qu'aux besoins des bons pauvres, c'est-à-dire des pauvres de la ville qui en ont « réellement » besoin. ».

Dans son ouvrage *De subventione Pauperum*, publié à Bruges en 1525, le théologien, philosophe et pédagogue Juan Luis Vives (1492-1540) proposait de renvoyer les mendiants étrangers, de placer les plus obstinés dans des maisons d'internement et de confier l'assistance aux magistrats. J.-L. Vives intimait de tenir un registre des misérables afin de s'informer de leur moralité, de fonder des maisons de travail et de financer l'ensemble grâce à la charité des particuliers et si nécessaire en ayant recours à l'impôt pour les plus riches. Ces prescriptions, qui constituent selon M. Foucault (1961/2013 p.70) la première approche profane de la charité,

---

<sup>59</sup> Guillaume de Saint-Amour, Recueil d'écrits catholiques et canoniques sur la défense de la hiérarchie ecclésiastique contre les pseudopredicateurs. [Guillelmi de Sancto Amore] Collectio catholice et canonice scripture. Saint Augustin, Du travail des moines. « Liber de opere monachorum » XIV<sup>e</sup> siècle. Abbaye Notre-Dame de Cîteaux Cote Ms227 Microfilm à la cote : MIC 153

remportèrent un vif succès dans toute l'Europe. La division morale de la misère devint la norme. Deux conceptions s'opposèrent désormais que M. Foucault (1961/2013, p.72) décrit comme « la pauvreté soumise et conforme à l'ordre qu'on lui propose » et « la pauvreté insoumise qui cherche à y échapper ».

Ce n'est réellement qu'à partir du XVI<sup>e</sup> siècle que s'imposa, sans fard, le parallèle entre présence des pauvres et danger pour l'ordre social et pour la santé publique. La mendicité fut classée parmi les délits à Rome et le reste de l'Europe ne tarda pas à suivre le modèle romain. En réfutant sa valeur mystique, la réforme protestante assimila la pauvreté à un châtime<sup>nt</sup>. Les textes du XVII<sup>e</sup> siècle sont unanimes à déclarer la paresse comme mère de tous les vices (Foucault 1961/2013, p.101). Calvin et Erasme distinguèrent clairement les mauvais pauvres coupables de paresse : « totz vagabons, gans sans adveu et feneans »<sup>60</sup> ou mendiants valides « auxquels Dieu a donné la force et la charge de pouvoir travailler » (Cubero, 1998).

Mais la mise au travail des pauvres comportait des inconvénients notoires. Ainsi lorsqu'en 1525, au lendemain de la défaite de Pavie, Jean Briçonnet, président de la chambre des comptes exigea de « faire besongner pour le bien public » mendiants et vagabonds, cette idée séduisit autant qu'elle inquiéta car une telle concentration de population sur un chantier pouvait entraîner « briganderie ». Le prévôt des marchands refusa de prendre ce risque et préféra réserver un travail rémunéré aux « pauvres honteux » dont le rang social d'origine était supposé protéger la population d'éventuels débordements. Autour de la reine-mère Louise de Savoie, les esprits s'échauffèrent pour trouver le moyen de disperser loin de la ville les autres, qui « ne veullent riens faire » et qui « se mettent à malpenser, desrober et faire assemblées et esmeuttés ».

Les « bons pauvres » quant à eux pouvaient justifier de leur état auprès de la caisse charitable des communautés protestantes grâce à une attestation (Cubero, 1998). Ce même type d'attestation était délivré dans les villes catholiques du royaume pour éviter l'aumône directe, mais elle donna lieu à des mouvements de population et à la délivrance de faux certificats de résidence. En 1545, une déclaration royale supprima la distinction entre bons et mauvais pauvres. Six ans plus tard, Henri II signa l'ordonnance de Moulins qui réservait l'entretien des

---

<sup>60</sup> Voir au sujet des vagabonds et mendiants, l'ouvrage de B. Geremek (1987) qui analyse des différentes réactions de la société européenne durant un millénaire face à l'immense armée des pauvres errants.

pauvres mendiants à leur bourg ou ville natale. Contrevenir à cette règle exposait à l'enfermement au Châtelet voire à la condamnation à mort.

### **3.5 Le travail utile comme carcan ordinaire**

À partir du XVI<sup>e</sup> siècle, le durcissement devint la règle commune. La police des pauvres se mit en place (Mollat, 1974), les galères et les projets d'emprisonnement commencèrent à émerger un peu partout en Europe. Les personnes non-incorporées à la société qu'étaient les pauvres, les malades mentaux, les vagabonds firent les frais d'une politique d'enfermement d'abord incitative et de plus en plus répressive<sup>61</sup>. Tous devaient pouvoir se procurer « bonnes et entières journées, besognant audites publiques comme s'ils besognaient aux ouvrages privés », et être payés avec « les premiers en clair deniers » (Cubero, 1998). Le Parlement de Paris produisit des arrêts en rafale pour mettre les mendiants au travail en leur confiant des tâches relevant du domaine public, qu'il s'agisse de routes ou de fortifications. A Paris, tout mendiant valide qui se soustrait à l'obligation de travail est désigné comme vagabond (Cubero, 1998). L'alternance entre obligation de charité chrétienne et volonté de contraindre par le travail était en passe de trouver sa solution dans la raison d'état.

La société du XVII<sup>e</sup> siècle donna un nouveau tour de vis. Les individus devaient être « remis en état » de gagner honnêtement leur vie grâce au travail et à la discipline (Marconi, 2012). L'assistance prit la forme de la contrainte et de la correction (Sassier, 1990). En 1656, la fondation par décret, de l'Hôpital Général dont la vocation était de mettre au travail ces « pauvres mendiants » en les séparant des « gens sans aveu » qui relevaient du crime marque pour M. Foucault le début du grand enfermement.

« Le travail dans les maisons d'internement prend ainsi sa signification éthique : puisque la paresse est devenue la forme absolue de la révolte, on contraindra les oisifs au travail, dans le loisir indéfini d'un labeur sans utilité ni profit » (Foucault, 1961/2013, p.101).

---

<sup>61</sup> A ce sujet voir également P. Sassier (1990) au sujet de la politique de la pauvreté articulée aux trois pôles que sont l'ordre, l'utilité et le don dans la société du XVI<sup>e</sup> au XIX<sup>e</sup>

L'Hôpital Général disposait de plusieurs établissements pour régler le problème endémique de la pauvreté dans Paris : la Pitié pour les enfants, la Salpêtrière pour les femmes, Bicêtre pour les hommes, Scipion pour les nourrices et les nourrissons et enfin la Savonnerie de Chaillot où les enfants étaient mis au travail (Carrez, 2008)

Le travail dans les Maisons de l'Hôpital de Paris était délibérément dur. La finalité rédemptrice passait par une rudesse exigée par ordonnance. (Cubero, 1998). En tant que sanction, « le labeur-châtiment a reçu valeur de pénitence et pouvoir de rachat » écrit M. Foucault dans *l'Histoire de la folie* (1961/2013, p.99). En cas de « désobéissance, insolence et autres scandales », le traitement des pauvres devait s'aligner sur celui des vagabonds. Les directeurs de l'hôpital pouvaient ainsi les condamner aux « poteaux et carcans, prisons et basses fosses », voire les chasser (Depauw, 1974). A partir de 1767 l'ouverture des dépôts de mendicité destinés à enfermer l'ensemble des « mendiants, vagabonds et non-mendiants » (Imbert cité in Peny, 2011) vint achever de mettre en place la politique d'enfermement des personnes susceptibles de semer le trouble dans la société. M. Foucault (1961/2013, p.71) a pu écrire que l'âge classique avait bien inventé « une même patrie aux pauvres, chômeurs, correctionnaires et insensés ».

Il n'était désormais vraiment plus question de charité mais bel et bien de travail forcé et de privation de liberté (Fossier, 2002). Si cette répression avait pu froisser quelques partisans d'un traitement moins austère, les résultats se chargèrent d'apaiser leurs remords. La mise au travail se révéla gagnante à plus d'un titre. Non seulement l'espace public était plus sûr mais ces pauvres gens apportaient leur concours, à moindres frais, aux travaux publics d'intérêt général comme l'entretien des routes, des canaux, des rivières et autres murs d'enceinte urbaine.

Le développement du mercantilisme, et plus tard de sa version française, le colbertisme, donna un second souffle à ce mouvement d'enfermement. Dans son *Règlement général pour dresser les manufactures dans ce royaume*, l'économiste Barthélemy de Laffemas (1545-1612) expose sa trilogie : charité, ordre public, utilité sociale. Le programme consistait à créer des maisons publiques dans lesquelles, les pauvres devaient moudre du blé, brasser de la bière, battre du ciment, filer des bas ... contre le logement, l'habit et la pitance. (Cubero, 1998). Colbert écrit à l'intention de l'abbé de Jumièges « Les manufactures de laine et de bas peuvent donner un moyen admirable pour faire travailler les gueux ». (Foucault 1961/2013, p.97). Mettre les marginaux au travail apparaissait donc être une entreprise utile au service du



développement de l'industrie et du commerce extérieur. Partout dans le royaume, l'éradication de la mendicité se poursuivait dans cette perspective calculatrice qui finalement ne tint pas toutes ses promesses.

L'opération n'étant pas aussi rentable qu'envisagée, les dispositifs se durcirent une fois de plus. C'est ainsi qu'en 1767, le pouvoir royal prescrivit la création de dépôts de mendicité où les « mendiants et vagabonds arrêtés doivent être internés » (Peny, 2011). À l'image des *workhouse* anglaises existant depuis le début du XVIIIe siècle, les pauvres valides, étaient capturés par les « chasse-coquins », contraints au travail et soumis à une discipline très rigoureuse.

### **3.6 Le droit au travail pour solutionner la pauvreté**

L'arrivée de Turgot comme contrôleur général des finances en 1774, mit un coup d'arrêt à ces dépôts, jugés trop dispendieux et inadaptés (Peny, 2011). L'échec des politiques de travail contraint obligea les contemporains à réfléchir à de nouveaux outils du traitement de la pauvreté. La misère qui régnait dans le royaume restait un problème vivace, mais il n'était plus question de déployer un arsenal exclusivement coercitif. Le souffle des Lumières avait-il modifié les perceptions sociales ? C'est sans doute partiellement vrai, comme en témoignent les différentes contributions à l'Encyclopédie qui analysaient la pauvreté au prisme de la domination sociale. Turgot y affirme que « ce sont les souverains qui font les misérables », Montesquieu soutient que « ce sont les nantis qui en appauvrissant les autres, les conduisent à la misère et ce faisant l'oisiveté. La situation du mendiant ou de l'errant, n'est pas l'effet d'un vice mais la conséquence d'un désespoir économique ».

Parallèlement, venant formaliser un mouvement initié plus d'un siècle auparavant, Adam Smith introduisit une rupture conceptuelle en analysant la pauvreté au prisme de l'économie politique, ceci afin de trouver des solutions pour la supprimer. Ce glissement d'une régulation du nombre de pauvres à une régulation de la pauvreté elle-même, avec pour projet son éradication, n'était pas seulement sémantique. Il effaçait l'individu au profit de l'objet d'étude. La pauvreté devait être traitée comme une maladie dont il fallait curer la cité. Cette pathologisation de la pauvreté alliée au déterminisme biologique devait être promise à un bel avenir quelques années plus tard pour légitimer les traitements coercitifs ou l'indifférence, à

l'égard des plus vulnérables ceci en vue d'éviter leur basculement vers la criminalité (Chevalier, 1958/2007, p. 461-496).

Avec les Lumières, le droit au travail - en lieu et place de la mise au travail - sembla être le meilleur moyen d'éviter aux pauvres d'avoir recours à la charité (Mbonda, 2004) et finalement de leur permettre de rompre avec leur condition de dépendance. Ainsi, à l'article « Travail » de l'*Encyclopédie*<sup>62</sup> on pouvait lire « Tout homme qui n'a rien au monde, à qui on défend de mendier, a droit de demander de vivre en travaillant ». Ce droit au travail donna l'impulsion à la création des ateliers de charité envisagés comme une bienfaisance et une assistance éclairée. Désormais, les personnes qui le souhaitaient, pouvaient travailler contre un salaire, sans y être contraintes physiquement. La nuance théorique était sensible même si en pratique la mendicité restait interdite.

### Paveurs à l'entrée des Tuileries



Duplessi-Bertaux, Jean (1747-1818), Graveur- Paris Musées / Musée Carnavalet – Histoire de Paris

<sup>62</sup> L'*Encyclopédie* ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers est un ouvrage majeur du XVIIIe siècle, édité de 1751 à 1772 sous la direction de Diderot et d'Alembert.

Cette transformation institutionnelle, qui rompait avec la période précédente était particulièrement subtile. Elle évitait le rapport de force tout en arrivant finalement à ses fins de contention d'une marge toujours considérée comme menaçante. (Marconi, 2012). En outre, employer ces forces vives à leur propre demande comportait une dimension inclusive dans la lignée des dispositifs de normalisation décrits par M. Foucault (1974) :

« Voilà pourquoi j'opposerai la réclusion à la séquestration ; la réclusion du 18ème siècle, qui a pour fonction essentielle l'exclusion des marginaux ou le renforcement de la marginalité, et la séquestration du 19ème siècle, qui a pour finalité l'inclusion et la normalisation »

Financés par des fonds spéciaux, accordés annuellement, ces ateliers de charité ouvraient ponctuellement en France, souvent pendant l'hiver, ou lors de difficultés conjoncturelles, pour donner du travail à celles et ceux qui, incapables de subvenir à leurs propres besoins, n'avaient que la force de leurs bras pour subsister explique Anne Conchon (2013), historienne spécialiste des dynamiques historiques de l'économie et de la société. Les tâches restaient quant à elles, les mêmes que dans les siècles précédents. Des établissements textiles étaient organisés pour femmes, enfants, vieillards, tandis que les hommes travaillaient dans les chantiers extérieurs. Ils étaient chargés de réparer les remparts, endiguer les rivières, nettoyer les rues, creuser des canaux, etc.

La Révolution était soucieuse d'honorer l'article 21 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen, qui indique « Les secours publics sont une dette sacrée. La société doit la subsistance aux citoyens malheureux, soit en leur procurant du travail, soit en assurant les moyens d'exister à ceux qui sont hors d'état de travailler » commença par démanteler toutes les structures charitables. Pourtant à l'été 1789, alors que les établissements étaient submergés de pauvres valides, faute d'ouvrage et par crainte pour l'ordre public, les autorités décidèrent leur fermeture en août 1789. Finalement, quelques semaines plus tard, sous la pression de la misère, les ateliers furent rapidement ouverts de nouveau et dotés d'un règlement censé garantir la discipline (Conchon, 2011). La vertu républicaine du travail substituée à la morale chrétienne reprenait la même valse à trois temps : répression, assistance, punition.

### 3.7 Un socialisme utopique

La France de la Restauration vit ainsi une laïcisation du social jusqu'à sa sécularisation (Lois de juillet 1901 sur les associations et congrégations, puis de décembre 1905 sur la séparation de l'Église et de l'État). Néanmoins cette sécularisation de l'assistance sous la pression de la question sociale portée par l'urbanisation et l'industrialisation ne put se défaire totalement de la matrice chrétienne des siècles précédents. Les œuvres du catholicisme social se développèrent parallèlement à un « nouveau courant « philanthropique », agissant non plus par amour du prochain mais par un sentiment d'humanité envers son semblable » écrit l'historienne spécialiste des questions de pauvreté-précarité Axelle Brodiez-Dolino (2018). Elle décrit la sécularisation de l'action sociale comme un processus d'affrontement et de substitution donnant naissance à un « *mixed economy of welfare* »<sup>63</sup>. Giovanna Procacci (1993) décrit la façon dont la gestion de la pauvreté alterne entre la solidarité et principes économiques, entre dette sacrée de la nation vis-à-vis des citoyens passifs et crime du refus du travail.

Parallèlement un autre courant humaniste encouragé par la confiance dans la technique est porté par Charles Fourier, Saint-Simon ou Étienne Cabet en France, Jean Charles Léonard Simonde de Sismondi en Suisse, ou encore Robert Owen au Royaume Uni. Ces socialistes utopiques ainsi qualifiés par Marx et Engel qui se situaient par contraste du côté d'un socialisme scientifique, ont imaginé et tenté de créer des sociétés idéales qui mêleraient communauté de vie où le travail serait source d'épanouissement. Toutes ces expériences visent le recul des maux sociaux comme l'ivrognerie, la violence, la criminalité afin de ne plus avoir recours à la justice la police mais aussi l'assistance publique. La recherche d'un progrès collectif et équitablement accessible par le travail semble être la meilleure réponse à la misère ouvrière qu'accompagne la révolution industrielle.

---

<sup>63</sup> Ce concept, forgé en 1983 aux États-Unis par Sheila B. Kamerman, permet de retravailler à nouveaux frais les complémentarités entre action publique et privée dans les politiques de *welfare*. Il s'est peu à peu étendu à la recherche dans les pays anglo-saxons et d'Europe du Nord, mais a à ce jour très peu percé en France, où il est pourtant pleinement applicable. in Brodiez-Dolino (2018)

Affiche de 1848, Avis aux ouvrières

**République Française**  
*Liberté, Egalité, Fraternité.*

---

**MAIRIE DU 2<sup>E</sup> ARRONDISSEMENT.**

---

*Nouvel Avis Important*

**AUX OUVRIÈRES**  
**Sans Travail.**

---

Le Maire a l'honneur de prévenir les Ouvrières sans Travail, domiciliées sur le 2<sup>e</sup> Arrondissement, qui n'ont pu être reçues à l'Atelier National, Cour des Fontaines, N. 1, qu'un nouveau local provisoire est mis à leur disposition, demain JEUDI 15 AVRIL, RUE TURGOT, N. 14.

Les Ouvrières demeurant dans les quartiers du Faubourg Montmartre et de la Chaussée d'Antin devront être rendues dans ce nouvel Atelier à Huit heures et demie, le travail devant commencer à 9 h.

Toutes les ouvrières qui seront porteurs d'un bulletin d'admission délivré à la Mairie, ainsi que celles munies d'un certificat de domicile délivré par le propriétaire, principal locataire ou gérant de la maison qu'elles habitent, seront reçues immédiatement pour le travail, RUE TURGOT, N. 14.

Le Maire prévient de nouveau les Ouvrières du 2<sup>e</sup> Arrondissement qui ne se présenteraient pas au jour et à l'heure indiqués dans le local qui leur est destiné, qu'elles ne recevraient plus à l'avenir, et sous quelque prétexte que ce soit, aucune espee d'indemnité dans les Bureaux de la Mairie.

Fait en Mairie, le 12 Avril 1848. Le Maire du 2<sup>e</sup> Arrondissement,

**BERGER.**

---

Paris.— Typ. de A. APPERT, Passage du Caire, 54.

Affiche de 1848, Imprimerie Typ. Appert A., imprimeur. Musée Carnavalet

Au cours de ce siècle fécond, nourri du fantasme révolutionnaire, quelques conceptions, bien que sans lendemain, ont inspiré les futurs chantiers d'insertion. C'est le cas du projet d'ateliers coopératifs imaginé par Louis Blanc. Journaliste, fondateur du Journal du peuple, et auteur d'un ouvrage consacré à l'organisation du travail, il souhaitait généraliser le droit au travail « à chacun selon ses besoins ; à chacun selon ses facultés ». Louis Blanc

préconisait la constitution d'ateliers sociaux dans les principales branches de l'activité économique.

Ces associations ouvrières de production devaient être financées au départ par l'Etat puis, les bénéfices auraient été réinvestis et distribués aux salariés actionnaires. En février 1848, alors membre du gouvernement provisoire et président de la Commission du gouvernement des travailleurs, Louis Blanc projeta de mener à bien son projet mais celui-ci fut dénaturé. Les ateliers nationaux, créés par le gouvernement provisoire, à mi-chemin entre organisation militaire et organisme de bienfaisance, ne purent faire face à l'afflux des demandes. Ils se soldèrent par un échec en 1848.

Concomitamment un certain nombre d'initiatives ouvrières émergèrent entre le coopérativisme de Charles Gide, le collectivisme libéral et autogestionnaire de Pierre Joseph Proudhon, le christianisme social de Frédéric Le Play. Le phalanstère de Charles Fourier, sorte de ville nouvelle fondée sur l'entraide communautaire, implanté à Guise dans l'Aisne perdura jusqu'en 1970 et fit des émules aux Etats-Unis, au Brésil et en Argentine. D'autres utopistes partirent tenter leur chance outre-Atlantique comme Etienne Cabet dont l'Icarie fondée au Texas ne tint que quelques mois (Portes, 2016, p. 80-85). Toutes ces initiatives plus ou moins abouties sont en quête d'une amélioration des conditions de travail et d'une mise en commun des moyens de production qui s'ancre dans une vie collective.

### **3.8 Le tournant du XXe siècle**

Sous divers intitulés, ces dispositifs d'assistance par le travail existèrent jusqu'à la première guerre mondiale qui marqua un changement de paradigme autour de l'assistance aux personnes privées d'emploi. Le recensement français de 1896 introduisit pour la première fois la catégorie des chômeurs qui, en se rattachant au salariat, s'opposait au mendiant et au vagabond. Un fonds national de chômage, créé en 1914, vint compléter les fonds de secours municipaux liés aux Bourses du travail. Deux guerres plus tard, la sécurité sociale vit le jour en 1945, mais il fallut attendre 1958 pour que le régime d'assurance chômage des salariés de l'industrie et du commerce soit créé. Les Trente glorieuses qui suivirent la seconde guerre mondiale instaurèrent un compromis entre production, profit et développement des avantages sociaux.

L'assistance désormais incluse dans une conception laïque du travail social s'apparenta à ses débuts à une sorte de « bénévolat missionnaire » (Blum, 2002), le plus souvent porté par des femmes issues de la bourgeoisie et animées par un catholicisme social chevillé au corps. Dans les années 50, l'orientation vers le *social casework* théorisé par Mary Richmond aux Etats-Unis au tout début du XXe siècle (Richmond, 1922)<sup>64</sup>, proposait non plus d'éduquer mais d'aider la personne à cerner ses besoins, à développer la personnalité et à s'adapter en prenant conscience de ses capacités. Il importait de considérer les « clients » comme des individus particuliers dépendant des relations sociales et qui aspiraient à décider et agir par eux-mêmes. Le progrès était au rendez-vous et la redistribution semblait fonctionner.

Après 1968, le *social casework* ne parvint plus à convaincre. L'inspiration psychologisante de cette méthode fût perçue comme un oripeau destiné à « donner bonne conscience aux praticiens qui l'utilisent »<sup>65</sup>. Le ton avait changé. Les analyses socio-historiques sur le travail social des années 1960 et 1970 l'assimilèrent à une entreprise de normalisation et de contrôle social (Donzelot, 1997; Verdès-Leroux, 1978). Françoise Blum (2002), historienne, chercheuse au Centre d'histoire sociale du XXe siècle, écrit que les travailleuses sociales furent considérées comme des agentes de la classe dominante pur produit de la bourgeoisie. Veillant « la plupart du temps implicitement et sans le vouloir au maintien de l'ordre »<sup>66</sup> et à la reproduction de la société maltraitante, les travailleuses sociales, auraient eu un rôle normalisateur auxquelles elles ne pouvaient échapper qu'en se mettant « au service » (Blum, 2002) des personnes dont elles s'occupaient contre l'ordre établi. Outre que cette allégation suppose que les personnes accompagnées n'étaient pas en mesure de résister à la normalisation mise en œuvre, elle entérinait aussi le besoin qu'elles auraient eu de cet accompagnement pour se défendre.

---

<sup>64</sup> Richmond Mary E. (1922) *What Is Social Casework ? An Introductory Description*, New York, Russell Sage Foundation, 1922 réédité en 2002 sous le titre *Le service social des cas individuels, Les méthodes nouvelles d'assistance*, Presses Eihees préfacé par Brigitte Bouquet, première titulaire de la chaire Travail social au Conservatoire national des arts et métiers

<sup>65</sup> « Pourquoi le travail social », *Esprit*, avril-mai 1972, no spécial, p. 547-926. Le numéro est réédité quelques mois plus tard sous le titre Normalisation et contrôle social.

<sup>66</sup> « Pourquoi le travail social », *Esprit*, avril-mai 1972, no spécial, p. 547-926. Le numéro est réédité quelques mois plus tard sous le titre Normalisation et contrôle social.



Le nombre d'ateliers d'adaptation à la vie active créés au sein des centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS)<sup>67</sup> s'accrut dans les années 70. La mise au travail des « victimes de handicaps sociaux » hébergés était désormais organisée au sein d'un « établissement de travail protégé » à l'instar des personnes handicapées physiques (Gérôme, 2015). Ce n'est que dans un second temps que furent créés les « centres d'adaptation à la vie active » (CAVA).

À la faveur de la critique des fondements du travail social des années 70, la réflexion s'engagea autour de l'insertion par l'économique comme alternative à l'enfermement (Bailleau, 1986). Nombre de jeunes acteurs associatifs engagés dans le tissu local conçurent alors de nouveaux modes d'intervention du travail social. Les travailleuses et travailleurs sociaux des années 70 étaient le plus souvent issus.es des rangs de l'insertion et en avaient une connaissance intime. Les dispositifs comportaient peu d'échelons hiérarchiques et disposaient d'une relative autonomie et d'indépendance au quotidien (Maynard, 2005). Ce n'est que lorsque l'insertion est devenue un objet de politique publique (Eme, 1994) et que leurs actions ont été légitimées et encadrées.

### **3.9 Et vint la complexification**

Le choc pétrolier vint rebattre les cartes. Avec le coup de frein économique et l'envol des chiffres du chômage, l'insertion professionnelle des jeunes devint un enjeu de maintien de la cohésion sociale. Les acteurs locaux se multiplièrent dans le sillage de la décentralisation initiée dans les années 80 (Frigoli, 2010). Les travaux sociologiques sur les politiques menées sous le vocable de l'insertion témoignent de la multiplicité des dispositifs solidaires mis en œuvre et des objectifs politiques poursuivis. (Wuhl, 1996 ; Guyennot, 1998 ; Alphantery, 1990). Le sociologue Serge Ebersold (2005) s'est attelé à mettre en lumière les modifications progressives des discours idéologico-politiques contemporains qui ont accompagné l'institutionnalisation des dispositifs d'insertion et peu à peu légitimé l'idée selon laquelle il existait des « inemployables » irrémédiablement condamnées à des formes d'activités marginales.

---

<sup>67</sup> Les centres d'hébergement et de réadaptation sociale – aujourd'hui centres d'hébergement et de réinsertion sociale – naissent au début des années 1950, époque où l'État réglemente la politique d'aide sociale à l'hébergement qui reposera principalement sur ces établissements.



Le rapport Alphanféry intitulé « Les structures d'insertion par l'économie », publié en juillet 1990 souligne les bienfaits du travail qui permet de « resocialiser », de « responsabiliser » les « exclus » et, ainsi, de leur faire « retrouver leur dignité ». Le rapport insiste sur les caractéristiques des chômeurs qu'elles embauchent qui sont « improductifs », « marginalisés », « rejetés hors des circuits productifs » (Alphanféry, 1990, p.16). La nécessité d'inculquer aux allocataires le « sens des responsabilités » (Mead, 1986) s'est imposée avec de plus en plus de force dans le débat politique corrélativement à la croissance du chômage de masse et de la précarisation de l'emploi.

C'est dans ce contexte, que l'économie sociale et solidaire (ESS) est apparue comme un nouveau compromis (Bregeon, 2008). L'ESS plonge ses racines dans les associations ouvrières du XIXe siècle, imaginées par les penseurs du socialisme utopique. Elle s'inspire des coopératives de production, des sociétés de secours mutuels, des comptoirs alimentaires et de l'emblématique familistère de Guise et de son fondateur Jean-Baptiste André Godin. Au début des années 2000, dans le sillage des Forums sociaux mondiaux de Porto Alegre, l'ESS a cessé d'être cantonnée à l'imagerie utopique. Néanmoins, si tous les tenants de l'ESS sont parvenus à construire une unité autour du signifiant « ESS », force est de constater que la diversité prime dans les déclinaisons du projet. C'est finalement dans l'opposition à l'ultra libéralisme et au caritatif assistanciel, tel qu'il est conçu à l'anglo-saxonne avec le *benevolence*, les *charities* (en Angleterre) et les fondations (aux États-Unis) que se construit le consensus (Caillé, 2003). Il s'agit de « faire avec » la personne plutôt que pour elle en encourageant l'esprit de coopération et la responsabilité citoyenne. Les activités économiques sont un moyen au service d'un projet social.

Qui dit moyen, dit contrôle des investissements. Dès le milieu des années 90, l'Etat avait souhaité remettre de l'ordre dans les différents dispositifs en faisant du département le « chef de file »<sup>68</sup>, chargé de la définition et de la mise en œuvre de la politique d'action sociale. Le département obtint ainsi le droit d'organiser les modalités de la coopération entre acteurs traditionnels, de clarifier la répartition de leurs compétences ou de choisir entre elles (Lafore, 2004). Le premier revers de ce transfert de compétences, régulièrement reproché à la loi « Cohésion sociale et emploi », a été de générer des inégalités de traitement entre les

---

<sup>68</sup> La notion de collectivité " chef de file " a été expressément retenue par la loi d'orientation du 4 février 1995 comme un moyen d'aboutir à une clarification de l'exercice des compétences. La loi constitutionnelle du 28 mars 2003 fait figurer cette notion dans la Constitution.

départements du fait des politiques d'insertion dépendantes des dynamiques locales et donc variables d'un lieu à l'autre (Frigoli, 2010). Le second a été finalement d'épaissir encore le millefeuille administratif. En fait de simplification, le traitement et la gestion des questions sociales se sont complexifiés avec différentes strates d'action (commune, Europe, région, département, commune, intercommunalité, territoire) et autant de pilotes.

Les politiques transverses, les financements et les partenariats croisés sont venus questionner la légitimité de chaque partenaire, aiguïser les concurrences et multiplier les instances de coopération, concertation, pilotage etc. Enfin, naturellement, ce contexte a transformé les métiers du travail social (Maynard, 2005).

De nouveaux métiers se sont imposés : fonctions de direction, chargé.es de mission, coordinateur.trice...(Maynard, 2005). La recherche de légitimité a poussé à professionnaliser et spécialiser les métiers du social sans parvenir à les sortir d'un malaise persistant. La lassitude dont Françoise Blum note qu'elle « fait d'une certaine façon l'économie de la réflexion sur l'usager pour en arriver à un constat d'impuissance devant la marginalisation d'une frange grandissante de la population », devint l'expression courante des professionnel.les du secteur.

La hiérarchie des responsabilités dans le taux de retour à l'emploi, principal critère d'évaluation des dispositifs a pour conséquence d'accroître le risque de :

« culpabiliser principalement le dernier maillon de la chaîne et de faire peser sur les acteurs finaux (opérateurs de formation et personnes au chômage ; établissements scolaires, enseignants, élèves, entrepreneurs de l'économie sociale) des exigences et responsabilités de réussite qui ne dépendent pas d'eux du moins en premier lieu. », écrit le sociologue Georges Liénard (2001, p.200).

Logiquement, elle vient également renforcer l'idée selon laquelle les bénéficiaires de ces dispositifs sont dans le meilleur des cas des personnes malades, mais le plus souvent indolentes et responsables de leur sort.

## **Conclusion**

L'histoire de la grande pauvreté est intimement liée à celle des dispositifs disciplinaires et des organisations caritatives. Bien qu'on puisse constater une modulation de la prise en

charge, la même visée politique de sécurisation de la société traverse les époques. On a pu voir que les dispositifs, aussi coercitifs soient-ils, ne parviennent ni à endiguer la pauvreté, ni à maîtriser les mouvements sociaux.

Faute de pouvoir la contenir, la grande pauvreté inquiète et les pauvres font peur. L'approche historique montre que chaque époque pose un jugement de valeur sur les populations marginales. On leur attribue des stéréotypes (Guillaumin, 1980) dont la nature syncrétique créée artificiellement un « groupe des pauvres » qui évacue les spécificités des individus et exonère de les considérer autrement que par un cumul de stigmates. Ainsi, au début du XXI<sup>e</sup> siècle, bon nombre des représentations historiques déficitaires de la pauvreté sont toujours d'actualité. Le chapitre suivant distingue les représentations inaltérables que les sociétés successives ont eues de la pauvreté et les points de convergence des autorités en charge de son traitement.

## **Chapitre 4 – GESTION DE LA MARGE : CHANGEMENTS ET PERMANENCES**

Au XXI<sup>e</sup> siècle, la philosophie de l'économie sociale et solidaire est nouvelle et les dispositifs ont évolué, mais certaines des interrogations qui ont jalonné les siècles précédents sont toujours d'actualité. Les personnes pauvres sont-elles toutes dignes d'être aidées ? Faut-il établir un tri et sur quels critères ? L'aide relève-t-elle de la charité ou du droit au travail ? Le travail est-il une punition ou une opportunité d'accéder à la dignité ? Le travail doit-il être économiquement rentable ? Doit-il être mis au service de la communauté ? Le travail des pauvres a-t-il la même valeur que celui des travailleurs et travailleuses de droit commun ? Comment concilier la productivité des personnes aidées et leurs besoins vitaux ?

Ces questionnements se parent des usages sociaux et des attendus politiques de chaque époque. Les contours législatifs sont amendés, en cohérence avec les mutations économiques et sociales à l'œuvre au sein de la société. Toutefois malgré ces transformations propres à chaque période, le rapprochement se fait autour du travail censé corseter les éventuels débordements des populations à risque. Ce chapitre propose d'identifier les points de convergence transverses aux différentes époques et d'en saisir l'intention.

### **4.1 Des dispositifs de circonstances**

L'historien, J.-P. Gutton rappelle que la condition populaire apparaît totalement dominée par l'insécurité. Faire partie du menu peuple à l'époque moderne, c'est risquer constamment de se retrouver sans ressources. Les ateliers de charité devaient ouvrir à l'occasion des crises, pour quelques mois ou une saison. Mais de ponctuels, les ateliers se sont rapidement pérennisés sous l'effet conjugué d'une misère durable et d'une économie gourmande en main-d'œuvre.

Aujourd'hui encore le ministère du Travail décrit les ACI comme des dispositifs pouvant être « organisés de manière ponctuelle ou permanente », la majorité des structures étant permanentes. En 2017, l'IAE comptait 3 881 structures conventionnées par l'État dont 1969 ACI.

#### **4.1.1 Contenir la misère**

Le but social des ateliers de charité est formulé par Necker : il s'agit de venir au secours des indigent.es capables de travailler en échangeant leur force de travail contre rémunération. L'argent de l'atelier devait assurer le présent, l'immédiateté de la survie. Au sein de l'atelier de Briançon à la fin de l'Ancien Régime, Marconi relève que la durée du travail des ouvriers varie entre 15 et 30 jours d'activité (Marconi, 2012). Comme ailleurs dans la société civile, aucun contrat n'encadrait leur travail, le droit du travail tel que nous l'entendons aujourd'hui étant post-révolutionnaire. Les personnes présentes pointaient et obtenaient un certificat qui leur permettait d'être payées.

C'est une vision à plus long terme que défendent les chantiers contemporains. Les salarié.es sont recruté.es par Contrats à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI). La durée initiale du CDDI ne peut être inférieure à 4 mois, les renouvellements sont illimités dans une période de 24 mois. Ce temps n'est plus exclusivement consacré au travail pour vivre il est orienté vers la préparation de l'avenir. Les structures s'engagent à tout mettre en œuvre pour atteindre un taux minimum de sorties dynamiques<sup>69</sup> de 60 % et un taux minimum vers l'emploi durable de 25 %. Ces objectifs de sorties vers l'emploi durable, fixés avant la crise de 2008, sont supérieurs aux objectifs fixés ultérieurement dans les projets annuels de performances (voir 2.5 Conventionnement et dépendance), indique la Cour des comptes dans son rapport annuel de 2019.

#### **4.1.2 Endiguer les révoltes**

La pauvreté est un vivier de misère et de violence potentielle. L'endiguer est une mesure de salut public. Les documents officiels émanant du roi ou ses ministres ne le précisent pas, mais les courriers et études préalables à l'ouverture des ateliers de charité sont clairs. Ainsi, Albert, intendant<sup>70</sup> du commerce, auprès de Terray, contrôleur général des finances de Louis XV explique que « l'établissement des travaux de charité [...] est le seul moyen d'empêcher les émeutes et les séditions dans le cours de cette année et de faire oublier même la cherté ».

Aujourd'hui, les prescripteurs locaux (Pôle emploi, les missions locales, les PLIE - Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi) orientent les personnes les plus éloignées

---

<sup>69</sup> CDI, emploi de transition, ou formation qualifiante.

<sup>70</sup> Les intendants sont des administrateurs permanents fixés dans une zone géographique.

de l'emploi – les plus marginales - du territoire vers les ACI. Les textes officiels ne désignent pas les populations les plus précaires comme étant celles qui pourraient se révéler séditeuses, mais la Circulaire du 31 janvier 2019 relative au Fonds d'inclusion dans l'emploi en faveur des personnes les plus éloignées du marché du travail<sup>71</sup> précise : « certains publics doivent faire l'objet d'une attention particulière: » Parmi ces publics : les travailleurs et travailleuses handicapés, les jeunes et les résident.es de QPV (quartiers prioritaires de la ville).

Il est ainsi noté :

« Il conviendra de respecter un objectif de 15 % permettant de garantir un nombre équivalent à 2018 de recrutement de résidents de QPV en PEC ( Parcours Emploi Compétence) conformément à la convention d'objectifs 2016-2020 liant le ministère du travail, le ministère en charge de la politique de la ville et le service public de l'emploi »

Ces acronymes désignent, on s'en doute, les quartiers les plus sensibles, les plus susceptibles de s'embraser. Dans son article consacré aux causes des émeutes urbaines de 2005, le sociologue Dominique Duprez (2006) considère d'ailleurs que la fragilisation du tissu associatif en Seine-Saint-Denis a joué un rôle notable dans l'embrasement généralisé. D. Duprez écrit que les « politiques d'insertion sociale et professionnelle menées en France par la gauche [avaient] limité par une politique d'emplois aidés des pouvoirs publics, les effets dévastateurs des discriminations, ethniques et territoriales, à l'emploi, notamment pour les jeunes diplômés des universités ». Autrement dit, l'accent social tel qu'il est mis dans les banlieues constituerait une sorte de « cordon sanitaire » destiné à maintenir le calme.

#### **4.1.3 Maitriser la délinquance**

Le travail est aussi la méthode privilégiée pour remettre les délinquants dans le droit chemin. Au XIXe siècle, la pauvreté alimente l'imaginaire des écrivains qui décrivent la vie quotidienne des classes populaires les plus vulnérables. On pense à Balzac, Zola et, bien sûr, Hugo avec ses Misérables dont le nom illustre ces « rapports complexes entre classes laborieuses et classes dangereuses » (Chevalier, 1958/2007). Ces populations mouvantes se

---

<sup>71</sup> Circulaire no DGEFP/SDPAE/MIP/METH/MPP/2019/17 du 31 janvier 2019 relative au Fonds d'inclusion dans l'emploi en faveur des personnes les plus éloignées du marché du travail (parcours emploi compétences, insertion par l'activité économique, entreprises adaptées, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification) [https://travail-emploi.gouv.fr/publications/picts/bo/2019/20190003/tre\\_20190003\\_0000\\_0009.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/publications/picts/bo/2019/20190003/tre_20190003_0000_0009.pdf)

déroberent à la sédentarité par nécessité ou, plus inquiétant, par choix comme les fous voyageurs (Hacking, 2002) qui rompent délibérément avec la norme sociale de fixité. Celles et ceux que Louis Chevalier, spécialiste de l'histoire sociale à Paris au XIXe siècle, décrit comme se trouvant « à la frontière incertaine et constamment remaniée de la misère et du crime » déconcertent voire inquiètent. Le chantier concentre ces électrons libres, au moins pour un temps.

Actuellement les dispositifs sont spécifiquement ouverts aux populations les plus potentiellement « remuantes ». Ainsi les ACI sont préconisés pour accueillir les « jeunes les plus en difficulté » mais également les personnes sorties de prison ou purgeant une peine. Le décret n° 2016-531 du 27 avril 2016 relatif à l'insertion par l'activité économique en milieu pénitentiaire, aménage le cadre d'intervention des ateliers et chantiers d'insertion et des entreprises d'insertion en milieu carcéral. Selon l'expertise développée par les spécialistes du travail social, réunies lors des Journées d'études internationales organisées par la Direction de l'administration pénitentiaire à Sciences Po Paris en octobre 2014, l'accompagnement social serait un outil décisif contre la récidive<sup>72</sup>.

Au croisement de trois types d'institutions totalitaires au sens de Goffman (1968/2021, p 46,47), les chantiers d'insertion reçoivent des personnes considérées comme incapables de subvenir à leurs besoins, inoffensives ou involontairement menaçantes pour la communauté du fait de leur marginalité et placées dans un cadre institutionnel à visée utilitaire, ici : l'insertion.

« On peut schématiquement classer en cinq groupes les institutions totalitaires propres à nos sociétés. Ce sont en premier lieu, les organismes qui se proposent de prendre en charge les personnes jugées à la fois incapables de subvenir à leurs besoins et inoffensives : foyers pour aveugles, vieillards, orphelins et indigents ; en second lieu les établissements dont la fonction est de prendre en charge les personnes jugées à la fois incapables de s'occuper d'elles-mêmes et dangereuses pour la communauté même si cette nocivité est involontaire :

---

<sup>72</sup> Tanifeani, F. (2016) « La Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale (FNARS) », Criminocorpus [En ligne], La prévention des récidives : Évaluation, suivis, partenariats, Les suivis, mis en ligne le 16 mars 2016, consulté le 28 juin 2021. URL : <http://journals.openedition.org/criminocorpus/3196>

sanatoriums, hôpitaux, psychiatriques, léproseries. (...) les institutions qui répondent au dessein de créer les meilleures conditions pour la réalisation d'une tâche donnée et qui justifient leur existence par ces seules considérations utilitaires : casernes, navires, internats, camps de travail, fort coloniaux (...) » (Goffman, 1968/2021, p.46).

## **4.2 Le prix de l'assistance**

Au XVIII<sup>e</sup> siècle, l'ouverture des dispositifs d'assistance par le travail était soumise à une enquête préalable des intendants de chaque généralité<sup>73</sup> qui devaient lister les demandes d'ouverture d'ateliers et les travaux à réaliser localement.

Trois siècles plus tard, l'Etat autorise l'ouverture d'un ACI si quatre conditions sont respectées : la capacité d'accueil et d'intégration en milieu de travail, l'accompagnement social et professionnel, la formation des salariés en insertion et on retrouve en quatrième point, la contribution à l'activité économique et au développement territorial.

### **4.2.1 Structures aidées : gestion et financement**

Tout en s'enquérant des besoins locaux, les intendants se mettaient en quête de subventions de proximité. De l'accord ou du refus des donateurs, variables selon la menace ressentie ou le besoin de main-d'œuvre, dépendait souvent l'ouverture d'un chantier. Les subventions royales étaient conditionnées au montant des contributions que consentaient à payer les autorités municipales ou de riches donateurs locaux. C'était ensuite le pouvoir central qui décidait de l'utilité de tel ou tel ouvrage et de son coût (Marconi, 2012). À mesure que la situation économique du pays s'est aggravée, la monarchie a été amenée à attribuer les fonds de secours sans condition. Après la Révolution les ateliers de charité, devenus ateliers de secours, ont été financés par des taxes révolutionnaires sur les personnes les plus aisées.

Conformément aux règles contemporaines de financement de l'économie sociale et solidaire, on a pu voir que les ressources financières des ACI sont en partie publiques – donc financées par l'impôt - et l'utilisation des bénéfices réalisés est strictement encadrée.

---

<sup>73</sup> Pendant l'Ancien-Régime, les intendants sont des administrateurs permanents fixés localement. Roland Mousnier, spécialiste des institutions écrit l'intendant « est l'œil du roi dans la province ». Les généralités sont des circonscriptions administratives destinées au contrôle fiscal du territoire. La France comptait 34 généralités à la veille de la Révolution Française.



L'embauche des personnes en insertion agréées par Pôle Emploi ouvre droit pour le chantier à une aide financière (aide au poste d'insertion) versée, pour le compte de l'État, par l'Agence de services et de paiement (ASP). Les ACI ont d'autres sources de financement : la région, le département, la commune, les fonds sociaux de solidarité ainsi que les contributions privées (entreprises et particuliers).

#### **4.2.2 Rentables mais non concurrentiels**

Depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle, il était considéré comme préférable que les ateliers soient de petite taille, c'est-à-dire qu'ils accueillent un nombre limité de pauvres, afin de limiter leur regroupement susceptible de troubler l'ordre public (Marconi, 2012). Aujourd'hui, la taille du chantier importe surtout du point de vue des moyens mis à la disposition de l'accompagnement pour pouvoir travailler dans de bonnes conditions. Ainsi, il s'agit plutôt d'atteindre la taille critique afin de maintenir l'équilibre financier et la qualité de l'accompagnement. Dès le XVII<sup>e</sup> siècle, la finalité économique du travail contraint s'est heurtée au mécontentement des artisans locaux. Les manufactures dans lesquelles travaillaient les pauvres étaient autorisées à vendre leur production afin d'en rétrocéder un tiers à leur profit.

La concurrence avec les artisans donnait lieu à des réclamations et entraînait parfois des faillites et, mathématiquement, un nouvel afflux de pauvres (Cubero, 1998). Au XIX<sup>e</sup> siècle la méfiance des patrons était toujours vive vis-à-vis des ateliers de charité qu'ils soupçonnaient de détourner la main-d'œuvre et de concurrencer les industries (Marconi, 2012). Le modèle économique de l'assistance par le travail devait et doit donc régulièrement faire la preuve de son innocuité sur le secteur marchand ordinaire.

Les salarié.es en ACI sont soumis aux mêmes exigences que les ouvriers des Ateliers de charité.

« Leurs activités peuvent s'exercer dans l'ensemble des secteurs d'activité dès lors que les avantages et aides octroyés par l'État ne créent pas de distorsion de concurrence et que les emplois ainsi créés ne se substituent pas à des emplois privés ou publics existants. », précise le Ministère du Travail<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-activite-economique/article/ateliers-et-chantiers-d-insertion-aci-201158>

En vue de garantir l'utilité sociale et non la rentabilité économique, les activités commerciales d'un chantier d'insertion ne peuvent représenter plus de 30% de ses recettes. Lorsque les subventions sont au rendez-vous, la règle des 30% n'est pas un frein, mais lorsqu'elles se réduisent comme peau de chagrin, comme le dénonce le groupe Ares<sup>75</sup> qui se fait le porte-parole d'autres structures, cette limitation du chiffre d'affaires est une condamnation à disparaître. En 2017, d'après les données des services fiscaux, les ateliers et chantiers d'insertion étaient très majoritairement considérés comme n'exerçant pas d'activités lucratives : 98 % ne payaient pas d'impôt sur les sociétés, et 86 % ne payaient pas de TVA (Cour des comptes, 2019). En outre, comme le précisait le rapport Alphanbéry dès 1990, les caractéristiques des travailleurs et des travailleuses sont telles (improductifs », « marginalisés », « rejetés hors des circuits productifs ») qu'elles nécessitent un « accompagnement qu'aucune entreprise ordinaire n'a vocation à apporter » (Alphanbéry, 1990, p.16). La mission de l'IAE se place donc en marge du profit du côté de la solidarité et justifie ce positionnement non-concurrentiel en péjorant ses propres bénéficiaires.

#### **4.3 Encadrer et mettre au travail**

Les ateliers étaient organisés selon un modèle pyramidal proche des ateliers actuels. Une direction, des chefs d'ateliers, des ouvriers plus spécialisés (muletiers notamment) et des manœuvres. Les travaux des intendants du XVIIIe siècle, mettaient en exergue la difficulté à trouver des encadrants capables de maintenir l'ordre et faire travailler rentablement cette catégorie particulière d'ouvriers.

Aujourd'hui, le Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) résume ainsi la certification :

L'encadrant technique est un agent de maîtrise chargé de la conduite des activités de production<sup>76</sup>, couplée à la mise en situation professionnelle de personnes qui « en raison de difficultés de tous ordres qu'elles rencontrent, ne sont pas susceptibles d'être embauchées par les entreprises classiques et restent exclues du marché du travail, même lorsqu'il est actif » (Circulaire DGEFP 99-17 du 26 mars 1999).

---

<sup>75</sup> ASF, Plaidoyer 2017, Libérons le potentiel des chantiers d'insertion. En finir avec la limitation du chiffre d'affaires, qui fragilise de nombreux ACI. <http://www.groupeares.fr/wp-content/uploads/2017/11/ASF-Plaidoyer-2017-web.pdf>

<sup>76</sup> Le terme de « production » est utilisé en ACI pour désigner le travail des salarié.es dans la mise en situation de travail qu'il s'agisse d'une production de biens ou de services comme le tri ou le transport de meubles.

Sa mission consiste à favoriser la (ré)insertion ultérieure sur le marché du travail des personnes que la structure d'insertion embauche, met au travail, et accompagne au plan socioprofessionnel, tout en conciliant ces objectifs avec des objectifs économiques et de production.

Placé sous l'autorité de la direction ou du coordinateur technique :

- Il encadre et anime une équipe de salariés en insertion en vue de réaliser la production de biens ou de services à destination de clients publics (collectivités territoriales) ou privés (particuliers, entreprises, associations.)
- Il forme les salariés qu'il encadre
- Il conçoit et suit l'avancement du processus de production des prestations dont il est responsable
- Il apporte sa contribution aux décisions prises par l'équipe d'encadrement et d'accompagnement social au sujet des parcours d'insertion des salariés.

En revanche, il n'était pas question d'accompagnement vers l'emploi au sein de l'atelier.

#### **4.3.1 Accompagner vers le travail : une nouveauté**

Aucun accompagnement n'existait au sein des ateliers de charité dans la mesure où ils ne comportaient aucun volet social, ni professionnel. Le travail était fourni par la structure, encadré et rémunéré, mais il n'était pas envisagé comme une transition vers une situation professionnelle améliorée. Il s'agissait de parer au plus pressé. La dimension caritative relevait de la paroisse et/ou du bureau de charité qui devint plus tard bureau de bienfaisance. A Paris, chaque bureau d'arrondissement disposait d'une annexe appelée « maison de secours ». Les médecins y donnaient les consultations et les religieuses s'y réunissaient pour distribuer du linge, des médicaments et des vivres. À la fin du XIXe siècle, les bureaux devinrent des dispensaires et les secours en argent se substituèrent aux secours en nature.

Le service social tel qu'il se développât alors était avant tout une affaire de femmes. Ces pionnières furent chargées d'organiser et finalement d'inventer un métier qui ressemblait plus « à du bénévolat missionnaire qu'à du salariat », pour reprendre les termes de la sociologue Sarah Toulotte (2016). Le diplôme d'assistante sociale créé par décret du 12 janvier 1932 vint « techniciser le rôle social de la femme », écrit Françoise Blum (2002). En quelques années, les trois branches d'activités issues du travail social <sup>77</sup> que sont le service social, l'éducation

---

<sup>77</sup> Le terme ne s'est généralisé que dans les années 70

spécialisée et l'animation socio-culturelle ont souhaité s'écarter de la philanthropie traditionnelle et du maternalisme qui lui était attaché. On a vu aujourd'hui que les parcours des professionnels de l'accompagnement sont encadrés par un référentiel qui comprend à la fois une dimension d'assistance et une mise au travail.

#### **4.3.2 Travailler utilement**

Donner du travail est une chose, mais encore faut-il que la tâche accomplie réponde à un besoin réel de la société. Le développement économique à la fin de l'Ancien régime s'était traduit par un fort besoin de main-d'œuvre dans les travaux publics et en particulier pour construire et entretenir à moindre coût le réseau routier. Dans un premier temps, la monarchie avait eu recours à la corvée royale, un système de réquisition gratuit de la main-d'œuvre paysanne plus précisément des roturiers taillables vivant dans un périmètre proche des routes.

Ce système généralisé en 1738 fût finalement supprimé par Turgot en 1776, car il ne donnait pas satisfaction. Les paysans rechignaient à venir travailler en l'absence de rémunération alors que le calendrier agricole exigeait leur présence aux champs. Un impôt fût alors instauré en remplacement. Puis, les ateliers de charité, qui s'étaient généralisés en 1770, offrirent une main-d'œuvre disponible et plus docile pour des travaux de voirie. Toute l'histoire de l'organisation des ateliers de charité montre que les règles encadrant leur fonctionnement n'ont cessé d'être retouchées afin que les travaux réalisés par les indigents participent réellement à l'aménagement du territoire. Necker affirme qu'il s'agit là d'« une excellente institution qui présente l'exemple de la meilleure charité politique, celle de secours donnés en échange d'un travail aisé, mais utile » (Marconi, 2012)

Aujourd'hui, le cadre juridique de l'IAE précise qu'il s'agit de « salariés mis en situation de travail sur des actions collectives qui participent essentiellement au développement des activités d'utilité sociale, répondant à des besoins collectifs non satisfaits. » Les ACI évoluent majoritairement dans les secteurs de l'environnement (29%), du bâtiment (23%), des travaux agricoles (8%), des services à la personne (8%), des activités de recyclage (8%) <sup>78</sup>. Secteurs qu'ils et elles partagent avec les personnes en situation de handicap des ESAT (Établissement ou Service d'Aide par le Travail).

---

<sup>78</sup> <http://www.synesi.fr/les-aci-et-leurs-fonctionnement/>

### 4.3.3 Un travail facile, vraiment ?

Jusqu'au XVIIIe siècle, l'absence de qualification n'apparaissait pas comme un problème majeur. L'apprentissage « se faisait sur le tas » et pour bon nombre de tâches la force physique tenait lieu de compétence professionnelle. À la fin de l'Ancien Régime, avec l'ouverture de chantiers urbains, le manque de savoir-faire des ouvriers des ateliers devint un obstacle à la réalisation d'ouvrages de bonne qualité (Marconi, 2012). Un siècle plus tard, le secteur du travail non-qualifié, se caractérisait toujours par un surplus chronique de main-d'œuvre (Burstin, 1997). Il importait donc pour les ateliers, de proposer du travail qui ne requérait pas de connaissance technique particulière. L'avocat grenoblois Alexandre Brun adressa au maire de Grenoble le 26 avril 1848 un projet d'« atelier municipal permanent » qui devait assurer un travail facile assuré à tous mais peu rétribué ceci afin de ne pas concurrencer le secteur ni comme producteur, ni comme distributeur. (Marconi, 2016).

Depuis le milieu du XXe siècle, nombre de postes peu qualifiés ont disparu ou se sont professionnalisés avec à la clef une exigence accrue en termes de diplômes. Les ACI tentent de « remplacer ces « petits » métiers disparus, tout en créant de nouvelles activités répondant aux besoins actuels. Autant d'emplois accessibles aux personnes avec ou sans qualification (...) » (SyNESI, 2013<sup>79</sup>). On note que la confusion entre métiers non techniques et/ou non spécialisés et simplicité à la vie dure.

Les salarié.es qui relèvent des ACI, sont les plus éloigné.es de l'emploi et les moins qualifiés. Ils.elles sont surreprésenté.es à raison de 37% dans l'entretien des espaces naturels et espaces verts et dans les services de nettoyage industriels et d'environnement urbain (17%). De « petits-métiers » non qualifiés au « sale boulot » au sens de Everett Cherrington Hughes (1996), il n'y a parfois qu'un pas particulièrement sensible dans l'évolution à marche forcée des « projets » des salarié.es du chantier. Le « sale boulot » traduction littérale du « *dirty work* » au sens que lui donnait E. C. Hughes dans les années 50 désigne ce travail qu'on cherche à ne pas faire. Le « sale boulot » caractérise les activités professionnelles considérées comme « dégoûtantes ou repoussantes », celles qui « symbolisent quelque chose de dégradant ou d'humiliant », celles qui sont associées à un défaut de reconnaissance sociale. Il s'agit de la première dimension de la division morale du travail. La seconde est rendue visible par la délégation du « sale boulot » afin de ne conserver que la partie noble du travail. La division

---

<sup>79</sup> <https://synesi.fr/wp-content/uploads/2013/11/c-e-p.pdf>

morale du travail permet de considérer un travail en termes de hiérarchisation sociale mais aussi en termes de compétences et de savoirs spécialisés. Les personnes à qui le « sale boulot » est délégué ont difficilement accès à l'acquisition de compétences complémentaires. Il leur est difficile de s'extraire de la hiérarchisation dévalorisante.

En témoigne la question des compétences, de leur absence et de leur éventuelle acquisition. Les projets professionnels des personnes accueillies se heurtent aux obstacles d'illettrisme, de maîtrise de la langue française et de niveau d'études. Dans le cadre de l'enquête réalisée par la Cour des comptes (2019), près de la moitié des dirigeant.es des structures estime que les problèmes de mobilité, la moindre maîtrise des savoirs de base et un niveau de qualification plus faible sont les trois principales difficultés qui expliquent la faible insertion sur le marché du travail. Ces réalités de terrain conjuguées à l'exigence d'un taux de sorties positives ou dynamiques a parfois un effet pervers qui pousse les structures à sélectionner « des personnes moins éloignées de l'emploi afin de satisfaire aux indicateurs de résultats », regrette le Syndicat National des Employeurs Spécifiques d'Insertion (SyNESI).<sup>80</sup>. En théorie, l'absence de sélection reste l'ambition des chantiers et le recrutement est libre dans le respect de la définition légale des personnes éligibles.

#### **4.3.4 Salaire minimum**

Historiquement, outre le fait que les ateliers ne pouvaient être organisés que si l'industrie privée était incapable d'embaucher, ils devaient n'offrir qu'un salaire inférieur à celui habituellement proposé dans cette industrie. Ces émoluments réduits de près d'un tiers par rapport aux montants en vigueur ne permettaient pas aux ouvriers de vivre décemment. (Marconi, 2016). Modeste pour les hommes, le salaire était réduit à la portion congrue pour les femmes et les enfants incapables de rivaliser en termes de force physique.

Sur les chantiers d'insertion contemporains, les personnes sont payées au minimum au Smic<sup>81</sup> et naturellement sans distinction de sexe. Mais la durée de travail étant souvent comprise entre 24 à 26 heures, en vue de laisser du temps à la résolution des problématiques sociales et au travail du projet, le salaire n'avoisine mensuellement que 800 euros<sup>82</sup> ce qui est insuffisant pour faire face aux charges ordinaires en particulier en région parisienne.

---

<sup>80</sup> <https://synesi.fr/reorganisation-et-acces-a-la-qualification/>

<sup>81</sup> SMIC (Smic brut 10,03 € horaire / 1 521,22 € mensuel – Smic net 7,72 € horaire / 1171,34 € mensuel au 1er janvier 2019).

<sup>82</sup>

## **4.4 Les modalités de sélection des bénéficiaires**

Les bénéficiaires contemporains aussi sont les héritier.es d'un système ancien, tant dans leur sélection que dans les conditions de travail qui leur sont réservées.

### **4.4.1 Niveau d'indigence**

L'idée de trier l'indigence en fonction de la qualité morale est récurrente dans l'histoire de la charité, ce n'est pas le cas lorsqu'il s'agit de mise au travail. L'absence de sélection entre les pauvres valides ou non était un impératif de l'organisation des ateliers de charité sous l'Ancien Régime. Toute personne quel que soit son sexe ou son âge devait être admise dans les ateliers de charité. Terray considérait que « quiconque a besoin, a un droit certain en se présentant au travail et en se mettant en état de participer aux salaires qui en sont la juste récompense » (Marconi, 2012). En l'occurrence l'accès était conditionné au besoin exprimé par l'intéressé.e. Cette sélection sociale se rapproche de la loi de lutte contre les exclusions de 2008 qui impose que les publics éligibles à l'entrée en ACI soient identifiés par un agrément, rédigé après un diagnostic individuel portant sur la situation socioprofessionnelle du bénéficiaire. Depuis décembre 2020<sup>83</sup>, le recrutement direct par une structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE), est autorisé sous réserve que la personne recrutée réponde à la même combinaison de critères.

### **4.4.2 Origine géographique**

Les textes règlementant les ateliers de charité ne mentionnaient dans un premier temps aucune obligation de sélection des indigents suivant leur lieu d'origine. « Bien au contraire Turgot faisait de la non-discrimination suivant le lieu d'origine un élément substantiel des ateliers de charité », note Marconi (2012). Mais rapidement, le lieu de résidence devint un critère d'admission dans les ateliers pour réserver le travail aux pauvres locaux, mais aussi pour éviter les migrations (Marconi, 2012, Conchon, 2011). Un certificat d'indigence délivré par le curé de la paroisse d'origine fut exigé ou, plus tard, un agrément délivré par une commission locale. Malgré ces limitations, la capitale attirait car elle était protégée de la disette et des hausses de prix incontrôlées par l'interventionnisme de l'État. Submergée, l'administration

---

<sup>83</sup> Loi relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « territoire zéro chômeur de longue durée » : Loi n° 2020-1577 du 14 décembre 2020

révolutionnaire proposa de payer le voyage à ceux qui acceptaient de rentrer dans leur province d'origine. Cette initiative se solda par un échec (Burstin, 1997).

Aujourd'hui, le diagnostic est délivré par Pôle Emploi ou par un prescripteur du service public de l'emploi dans le cadre d'un territoire précis tenant compte du lieu de résidence. Les ACI sont financées par le département ce qui implique que les salarié.es soient adressé.es à l'ACI de leur département de résidence.

#### **4.4.3 Sélection ou « discrimination intelligente ? »**

Les migrations contemporaines pourraient faire oublier que les migrations économiques ne sont pas une nouveauté. Plus que le pauvre en son village, le vagabond lié à l'errance a toujours suscité la méfiance des populations locales. Insaisissable, on le soupçonne de tous les vices. S'il est concerné par les politiques de répression par le travail, il n'est pas le bienvenu dans les ateliers de charité. À partir du XVe siècle l'arrivée des Tsiganes dans le Royaume de France a ajouté à la peur de l'errance, la peur supplémentaire de la différence. Les groupes de Bohémiens ne se fondaient pas dans la population locale. Langue, culture et usages les maintenaient à la marge et les désignaient naturellement comme suspect du simple fait de leur différence. Un recensement général de tous les « nomades, bohémiens et vagabonds » fût ordonné en 1895, suivi d'un projet de loi « relatif à la réglementation de la circulation des nomades » en 1908 pour au carnet anthropométrique d'identité qui restera en vigueur jusque dans les années 70 (Filhol, 2007).

L'arrivée de personnes venues d'ailleurs sur les chantiers d'insertion est une relative nouveauté dans ces dispositifs, qui implique de penser la question raciale et la question sociale qui en est dépendante soulignent les sociologues Didier et Eric Fassin (2006). Ils décrivent comment le directeur d'un Plan local d'insertion par l'économique (PLIE) dont l'activité consiste à trouver du travail aux personnes réputées « inemployables », ne parvient pas à énoncer la question raciale comme étant corrélée à leur exclusion du monde du travail. Selon Didier et Eric Fassin, l'idée selon laquelle races et racisme appartiennent au passé empêche de s'emparer de leurs avatars discriminatoires et donc de problématiser cette question centrale, en particulier dans le monde de l'insertion. Ainsi, la question raciale est enchaînée à la question sociale, mais celle-ci est difficile (impossible ?) à nommer sans prendre le risque d'évoquer un accompagnement professionnel particulier aux personnes racisées. Les chantiers d'insertion ont pour mission d'accompagner l'individu et promouvoir la personne dans la confiance, le respect



et la dignité, indépendamment du sexe, de l'âge, de la santé physique, ou mentale, de la religion, de la condition sociale ou de l'origine ethnique, ceci afin d'accéder à l'autonomie.

Ceci étant posé, le sujet de la discrimination raciale est ensuite plus ou moins passé sous silence. Il revient néanmoins, évoqué en filigrane lorsque sont mises en œuvre les formations en français langue étrangère (FLE) ou Alpha-FLE (Alphabétisation-Français langue étrangère). Il semble pourtant néanmoins difficile de ne pas tenir compte du fait que la grande majorité des personnes en insertion sont originaires des suds alors que les professionnel.les de l'insertion sont majoritairement des personnes occidentales et blanches.

Mais ces questions pourtant centrales restent très marginales. C'est sans doute ce qui a poussé Chantier Ecole à éditer un guide intitulé « Lutter contre les discriminations et garantir l'égalité des chances : un nouvel enjeu pour les chantiers ! »<sup>84</sup>. Les rédacteurs.trices, professionnel.les de l'insertion y relèvent que « la discrimination est assez peu prise en compte dans nos pratiques ou reste du domaine de l'intention faute de mémentos ou de recueils appropriés à l'IAE ». En reconnaissant ce point aveugle, ce livret met en exergue l'ambiguïté de cette cécité.

« Au regard de notre activité d'insertion dans nos associations de l'IAE, nous nous pensons forcément anti-discriminants. Pourtant, au cours de nos échanges concernant nos pratiques, nous réalisons que nous participons tous à la discrimination mais de manière intelligente c'est-à-dire, la discrimination qui consiste à choisir dans l'objectif d'insérer. » (Chantier-Ecole, guide repère, p.3)

Les rédacteurs.trices du guide notent ainsi que par souci d'équilibre du groupe, en vue de favoriser les parcours individuels, les structures peuvent avoir recours à une « logique de quota. Ils.elles s'interrogent alors « Peut-on réellement parler de discrimination ou de souci des structures de l'IAE de mener à bien les missions qui leur sont confiées ? » La question reste en suspens, ce qui montre bien la sensibilité de la question.

---

<sup>84</sup> <http://www.chantierecole.org/IMG/pdf/GRDiscrim.pdf>

#### 4.5 Chantier rééducatif et formateur au savoir-être

Les établissements de charité avaient un rôle éducatif ouvertement prôné sous l'Ancien-Régime. Il fallait en passer par la mise au travail, quitte, comme le suggérait, Vives au XVI<sup>e</sup> siècle à « les contraindre par la frugalité de l'alimentation et la dureté des travaux et les soumettre à des austérités pour affaiblir leurs passions » (Clément, 2008). Moraliser les pauvres par le travail reste un élément essentiel du traitement de la misère après l'Ancien Régime, alors que la pauvreté est toujours considérée comme un facteur d'avalissement de l'individu et l'ignorance comme cause de l'imprévoyance. (Marconi, 2012). Le XIX<sup>e</sup> siècle voit le grand essor du patronage porté au Second Empire notamment par Frédéric Le Play. Le patron est envisagé comme un père pour l'ouvrier et l'entreprise comme une école, un lieu d'éducation.

« Il est tout à fait important pour le pauvre, que personne ne puisse envisager la charité comme un fond sur lequel on a droit de compter. Le pauvre doit apprendre à user de ses propres forces, à déployer toute son énergie et toute sa prévoyance, à envisager ses vertus comme sa seule ressource. Que si elles viennent à lui manquer au besoin, les autres moyens de secours ne doivent être pour lui qu'un objet d'espérance. Il faut même que cette espérance lui paraisse fondée sur sa bonne conduite et sur la pensée que ce n'est ni par indolence ni par imprudence qu'il est tombé dans la misère » (Malthus (1798/1992), p. 280).

Les premières initiatives d'insertion par l'activité économique ont été envisagées en rupture avec la logique d'assistance et les modèles paternalistes des siècles précédents, sans renoncer tout à fait à une mission éducative. Dans les années 1970, les premiers ateliers d'adaptation à la vie active ont été créés au sein des centres d'hébergement et de réinsertion sociale, puis d'autres initiatives ont émergé au milieu des années 1980, avec la création de chantiers éducatifs pour prévenir la marginalisation des jeunes peu qualifiés. Ces chantiers axés sur la modification des comportements, la réduction des risques d'exclusion ou de marginalisation montrent que la synthèse entre loi morale et loi civile décrite par M. Foucault (1961/2013, p.104-105) perdure. L'ordre moral est supposé réversible et les chantiers semblent être un outil au service de ce projet. L'importance majeure accordée aux compétences liées aux codes sociaux du monde du travail et au savoir-être sont l'illustration de ce désir d'harmonisation sociétale. Le rôle pédagogique des professionnels de l'insertion et en particulier des encadrants techniques est fondamental. Il s'agit de transmettre les usages et de

« provoquer une dynamique de transformation chez les bénéficiaires ». Rappelons que l'objectif est de permettre aux salarié.es d'auto-évaluer leurs savoir-être écrivent Christine Delory-Momberger, et Jérôme Mbiatong (2011).

#### **4.5.1 Faire la preuve de l'engagement**

Il semble que de tout temps, les pauvres aient dû faire la preuve de leur volonté de « s'améliorer ». On l'a vu, à l'âge classique, le travail, à la fois ascèse et punition, était destiné à redresser les mauvais penchants des individus qui devaient, par leur application à la peine, montrer la qualité de leur engagement. En 1684, une section fut créée dans l'hôpital général, ouverte aux garçons et filles de moins de 25 ans au sein de laquelle, ils étaient soumis à des travaux « les plus rudes que leurs forces et les lieux où ils seront le pourront permettre », ceci afin de pouvoir jauger leur zèle à vouloir « se corriger ». Ce n'était qu'à l'issue d'une appréciation positive que leur était donnée la possibilité d'apprendre un métier « convenable à leur sexe et à leur inclination » (Règlement de l'Hôpital Général. Art XII et XIII. Cité dans Foucault 1972/2013, p.104).

Les politiques d'activation contemporaines reprennent les mêmes attendus. La contrepartie de l'accès au travail sur le chantier – et donc au salaire – se matérialise par la manifestation de la motivation à l'accompagnement.

#### **4.5.2 Manque de motivation ancestral**

Les travailleurs des chantiers d'insertion ne sont pas plus audibles aujourd'hui qu'hier. Corroborant Gramsci (cité in Liguori, 2016) selon lequel « L'histoire des classes subalternes est nécessairement fragmentée et épisodique », on constate que des travailleurs et travailleuses entré.es dans ces dispositifs, il ne reste rien d'autre que quelques états de journées (Marconi, 2012) c'est-à-dire des documents administratifs dressant des listes de noms d'ouvriers. Ils n'ont laissé que peu de traces et ne nous apparaissent qu'au travers des rapports des encadrants qui déploraient leur manque d'ardeur au travail. C'est le cas du récit du surveillant d'un atelier de charité à Dijon qui s'indigne que « les hommes qu'il commande sont paresseux, bavards querelleurs, et travaillent mal ». Les remontrances amères sont légion. Les principaux reproches portaient sur l'indiscipline et la mauvaise qualité du travail. Marconi (2012) attribue partiellement ces manquements au décalage entre la préoccupation de survie des personnes accueillies et les exigences de rigueur et d'efficacité que l'on trouve de plus en plus développées dans les règlements des ateliers de charité. Cette contradiction fondamentale entre performance

économique et logique de survie aurait mis en échec l'organisation des ateliers qui oscillaient entre traitement de la pauvreté et utilité des pauvres.

Cette contradiction tente d'être dépassée aujourd'hui puisque la logique économique est officiellement écartée. Néanmoins elle réapparaît dans les débats autour de la limitation à 30% du chiffre d'affaires des chantiers et, surtout, au travers d'une autre forme de performance matérialisée par les sorties positives des salarié.es.

## **Conclusion**

Comme au cours des siècles passés, l'ambiguïté autour de la finalité du travail sur le chantier reste centrale. Maintien d'une cohésion sociale, zone tampon du chômage, régulatrice des tensions sociales, les missions des ACI sont prises en tension entre sphère publique et attentes des bénéficiaires.

En tant qu'organisation utilitaire, un ACI se doit d'être « capable de susciter chez ses membres une contribution active qui présente une utilité » (Goffman, 1968/2021, p.232). Les propos contemporains des professionnel.les de l'insertion autour du supposé manque de motivation des salarié.es, évoquent ceux de leurs prédécesseurs déclenchés par les divergences de finalité.

Au sujet de leurs attentes, rien ne filtre. Le contrat en ACI apparaît pour beaucoup de salarié.es comme une planche de salut qui suppose d'apposer une signature. On peut légitimement s'interroger au sujet des sorties positives dont le qualificatif de positif, pourrait ne l'être que du point de vue des professionnel.les. Ainsi, une fois l'embauche effective, la recherche active d'emploi – selon les modalités proposées par l'organisation – ne parvient pas à susciter la motivation. Sans doute parce qu'elle ne correspond pas aux attendus des signataires dudit contrat. Puisque la motivation est un élément fondamental de la pérennisation du dispositif, la démotivation des salarié.es est un écueil majeur. Le chapitre suivant est consacré à l'épistémologie de ce concept.

## **Chapitre 5 – ÉPISTÉMOLOGIE DE LA DÉMOTIVATION ET CHANGEMENT DE PARADIGME**

La démotivation en tant qu'objet de recherche impose d'analyser le concept afin d'en délimiter les contours et le contenu et de déterminer ainsi ce que pourrait être attendu dans le contexte spécifique du chantier. Si les travaux sur la motivation traversent de nombreux champs épistémologiques, le concept de démotivation n'est souvent analysé que par défaut. Dans la perspective de cette thèse, ce chapitre se consacre à une épistémologie de la démotivation avec un choix de théories qui présentent la particularité de s'ouvrir à la dimension particulière de la démotivation ou de proposer des degrés d'intensité de la motivation. Il s'agira de montrer leurs limites afin d'ouvrir sur la théorie de la reconnaissance en psychodynamique du travail.

### **5.1 La démotivation, une indiscipline physique ?**

La démotivation ne fait pas (ou peu) l'objet de travaux pour elle-même, au contraire de la motivation, état souhaitable et encouragé. Le terme motivation vient du latin *movere* qui signifie bouger. Le sociologue Salvatore Maugeri (2013) définit la motivation comme « une dépense d'énergie engagée dans la réalisation d'un but défini qui ne se donne jamais directement à voir » et dont l'expression la plus visible est l'effort produit par l'individu.

Il est question de mouvement et d'effort, deux notions physiques. La motivation aurait donc un ressort moteur. Le mouvement est ainsi sollicité dans la plupart des programmes d'insertion sous différentes désignations : « mise en mouvement », « mobilisation », et bien sûr « activation ». Or pour parvenir à ce mouvement, un effort est requis. L'effort consiste en une mobilisation volontaire de forces physiques, intellectuelles, morales en vue de résister ou vaincre une résistance indique le dictionnaire Larousse. Il s'agit d'une force interne provoquée par une action extérieure. Pour Maine de Biran, « l'effort voulu et immédiatement aperçu constitue expressément l'individualité, le moi ou le fait primitif de sens intime » (Maine de Biran, 2001, p.118). Le fait de mouvoir son corps par l'action de sa volonté permet au sujet de prendre conscience de lui. C'est l'effort qui nous ferait sentir en vie.

À l'inverse, être démotivé renvoie dans le dictionnaire le Robert, à un état de découragement, de démoralisation, de résignation d'abandon et finalement de mort. Le préfixe « dé », privatif, exprime la cessation d'un état ou d'une action ou un état contraire. La personne démotivée perdrait courage, son enthousiasme s'évanouirait, elle serait donc incapable de fournir l'effort nécessaire au mouvement exigé. On le voit, la motivation est valorisée comme principe vital tandis que la démotivation rapporte à l'abandon de soi. Dans le monde de l'entreprise, la motivation est donc synonyme de santé des individus mais aussi de l'organisation. Un individu démotivé est susceptible de » contaminer » les autres. Antoine Pennaforte, chercheur en gestion des ressources humaines, explique dans sa définition de la démotivation parue dans le *Dictionnaire de la fatigue* (2016), qu'une fois la démotivation installée, elle gangrène toute volonté chez le sujet et prend la forme passive d'un repli sur soi entraînant « graduellement une baisse puis une absence de travail, et enfin une tentative d'influence négative sur les autres individus du collectif. » (Pennaforte, 2016). La démotivation serait donc d'une certaine façon contagieuse et nuisible à l'ensemble du groupe. Un individu démotivé contamine les autres jusqu'à bloquer l'organisation. Michel Verstraeten (2001), spécialiste des ressources humaines, préfère le terme de « transmotivation » qui permet de décrire le passage d'une motivation utile pour l'organisation vers un schéma de motivation sans intérêt ou nuisible pour celle-ci. Faute de parvenir à mobiliser une motivation suffisante pour agir dans le sens demandé par l'organisation, la motivation des salarié.es serait finalement déplacée vers d'autres buts sans rapport ou nocifs pour l'organisation. La motivation première tournée vers la réalisation de l'objectif de l'entreprise étant abandonnée, il ne reste que la motivation du salaire. Les individus sont alors incités « à rester dans un schéma de passivité, voire de rébellion ».

La littérature managériale incite les professionnel.les à la vigilance à l'égard des premiers signes de relâchement. « Un collaborateur démotivé est celui qui a perdu toute envie de travailler mais surtout, celui de fournir des efforts. »<sup>85</sup>, est-il écrit dans une newsletter de la presse spécialisée en ressources humaines de 2018 consacrée au « management des talents ». L'effort tout comme la motivation sont des prescriptions en vue de la productivité. Dans l'article intitulé « La vitalité, la vie et le travail », le philosophe Éric Hamraoui décrit « l'activité de production intensifiée dont les principes sont la motivation et la mobilisation des ressources et énergies souvent au mépris du principe de ménagement des corps. » (Hamraoui, 2014). Dans

---

<sup>85</sup> <https://www.myrhline.com/actualite-rh/de-maniere-detecter-demotivation-travail.html>

de telles conditions, la motivation prescrite perd toute spontanéité. Sa survenue comme son maintien sont aléatoires. La démotivation menace.

## **5.2 Démotivation intrinsèque : le désengagement imputé à l'individu**

L'hypothèse d'une paresse consubstantielle aux individus en insertion étant naturellement balayée, restaient deux options arguées par l'encadrement et l'accompagnement. La première relevait de l'abattement des personnes en insertion face à une situation économique bloquée, face à la violence des rapports sociaux auxquels il leur semblait impossible de s'affronter. Ce processus de désengagement qui évoque la déprise, conceptualisée par Caradec (2012) au sujet des personnes âgées, conduit à des formes d'abandon des démarches d'insertion, écrit la sociologue Virginie Muniglia (2016). L'autre hypothèse évoquée était celle d'un refus de l'insertion professionnelle impersonnelle, de la « logique de guichet » qui ne tient pas compte des spécificités des individus et les pousse dans une logique de conformation au système. Ce phénomène que Romain Delès (2018) a analysé chez les jeunes consiste à se mettre « hors-jeu ». Ce « déclassement choisi », tel qu'il est désigné par le sociologue se manifeste par le refus des stages et autres contrats aidés, ce qui n'est pas le cas des personnes en insertion puisque leur précarité est telle qu'elles n'ont pas le loisir de refuser le contrat aidé. Alors qu'en était-il ?

L'explication la plus ordinaire de la démotivation, qui fait écho aux remarques préalables de certains des professionnel.les rencontrés, revient à imputer cet état de démotivation à une carence interne à la personne. Il y a bien sûr les jugements à l'emporte-pièce, le plus souvent qualitatifs, mais les troubles de la motivation font également l'objet d'études cliniques menées notamment grâce à l'imagerie médicale.

### **5.2.1 Les théories neurologiques**

La littérature relève un certain nombre de troubles isolés de la motivation liés à des lésions comme la « perte de l'auto-activation psychique » (Laplaine, et al 1982<sup>86</sup>) ou le « syndrome athymhormique » (Habib & Poncet 1988)<sup>87</sup>, l'aboulie (Fisher, 1983) ou l'apathie (Marin 1991, 1996). Dans le chapitre qu'elle consacre à la triade « émotion, humeur et

---

<sup>86</sup> Laplaine, Baulac & Pillon, Revue Neurologique, 1982

<sup>87</sup> Habib & Poncet, Rev Neurol, 1988; 144:571-577

motivation », la neuropsychologue, Bénédicte Giffard (2008) considère pour sa part que « le fait de ne plus pouvoir convertir l'énergie affective en action » est à l'origine du trouble de la motivation. Dans ces cas pathologiques, la cause de la démotivation serait donc à chercher dans des caractéristiques individuelles qui ne permettraient pas de s'affronter à l'environnement extérieur dans des conditions équivalentes d'un individu à l'autre. Dans la lignée de ses propres travaux des années 80, Michel Habib neurologue spécialiste des troubles cognitifs a mis en évidence « l'existence et le rôle décisif de structures sous-corticales organisées en circuits spécifiques à la fonction de motivation » (Habib, 2006). Cette « entité anatomo-fonctionnelle individualisable » ouvre la voie à une possible modélisation de la motivation humaine et de ses altérations. La probabilité d'une concentration de personnes souffrant d'altération de structures cérébrales sur le chantier semble peu probable.

Les travaux menés dans le cadre du vieillissement<sup>88</sup> avec notamment l'échelle de la démotivation (EAD) développée par Marin en 1991 présentent en revanche des caractéristiques susceptibles de faire écho au vécu des salarié.es. Cyril Hazif-Thomas et Philippe Thomas (2007) psychogéiatres, expliquent que « la motivation et le désir sont liés »<sup>89</sup> et que la démotivation n'est pas le fait de l'âge mais trouve sa source dans la perte. Le deuil rend l'objet du désir inaccessible mais plutôt que de s'adapter à la perte en vivant la souffrance qui y est liée, certaines personnes s'enferment dans une indifférence. Alors que la motivation est liée à l'adaptation « aux modifications de soi et de l'environnement », la démotivation rend impossible l'adaptation. La démotivation peut être considérée « comme un mécanisme psychologique face à la souffrance due à des échecs répétés ; elle est en cela un mécanisme actif, acquis et appris. Elle limite ou évite la douleur morale face à des désirs devenus douloureux car impossibles à satisfaire » (Thomas et al, 2008)<sup>90</sup>. Les salarié.es en insertion ont souvent eu des parcours de vie particulièrement difficiles. Les deuils, les changements d'environnement, sont autant de ruptures qui pourraient être susceptibles d'avoir altéré leurs capacités d'adaptation. Se pose également la question du désir rendu impossible dans leur nouvelle situation. Cette hypothèse semble toutefois insuffisante, comme on le verra, au regard de leur volonté manifeste de vouloir travailler sur le chantier ou encore de leur investissement

---

<sup>88</sup> Hazif-Thomas, Cyril, et Philippe Thomas. « La démotivation du sujet âgé », *Gérontologie et société*, vol. 30/121, no. 2, 2007, pp. 115-135.

<sup>89</sup> Ils font également référence à Paul Diel philosophe fondateur d'une approche de la psychologie de la motivation (1962).

<sup>90</sup> Thomas, P., Hazif-Thomas, C., Clément J.-P. ; « Démotivation de la personne âgée », *La revue du praticien* (Vol. 58, n°12, 30 juin 2008)



dans leur vie personnelle. On ne peut pas parler d'un désinvestissement de toutes les sphères de leur vie.

### **5.2.2 Démotivation et la théorie de l'auto-efficacité**

Issu de la théorie de l'auto-efficacité d'Albert Bandura (2003), le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) fait référence à la croyance de l'individu en sa capacité à réaliser ou non une tâche dans un contexte donné et au sentiment que ses actions produiront les résultats escomptés. Le SEP porte sur l'évaluation par la personne elle-même de ses propres aptitudes et non de sa valeur personnelle. En ce sens, il ne se confond pas avec l'estime de soi. Pour A. Bandura, le SEP est au fondement de la motivation car une conviction solide en sa propre auto-efficacité permet d'agir ou de persévérer face aux difficultés. Inversement, si le sujet estime que les résultats escomptés sont inatteignables, il est moins enclin à s'engager. On verra que la clinique du terrain ne met pas en exergue un SEP fragile chez les salarié.es. La nécessité d'un apprentissage complémentaire se fait jour dans le cadre de nombre de leurs projets, mais ni les hommes, ni les femmes ne l'estiment insurmontable.

### **5.3 Démotivation extrinsèque : les théories environnementales**

Les théories environnementales considèrent que la motivation est tributaire d'évènements extérieurs à l'individu. Le terme de démotivation aurait d'ailleurs constitué un changement de paradigme pour le sociologue et économiste Pascal Ughetto (2014). Selon lui, cette rupture lexicale a modifié sensiblement le rapport des salarié.es et de l'organisation. Les personnes employées ne sont plus accusées de ne pas parvenir à se motiver *ex-nihilo*, c'est l'organisation qui porte la responsabilité du désinvestissement. Le déplacement de la focale permet de postuler que la démotivation ne serait pas un pur produit de la psychologie fragile des individus mais serait plutôt liée à l'ensemble des facteurs constitutifs des situations de travail qui conditionnent la possibilité « pour les personnes de rester mobilisées ». P. Ughetto (2014) considère que la démotivation pourrait s'analyser « comme une lassitude à s'investir au profit d'acteurs managériaux qui ne respectent pas les exigences fondamentales de la vie sociale ».

Trois paradigmes environnementaux majeurs viennent rendre compte du processus de formation et de développement de la motivation : le paradigme des besoins, celui du choix cognitif et celui du contenu de la tâche.

### **5.3.1 Démotivation et théories des besoins**

La démotivation pourrait être l'expression d'un ou de plusieurs besoins insatisfaits. Absence, manque, frustration seraient autant de portes d'entrée dans la démotivation. L'hypothèse d'une forme de frustration, d'un besoin non comblé est intéressante puisqu'elle suppose un décalage entre les attentes des salarié.es et l'offre du chantier. La pyramide de Maslow (1943) correspond au modèle paradigmatique des théories de la motivation fondées sur les besoins (voir schéma annexe). L'idée est que la satisfaction des besoins est hiérarchisée et que la satisfaction des besoins primaires essentiels à la survie qui regroupent les besoins physiologiques et les besoins de sécurité (stabilité, protection), doivent être les premiers satisfaits pour pouvoir accéder aux besoins secondaires. Ceux-ci correspondent aux besoins sociaux que sont les besoins d'appartenance, les besoins d'estime et les besoins d'accomplissement de soi.

La théorie des besoins développée par Alderfer (1969) et directement appliquée aux situations de travail, postule que la motivation est activée par une force interne dirigée vers la satisfaction de trois besoins : existence, sociabilité et croissance. Les besoins d'existence correspondent aux besoins fondamentaux d'existence, mais aussi à une partie des besoins de sécurité décrits par Maslow. Il s'agit pour une personne en situation de travail d'améliorer ses conditions d'exercice. Les besoins de sociabilité sont satisfaits dès lors que des interactions significatives sont établies avec d'autres. Ces besoins englobent les besoins sociaux et d'estime décrits par Maslow, mais aussi les besoins de sécurité interpersonnelle. Enfin, les besoins de croissance correspondent au besoin de réalisation de soi décrits par Maslow.

Les chantiers d'insertion conçoivent les parcours en tenant compte de la théorie des besoins. La démotivation des salarié.es ne procéderait donc pas d'un manque identifié par l'une de ces théories.

### **5.3.2 Démotivation et théorie de l'auto-détermination**

Les théories de l'autodétermination et en particulier les travaux de Deci et Ryan (1985) peuvent éclairer sur ce désinvestissement qui intervient pendant l'accompagnement grâce au concept d'amotivation. Les chercheurs rendent compte de la robustesse de la motivation suivant une échelle continue de régulation (ou d'auto-détermination) qui va de la motivation intrinsèque qui correspond au maximum de l'autodétermination (lorsqu'il s'agit d'un choix personnel, l'individu est autonome) à l'absence de motivation ou amotivation (qui intervient lorsqu'il ne

s'agit pas d'un choix mais d'une contrainte). L'amotivation est dite externe si la cause est extérieure (organisation, contenu, hiérarchie etc.) et que la personne ne voit pas l'intérêt de s'investir au regard du résultat escompté. L'amotivation est interne, si la source de résignation provient du soi comme la perception par l'individu d'une incapacité personnelle à répondre à la demande (Louche et al, 2006).

Puisqu'aucun signe avant-coureur n'est perceptible en début de parcours et que la motivation vis-à-vis du projet, et plus largement du travail, semble être intacte en fin de contrat, la logique veut que ce soit au cours de l'accompagnement que la démotivation prenne racine. On peut postuler qu'une contrainte, secondaire à l'entrée dans l'accompagnement professionnel intervient, qui donne à la personne en parcours le sentiment de ne plus être en capacité de prévoir les conséquences de ses actions. Pourtant peut-on vraiment parler d'amotivation, dans le sens de résignation ? Les salarié.es ne semblent pas abattu.es.

#### **5.3.4 Démotivation et théorie du contenu**

Les théories de la motivation liées au contenu de la tâche insistent sur la nécessité de l'enrichir afin de proposer un travail qui serait une garantie de réalisation de soi en accordant plus d'auto-contrôle, en favorisant l'initiative, en responsabilisant les individus. Ainsi Herzberg (1971) postule que les facteurs de motivation ou « facteurs-moteurs » sont reliés au contenu de la tâche tandis que les facteurs qui nourrissent l'insatisfaction sont produits par le contexte dans lequel s'accomplit la tâche. Mettre l'accent sur les facteurs moteurs devrait, selon Herzberg, favoriser la motivation au travail. L'intérêt pour le contenu de la tâche serait donc essentiel pour la motivation des salarié.es.

Un autre modèle, celui d'Hackman et Oldham (1980) s'intéresse aux moyens à mettre en œuvre pour maximiser le Résultat de motivation potentielle (RMP). Les chercheurs indiquent qu'un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits : la responsabilisation, le sens de la tâche, la perception du travail réalisé. Hackman et Oldham engagent donc à agir sur le contenu du travail, en confiant aux travailleurs des missions à la fois plus valorisantes et responsabilisantes et en les intéressant à la finalité (Barnabé, 1994).

Dans son livre *Work and motivation*, publié en 1964, Vroom soutient que les décisions d'une personne sont fonction de la perception qu'elle a des résultats attendus. Vroom a théorisé

ce modèle cognitif sous la forme d'un acronyme « VIE » dans lequel Valence correspond à l'attrait des objectifs fixés, l'Instrumentalité à la probabilité d'être récompensé en fonction de la performance et enfin l'Expectation à l'attente de pouvoir réaliser ses objectifs. Il l'a décliné sous la forme d'une équation  $F \text{ (force de la motivation)} = (V * I) * E$ . En clair, il faut que l'objectif soit suffisamment attractif pour que la mobilisation soit au rendez-vous. La théorie de Locke (1968) stipule ainsi que la fixation d'objectifs mobilise et régule les efforts proportionnellement au résultat à atteindre.

Ces éléments seraient ainsi de nature à permettre à la personne d'avoir le pouvoir sur ses actes. Mais c'est la clinique sociopsychanalytique qui a développé le concept d'« actepouvoir » qui rend compte de l'importance du rapport du sujet à l'acte et du pouvoir de l'acte sur la réalité extérieure qui seraient indissociable de la motivation, du plaisir et de la créativité (Prades, 2015). Complémentaire du pouvoir que les individus peuvent avoir les uns sur les autres, l'actepouvoir, est défini par Gérard Mendel (1998), comme un rapport de pouvoir de nature anthropologique entre l'être humain et ses actes (il est question du pouvoir sur ce que l'on fait), particulièrement avec l'acte de travail pour la sociopsychanalyse institutionnelle. Il comprend le pouvoir de l'acte (le pouvoir de modifier la réalité : après l'acte, ce n'est plus comme avant) et le pouvoir sur l'acte (la maîtrise exercée sur l'acte par celui ou celle qui le réalise).

Qu'en est-il sur le chantier ? La question du contenu de la tâche se pose à la fois pour le travail en atelier. Celui-ci s'apparente au « sale boulot » (Hughes, 1996) et pourtant ce n'est pas celui-ci qui démotive les salarié.es. A contrario, c'est le travail de préparation à l'emploi qui pose problème. Et pourtant c'est celui dont le contenu serait susceptible d'intéresser les salarié.es. C'est aussi une tâche qui les responsabilise et dont le sens semble a priori évident puisqu'elle concerne directement leur avenir.

Les théories qui abordent la démotivation ne parviennent pas à se couler dans le moule de la clinique. Le recours à des outils de gestion et de management est inadapté pour analyser la situation des salarié.es en insertion. Bénédicte Vidaillet fait la démonstration à ses étudiant.es en management de l'inadaptation de ces théories stéréotypées pour analyser une situation de travail dans une centrale nucléaire où les salariés chargés de la surveillance jouent au Scrabble (Vidaillet, 2019). B. Vidaillet questionne les stéréotypes sur le travail, la motivation et le rôle

de l'encadrement pour présenter par contraste l'intérêt d'une approche en psychodynamique du travail.

#### **5.4 Mobilisation de l'intelligence et théorie de la reconnaissance, un tournant épistémologique**

La motivation apparaît comme un artefact managérial, un produit de la prescription en vue d'une intensification de la productivité. L'organisation du travail est « mise en représentation comme lieu de l'accomplissement de soi », écrivent Sidi Mohammed Barkat et Éric Hamraoui (2009)

« [l'individu au travail] est supposé être ainsi l'alpha et l'oméga de sa propre vie. C'est dans cette perspective qu'il est déclaré non pas uniquement autonome, mais libre. Dans ce mouvement, la représentation de la liberté cache en réalité l'attente qui en découle et qui est un engagement subjectif et physique dont les limites demeurent largement indéterminées. »

Ces règles sociales exigent de l'autonomie, de l'initiative, de la souplesse mais en se plaçant du côté de la prescription tiennent la subjectivité et donc la mobilisation spontanée de l'intelligence à l'écart de la réflexion. C'est ce volet dont se saisit la psychodynamique du travail qui préfère parler de mobilisation de l'intelligence et de la subjectivité plutôt que de motivation et rompt ainsi avec les théories du même nom.

Puisque les théories de la motivation ne parviennent pas à éclairer leur comportement, un changement de paradigme s'impose alors pour comprendre les comportements subjectifs des salariés. L'ergonome Philippe Davezies (1993) écrit :

La principale leçon de la psychodynamique du travail, c'est que la mobilisation, la quête, l'espoir de réalisation sont premiers. L'investissement, la mobilisation de la personnalité ont un caractère vital. Au sens strict. Le sujet y joue son identité, sa santé et sa vie La question pour l'organisation du travail n'est donc pas comment motiver ? mais bien comment ne pas casser la mobilisation ? ».

Autrement dit, il n'est a priori pas nécessaire de prescrire la motivation

La mobilisation de l'intelligence est donc spontanée mais elle est très fragile. Le rôle de l'organisation du travail est fondamental dans sa conservation ou dans sa disparition. Son maintien dépend de la rétribution qu'attend le sujet en contrepartie de sa contribution à l'organisation du travail (Dejours, 1980/2008, p. 233). Le couple contribution/rétribution articule la théorie de la reconnaissance en psychodynamique du travail. Cette rétribution, on va le voir, passe à la fois par l'individu, la voie hiérarchique et par le médium du collectif de pairs. Ceci représente une nouvelle rupture avec les théories de la démotivation qui mettent l'accent sur la seule relation duale individu/organisation du travail.

Le phénomène de mobilisation subjective s'inscrit dans un processus collectif qui fait intervenir, l'organisation, la personne et le collectif. Ainsi, la rétribution se subdivise d'une part dans la capacité de la personne à se confronter au réel et à dépasser les obstacles et d'autre part dans la reconnaissance matérielle et symbolique par les autres de la qualité de son travail.

La reconnaissance passe donc à la fois par la « considération du point de vue des salariés sur ce qu'ils font » (Molinier, 2010) avec à la clef, la mise à disposition par l'organisation des moyens matériels pour travailler et par deux types de jugement sur le travail accompli : le jugement d'utilité et le jugement de beauté (Dejours, 1980/2008, p.234). Ces jugements portent sur le travail et non la personne, sur le faire et non sur l'être.

Le jugement d'utilité émane de la ligne verticale : hiérarchie, subordonné.es. Il porte spécifiquement sur l'utilité économique, technique ou sociale, de la contribution du.de la salarié.e à l'entreprise. . Il se concrétise souvent sous la forme de gratifications et porte préférentiellement sur les résultats du travail, leur conformité avec les objectifs. Le jugement d'utilité « authentifie que les objectifs fixés ont été atteints », mais pas les moyens utilisés pour y parvenir (Molinier, 2006, p.142). Il ne doit pas être confondu avec la gratitude délivrée par les bénéficiaires qui s'attachent à la perception du service rendu, sans s'attacher à la qualité du travail ni à ses contraintes. Et pour cause, puisque ce n'est pas ce qui les concerne au premier chef. Salarié.es et bénéficiaires d'un accompagnement, les personnes en parcours peuvent à la fois bénéficier ou non du jugement d'utilité et manifester ou non leur gratitude.

Le jugement de beauté est émis par les consœurs et confrères qui partagent les mêmes règles de métiers (Cru, 1988) et une expérience du réel du travail. Ils.elles sont seul.es à pouvoir juger de la conformité du travail avec ces règles de métier. Le jugement de beauté comporte deux niveaux. Le premier porte sur la conformité aux règles de l'art. Il confère alors à la

personne qui le reçoit l'appartenance à un collectif de travail. Le second porte sur le style, l'originalité. Il distingue la singularité du travail accompli. Les jugements d'utilité et de beauté sont de puissants leviers qui peuvent s'inscrire en retour, dans un second temps, au niveau de la personnalité en termes de gains dans le registre de l'identité.

### **Conclusion**

Les théories explorant la motivation et la démotivation ne parviennent que partiellement à se saisir de ce qui se joue sur la scène du travail. Elles se concentrent sur des indicateurs de satisfaction/insatisfaction mais ne suffisent pas à « attraper » les processus de subjectivation à l'œuvre ni à rendre compte de leur devenir.

La théorie de la reconnaissance, issue de l'épistémologie de la psychodynamique du travail, éclaire le versant psychologique et mutatif de la mobilisation de l'intelligence des individus au travail. C'est précisément ce mouvement de pensée qui ouvre la voie de la compréhension de ce qui ne ressemble que partiellement à la démotivation. Il impose d'accéder aux expériences subjectives d'un sujet inscrit dans son milieu de travail. Le chapitre suivant présente les théories auxquelles cette thèse fait référence.

## **Chapitre 6—CHOIX THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES**

S'attacher au travail des salarié.es en insertion et à celui des professionnel.les qui les accompagnent mobilise plusieurs champs théoriques auxquels il a été nécessaire d'avoir recours de façon croisée. Cette thèse s'inscrit dans le cadre théorique de la psychodynamique du travail et plus largement de la psychologie sociale. La méthodologie de cette recherche est celle de la psychodynamique du travail. Elle s'appuie également sur une approche ethnographique.

Le cadre spécifique du terrain et les situations particulières des participant.es ainsi que la mienne mobilisent l'épistémologie des savoirs situés pour ne pas perdre de vue les médiations par lesquelles passe la production de savoir. Ce chapitre présente les différentes théories et méthodes qui soutiennent cette thèse.

### **6.1 Le cadre théorique de la psychodynamique du travail**

Le terrain du chantier d'insertion en tant qu'il interroge les conduites des salarié.es en insertion et celle des permanent.es ouvre un dialogue méthodologique sur la façon de construire une étude combinée. Ainsi, l'analyse duale accompagnant.e/accompagné.e suppose, on l'a vu, une méthode d'investigation conjointe dont le travail réalisé à Brasilia en 2017 dans un centre éducatif fermé (Emanoeli, J., Tarouquela Brasil, K., Ganem, V., 2017) est un des rares exemples (voir P1 chap.1). L'approche théorique et méthodologique de la psychodynamique du travail a été retenue pour son apport à l'étude des rapports subjectifs et intersubjectifs des travailleurs et des travailleuses, particulièrement pertinente pour l'investigation duale des salarié.es en insertion et des professionnelles sur fond de démotivation.

La psychodynamique du travail affirme la centralité du travail dans la subjectivité comme la psychanalyse inscrit le sexuel au centre de l'expérience subjective. Elle s'intéresse au fonctionnement psychique des travailleurs.ses, à ce qui met leur santé mentale en péril mais aussi aux mécanismes qu'ils et elles déploient afin de maintenir à la fois leur engagement professionnel et leur équilibre psychique. Elle s'intéresse donc à la rationalité pathique qui désigne les conduites mises en œuvre en vue de la préservation de soi. Ainsi, la psychodynamique du travail considère que toute conduite humaine a un sens (Dejours, Molinier, Dessors, 1994) et que les sujets au travail sont à la fois déterminés par l'organisation et libres de pouvoir agir sur l'organisation.



Pour la psychodynamique du travail, la mobilisation subjective dans le travail est première. C'est un mouvement spontané mais qui suppose pour durer que soit rendue possible la mobilisation de l'intelligence au service d'une réflexion sur « la conception, l'ajustement et la gestion de l'organisation du travail » (Dejours, 1980/2008, p. 232).

La souffrance au travail telle qu'elle a été théorisée en psychodynamique du travail (Dejours, 1980/2008), occupe le champ qui sépare la santé de la maladie. La souffrance permet de concevoir l'état instable qui caractérise la santé toujours à conquérir. Cette instabilité est inspirée partiellement du philosophe de la médecine Georges Canguilhem (1904-1995) qui interprétait la santé comme un compromis permanent pour assurer un équilibre précaire<sup>91</sup>. En psychodynamique du travail, la normalité est un compromis instable toujours susceptible d'être déstabilisé. Rester à l'équilibre impose une lutte constante qui n'est donc pas dénuée de souffrance, raison pour laquelle il semble pertinent de parler de « normalité souffrante » (Dejours, Molinier, 1994). Si la souffrance est première dans l'expérience du travail (Dejours, 1980/2008), P. Molinier affirme que la « souffrance n'est normale que si elle est supportée » (Molinier, 2006, p.58).

Le destin de la souffrance n'est pas fixé à l'avance. Le rapport psychique au travail peut ainsi être estimé « selon un gradient qui s'énoncerait en termes de souffrance-plaisir » (Dejours, 2016a) selon que l'organisation du travail permette ou non la mobilisation de l'intelligence. Le travail peut ou non transformer la souffrance en plaisir. Les conditions de cette transformation relèvent de l'organisation du travail.

### **6.1.1 L'importance de la coopération**

L'organisation du travail détermine la hiérarchie et impose un certain nombre de règles et de procédures auxquelles les travailleurs et les travailleuses doivent se soumettre. Ce partage de règles données par l'organisation du travail, également appelé coordination pose les bases du prescrit. Elle met en cohérence et aménage les modalités de la coopération mais ne se suffit pas à elle-même. Les prescriptions individuelles se heurtent souvent les unes aux autres et c'est aux personnes de trouver le compromis pour que les contraintes organisationnelles ne mettent pas l'ensemble à l'arrêt. Encore faut-il que les travailleurs et les travailleuses éprouvent le désir

---

<sup>91</sup> Canguilhem explique que plusieurs fonctionnements organiques sont possibles et peuvent se remplacer pour maintenir un équilibre global : « les maladies sont de nouvelles allures de la vie. » (Canguilhem, 1943/2005, p.59)

de coopérer. Or, travailler ensemble ne se décrète pas et rien ne précise ce qui doit être fait pour que la coopération s’amorce et que le collectif se soude.

« On ne peut ni obliger, ni empêcher les individus à mobiliser leur intelligence et à coopérer. Or la clinique montre qu’une organisation du travail qui permet la mobilisation de l’ingéniosité et de la coopération entre collègues et avec la hiérarchie est la meilleure protection que l’on puisse assurer aux salarié.es. », écrit Valérie Ganem (2017)

La coopération repose sur « la volonté des personnes de travailler ensemble et de surmonter collectivement les contradictions qui naissent du fait de la quiddité de l’organisation du travail » (Dejours, 1980/2008, p. 230). La coopération relève de la liberté des individus.

### **6.1.2 Mobiliser son intelligence**

La rencontre avec le travail n’est jamais neutre, elle sollicite l’ensemble de la personne qui éprouve dans son corps l’expérience du travail et l’investit subjectivement. Le réel, c’est à dire ce qui résiste à la maîtrise par des moyens conventionnels, se fait donc d’abord connaître par la résistance et par conséquent, la souffrance. Elle est d’abord éprouvée par le corps, non pas comme organisme, mais comme un corps habité, qui éprouve affectivement et que l’on désigne par « corps érotique » (Dejours, 2001a).

Pour que la souffrance produite par l’obstacle du réel soit subvertie en plaisir (Dejours, 1980/2008), le sujet doit, dans un premier temps, être en mesure de supporter l’échec, puis dans un second temps, il doit pouvoir mobiliser son intelligence pour trouver une issue à cette résistance et enfin, ses efforts doivent être reconnus (Dejours, 1980/2008).

Travailler suppose donc de mettre son intelligence au service de la résolution des problèmes posés par la rencontre avec le réel. L’intelligence est située ce qui signifie qu’elle est mobilisée dans des situations concrètes, pour résoudre des problèmes et trouver des solutions. Cette intelligence, désignée par le terme d’ingéniosité ou de *mètis* qui, dans la mythologie grecque, est la personnification de l’intelligence rusée (Molinier, 2006, p.90) est une intelligence du corps à l’œuvre dans toutes les activités de travail y compris théoriques. Elle est fondamentalement subversive et créatrice car elle permet de trouver des solutions inédites, parfois des tricheries par rapport au règlement, qui permettent de réaliser le travail prescrit tout en tenant compte de la réalité. Elle est mise en œuvre dans l’espace de liberté qui

parfois se fait jour dans l'organisation prescrite du travail et qui permet au sujet de l'adapter à ses besoins et ses attentes.

La trouvaille individuelle peut devenir collective lorsqu'elle est validée par le collectif à l'occasion de discussions entre pairs.

### **6.1.3 Penser ensemble, l'activité déontique**

L'activité déontique qui consiste à discuter et élaborer collectivement les règles communes et discuter la prescription, ne peut avoir lieu que si les conditions sont réunies par l'organisation. Il faut un espace de discussion qui favorise la parole authentique et « l'écoute risquée »<sup>92</sup>. Autrement dit, il faut que les personnes puissent parler et être entendues en toute confiance et que celles et ceux qui écoutent soient engagé.es prêt.es à entendre et comprendre ce qui sera dit. La confiance forme le « ciment » de la coopération (Dejours, 1980/2008, p. 231). Elle se conquiert par le travail en commun et le partage de règles de métier (Cru, 1988), coconstruites, non-écrites et recouvrant des dimensions très variées (éthiques, sociales, techniques, langagières). A ces conditions l'activité déontique offre à chacun.e la possibilité que sa contribution individuelle soit entendue et reconnue par les autres. L'intériorisation des règles constitue la condition pour que chacun.e soit « bien distinct dans le collectif, avec sa parole, ses façons d'être, ses qualités, ses, humeurs » (Cru, 2016). La coopération est en ce sens un exercice de démocratie avec « le travail au centre du processus démocratique » (Dejours, 2016b).

Ce processus de transformation de la souffrance en plaisir n'offre pas de garantie d'uniformité du résultat. Chaque personne arrive au travail avec « des attentes plus ou moins conscientes qui diffèrent largement en fonction de son histoire singulière » (Molinier, Flottes, 2012), le processus mutatif du travail ne peut en aucun cas produire des transformations identiques d'un individu à l'autre. Il ne saurait donc être prédictif d'un comportement et ce d'autant moins qu'outre ses sources internes chaque personne est inscrite dans des rapports sociaux consubstantiels, « chacun imprimant sa marque sur les autres » (Kergoat, 2012, p. 136).

### **6.1.4 Se défendre de la souffrance**

La coopération avec l'activité déontique et la possibilité de mobiliser son intelligence rusée sont des points fondamentaux pour la santé mentale des travailleurs et des travailleuses.

---

<sup>92</sup> telle qu'on la retrouve dans l'enquête, voir 5.2

Elles ne garantissent pas néanmoins contre la souffrance et ne règlent pas toutes les questions axiologiques comme on verra avec les stratégies collectives de défense.

Lorsque les contraintes de l'organisation du travail ne permettent pas de ménager un espace de liberté suffisant pour exprimer une créativité ou bien que les situations de travail sont source de peur, de violence, les collectifs de travailleur.ses se défendent de la souffrance. Les stratégies de défense peuvent être individuelles (comme l'auto-accélération) ou se mettre en place selon des règles partagées (comme le déni de la peur dans les collectifs ouvriers). On parle alors de stratégie collective de défense. Les stratégies collectives de défense sont intentionnelles mais sont pour partie inconscientes. Elles constituent un système associant différentes conduites qui, prises une par une, ne semblent pas avoir de rapport entre elles. Elles s'expriment selon des modalités viriles dans les collectifs masculins (défi, prise de risque, déni de la vulnérabilité) (Dejours, 1980/2008 ; Cru, 1988) et sur le mode d'une domestication du réel par le rire, l'autodérision notamment chez les femmes (Molinier, 1995).

Les stratégies collectives de défense n'ont pas d'effet sur le réel de l'activité. Elles n'agissent que par des « moyens symboliques occultation, euphémisation, évitement, rationalisation, entre autres, qui modifient les affects, les pensées et les états mentaux » (Molinier, 2010).

Ces logiques défensives jouent un rôle capital dans la préservation de la santé mentale, mais elles sont fragiles et ne résistent pas à l'effraction du réel. Lorsqu'un élément inattendu survient ou qu'un membre du collectif ne contribue pas à son maintien elles peuvent s'effondrer. Ces stratégies de défenses permettent la poursuite du travail à condition que l'ensemble des travailleurs et des travailleuses y souscrivent, sans pour autant qu'ils et elles en aient conscience. La construction de la santé au travail suppose donc que le collectif fonctionne.

Lorsque les défenses mobilisées pour conjurer la souffrance sont mises en échec ou ne parviennent plus à jouer leur rôle, la souffrance devient pathogène. L'entrée dans la maladie s'amorce donc dans un second temps, si les conditions organisationnelles du travail entravent la mobilisation de l'intelligence et de la coopération et barrent la dynamique de la reconnaissance. Lorsque les stratégies défensives sont mises en faillite et que le rapport au travail est bloqué, alors il peut arriver que les défenses collectives se radicalisent. Dans ce cas, le collectif en souffrance tente de maintenir sa cohésion en faisant référence à l'ennemi

commun. (Dejours, 2000, p.61). La souffrance fait alors le lit d'une idéologie défensive. L'idéologie défensive a été décrite par C. Dejours comme une radicalisation des stratégies défensives de déni pour maintenir le clivage dont la fonction est d'éviter le conflit psychique. On repère cliniquement la formation d'une idéologie défensive lorsque les espaces de délibération sur le travail disparaissent, au profit de discussions uniquement portées sur les caractéristiques individuelles des personnes, les conflits ou des thèmes généralisants.

Souffrance et défenses fonctionnent donc de concert. C'est à partir de l'analyse de l'organisation du travail, permettant l'accès à la fois à la division technique et à la division sociale et hiérarchique du travail – que la psychodynamique du travail peut accéder via l'enquête aux divers aménagements défensifs mobilisés pour tenir en situation de travail.

## **6.2 L'enquête en psychodynamique du travail**

Partant du principe que l'écart entre le travail prescrit et le travail réel est irréductible, comme l'ont montré les travaux des ergonomes dont A. Wisner dans les années 70 et avant lui Suzanne Pacaud (1902-1988), la tâche du ou de la clinicien.ne consiste à comprendre à la fois la manière dont les sujets travaillent concrètement à combler cet écart mais également la façon dont ils sont affectés par l'expérience de travail. L'enquête s'attache à la dynamique souffrance/plaisir pour mettre en lumière à la fois les dynamiques de plaisir liées à la mobilisation de l'intelligence et les défenses mises en œuvre pour se défendre de la souffrance.

### **6.2.1 L'écoute risquée**

Epistémologiquement, la psychodynamique du travail affirme le primat du terrain. Il s'agit d'une démarche clinique « partant du terrain, se déployant sur le terrain et retournant constamment au terrain » (Dejours, 1996, p. 198) liées aux investigations de terrain, en situation réelle de travail. Les aménagements méthodologiques de l'enquête répondent à ces exigences. Ils organisent le rapport entre l'empirique et le théorique « sous l'appellation « d'épistémologie du terrain pour désigner une dynamique intellectuelle ascendante qui s'oppose point par point à la dynamique descendante des sciences appliquées » (Dejours, 1980/2008, p.223). Il s'agit d'une méthode qualitative qui ne prétend pas faire généralité des approches singulières analysées.

Ce point est essentiel dans la mesure où ce travail n'entend pas « plaquer » une théorie mais plutôt essayer de comprendre ce qui fait énigme. Il permet d'arriver sur le terrain en se

laissant surprendre par la rencontre, en suspendant son jugement et ses connaissances et adoptant une « écoute risquée » telle que la définissent C. Dejours, P. Molinier et D. Dessors :

Qu'est-ce qu'une « écoute risquée » ? C'est l'écoute qui prend authentiquement le risque d'entendre et de comprendre. Or écouter pour entendre comporte aussi un risque, à savoir : celui de découvrir par la parole de l'autre des dimensions de la réalité jusque-là ignorées, qui une fois entendues et assimilées peuvent déstabiliser les analyses, les convictions et les croyances sur lesquelles celui qui écoute a fondé sa vision du monde, en l'occurrence sa vision du monde du travail. (Dejours, Molinier, Dessors, 1994)

L'écoute risquée est la condition pour que la « perlaboration» de l'expérience du travail puisse intervenir. Le concept de perlaboration apparaît sous la plume de Freud en 1914, dans l'article « Répéter, remémorer, perlaborer » (Freud, 1914/1977, p.107), et en 1926, dans « Inhibition, symptôme et angoisse »; (Freud 1926/1968). Il s'agit du travail psychique de l'analysé qui lui permet d'accepter les éléments refoulés et se dégager de l'emprise des mécanismes répétitifs. (Laplanche, Pontalis, p. 305). Cela passe par la parole, la mise en mots. Dans l'enquête en psychodynamique du travail, la perlaboration peut aussi être définie comme « le passage d'une expérience du corps à une symbolisation en mots » (Dejours, 2017). En créant des conditions particulières d'écoute, l'enquête en psychodynamique du travail permet d'accéder au vécu subjectif des personnes et leur permet concomitamment de prendre conscience de leur rapport au travail.

Ce travail collectif fait converger les intérêts des parties prenantes en produisant des connaissances dans le cadre de la thèse et en ouvrant la voie aux processus d'émancipation liée à la modification du rapport subjectif au travail des volontaires. Dans son ouvrage *Travail, usure mentale* Christophe Dejours indique que « l'action est indissociable d'un travail d'élaboration » de la pensée produite par la parole et l'écoute (1980/2008, p. 248).

L'enquête en psychodynamique du travail est donc un travail de la pensée elle-même qui modifie « le rapport subjectif au travail. Ou, pour le dire autrement : ce qu'une enquête modifie, ce n'est pas le travail, c'est le « travailler. » (Molinier, 2002a, p.134) Cette notion introduite par C. Dejours en 1998 fait un pas de côté par rapport à la production du travail pour se concentrer sur son versant subjectif, sur la part invisible du travail qui correspond aux processus individuel et psychologique. Il ne s'agit pas tant du travail « au sens objectif du

terme » que du « travailler [qui] est un processus mutatif pour le sujet qui ne transforme pas seulement le monde en produisant des biens et des services mais se transforme soi-même en travaillant » (Molinier, 2006, p. 88).

### 6.2.2 L'enquête en psychodynamique du travail

L'enquête en psychodynamique du travail<sup>93</sup> nécessite une demande. Celle-ci doit émaner des intéressé.es et l'enquête doit porter sur celles et ceux qui portent la demande. Lorsque la demande provient des instances de direction, il faut à minima que les participant.es soient volontaires pour participer à l'enquête (Ganem, 2019). La préparation de l'enquête débute. Il faut découvrir le terrain et réunir les informations sur le travail qui s'y déroule

Au cours de cette pré-enquête, les chercheur.ses, généralement au nombre de deux, présentent le projet aux travailleurs et aux travailleuses et déterminer qui souhaite participer. Il est expliqué que l'investigation repose sur la mise en discussion du vécu du travail, dans des groupes de pairs volontaires, partageant des préoccupations communes dans leur activité de travail. « Le groupe doit être suffisamment grand pour que les conditions d'anonymat soient respectées, et suffisamment petit pour que les personnes puissent se parler confortablement » (Dessors, 2009). Les réunions sont organisées sur le lieu de travail doivent être régulières et la confidentialité des échanges respectée.

Une fois la pré-enquête terminée, l'enquête proprement dite peut débuter.

L'enquête doit comporter au moins deux séances de travail espacées d'au moins deux semaines d'une durée de trois à quatre heures (Ganem, 2019). Les chercheur.ses peuvent présenter le thème de la recherche qui reprend la demande en mettant en avant l'étude des liens entre organisation du travail et souffrance. Ceci posé, les participant.es sont invité.es à donner leur opinion sur le sujet. Il importe ensuite de porter son attention au « *commentaire verbal* » (Dejours, 1980/2008<sup>o</sup>, p. 196) et en particulier à ce qui fait débat et ce qui est évité. Dans le sillage de la psychanalyse, ce qui compte est ce qui est dit et non l'objectivité des faits. Au cours des séances, il faut noter ce qui est dit mais aussi ses propres impressions, les remarques sur les attitudes, le ton, les manifestations émotives (colère, tristesse etc.) (Ganem, 2019). À

---

<sup>93</sup> La méthodologie de l'enquête est détaillée dans l'ouvrage *Travail, usure mentale* dans lequel C.Dejours lui consacre un chapitre (Dejours, 1980/2008, p.193). D. Dessors précise également la méthodologie de l'action dans les enquêtes qui composent le livre qui est consacré à son travail : Dessors, D. (2009), *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail, méthodologie de l'action*, Erès. V. Ganem (2019) a également publié un article consacré à l'enquête canonique.

l'issue des séances, ce matériel est repris pour rédiger un commentaire qui articule les propos des travailleurs et des travailleuses aux commentaires subjectifs du. de la chercheur.se. Ce travail est discuté en binôme et permet de ressortir des mots clefs ou des expressions qui jalonnent le cheminement de la pensée des participant.es. Il ne s'agit pas d'occuper une position d'expert face aux participants mais de soutenir leur élaboration à travers leur subjectivité et un travail de mise en forme écrite.

Les chercheur.ses qui participent à l'investigation doivent être supervisés au moins par un.e chercheur.se expérimenté.e qui ne participe pas à l'intervention. Le fait d'intervenir à deux permet d'enrichir le travail d'analyse de la discussion initiée sur le terrain (Dejours, 1980/2008, p.241, Dessors, 2009, p.193).

V. Ganem remarque également que « l'existence d'un collectif d'intervenants permet de ne pas porter sur ses seules épaules toute la souffrance et les conflits évoqués par le collectif, et de mieux faire face aux rapports de pouvoir et aux volontés d'instrumentalisation, dont nous sommes presque inévitablement l'objet dans le cadre de ce type d'enquête. » (Ganem, 2019)

Après ces deux séances, un pré-rapport est rédigé puis présenté au collectif. Ce document fait état du processus de pensée collective élaboré en cours d'intervention. Il n'est pas une restitution factuelle mais une interprétation de l'expérience vécue par les volontaires tant celle partagée dans le travail que les butées et les hésitations pour en rendre compte. Il s'intéresse aux commentaires, aux remarques, à ce qui n'a pas été dit, aux rires et aux silences, aux brusques changements de sujet, à ce qui étonne. Le pré-rapport propose des hypothèses élaborées sur les récits des participant.es. Le fait d'opérer un choix dans le matériel clinique rend compte de la subjectivité des chercheur.ses engagé.es sur le terrain d'enquête.

Ce temps de discussion n'est pas désolidarisé de l'enquête, il en fait partie intégrante car le passage de l'oral à l'écrit est le moment au cours duquel les participant.es entendent ce qui a été dit. Ce travail de mise en visibilité du rapport subjectif au travail nécessite pour le groupe des ajustements, des précisions, elle peut même parfois donner accès à certains pans expérientiels restés jusque-là prudemment à l'écart. Le travail du rapport de restitution permet *in fine* que chacune et chacun s'approprie le vécu collectif de l'enquête et comprenne ce qui se joue au plan subjectif sur le terrain du travail. La dernière séance donne enfin lieu à la remise du rapport final afin que le collectif s'en saisisse et décide de son devenir.



### **6.3 Matériel ethnographique et PDT, différences complémentaires**

Ainsi que l'a montrée la revue de littérature, le rapport au travail des personnes en insertion reste singulièrement absent du champ de la recherche académique et l'analyse de la souffrance plus encore. Pour combler cette lacune, cette thèse s'appuie à la fois sur les enquêtes en psychodynamique du travail et sur le matériel recueilli lors des entretiens individuels auprès des bénéficiaires et des professionnel.les de l'insertion. « L'observation clinique est un matériel essentiel à l'élaboration et à la discussion dans le domaine de la psychopathologie » (Dejours, 1980/2008°, p. 205). À l'occasion de l'enquête, la rédaction des observations est réalisée à chaque fin de réunion, le jour même pour ne pas risquer de perdre le souvenir des mouvements, des impressions. Il importe de noter les idées, les interprétations formulées au fil de l'enquête.

L'ethnographie ne sert pas le même projet que les enquêtes. Celles-ci donnent la parole aux participant.es et l'ethnographie produit des connaissances sur le milieu et permet de donner plus d'amplitude à cette parole donnée. La méthodologie d'analyse de ces matériels sera donc différente. La psychodynamique du travail permettant une restitution validée par les participant.es, ce qui n'est pas le cas de l'entretien, j'aurai recours pour ce dernier type de matériel à des hypothèses interprétatives formulées avec prudence.

### **6.4 Une clinique située à la marge du salariat**

Le terrain singulier du chantier d'insertion présente la particularité d'être à la lisière du salariat et de l'assistance et d'accueillir des travailleurs et travailleuses ayant l'expérience du secteur informel, disqualifié.es socialement et maintenu.es dans la subalternité<sup>94</sup> alors que les fondements théoriques de la psychodynamique du travail ont été établis dans le cadre de référence du salariat stabilisé. A priori, ces différences de statut ne remettent pas en question le principe de la dynamique plaisir/souffrance, mais il importe néanmoins de tenir compte de la spécificité du statut du « précaire » (Castel, 2007) pour accéder aux savoirs de ces personnes « aux marges de l'histoire » (Liguori,2016). La discipline a déjà connu un remaniement

---

<sup>94</sup> Je me réfère ici au concept théorisé par Antonio Gramsci, journaliste marxiste et fondateur du Parti Communiste Italien qui au cours des vingt ans passés dans les geôles fascistes écrit « Les cahiers de Prison » publiés entre 1948 et 1951. Le concept de subalternité chez Gramsci a évolué au cours des années pour désigner dans le cahier 25 « un individu singulier plutôt soumis à une condition de subordination culturelle ainsi que psychologique.» (Liguori,2016)

théorique majeur en 1988 en s'ouvrant à l'analyse d'un autre groupe minoré. À l'occasion du séminaire interdisciplinaire sur « Plaisir et souffrance dans le travail, Danièle Kergoat et Helena Hirata ont posé la question de savoir si la psychodynamique du travail pouvait « faire l'économie des rapports sociaux de sexe » (Hirata, Kergoat, 1988). En introduisant la problématique du genre, elles ont montré que les descriptions cliniques de la souffrance et du plaisir n'étaient pas transférables des hommes aux femmes et inversement car les situations qui les produisent sont différentes. H. Hirata et D. Kergoat ont ainsi élargi les perspectives de réflexion aux femmes et au travail domestique jusque-là négligé.

Sur le chantier d'insertion, les particularités statutaires et sociales du chantier imposent d'introduire les notions de précarité et de subalternité dans l'analyse de la souffrance et du plaisir. Deux écueils doivent être prudemment contournés

D'une part les salarié.es en insertion sont inscrit.es à l'intérieur de groupes sociaux subalternisés dans un réseau de rapports sociaux de classe, de sexe et de « race » qui s'interpénètrent plutôt que de se juxtaposer (Kergoat, D., 2009). Leur positionnement à la marge du salariat et à la marge de la société les rend inaudibles. Cela ne signifie pas qu'ils.elles ne peuvent pas s'exprimer, pour faire écho à l'essai de Gayatri Chakravorty Spivak (1988/2009) intitulé *Les subalternes peuvent-elles parler ?* Encore faut-il qu'ils.elles puissent être écouté.es et entendu.es. Comment inscrire une recherche dans ce projet qui ne parle pas à la place, qui ne pratique pas une violence épistémique (Spivak, 1988/2009) en proposant une vision biaisée par le prisme occidentalocentré ?

D'autre part, comment se prémunir de l'illusion d'élaborer une construction de savoir neutre et universel ? Le ou la chercheur.se étant inscrit.e dans le monde, tout comme les sujets qui produisent la connaissance, il est impossible d'avoir un point de vue extérieur métaphysique ou « de nulle part », selon une expression de Hilary Putnam (Tiercelin, 2013). Il ne peut agir que d'un point de vue relatif

#### **6.4.1 Le recours à l'épistémologie des savoirs-situés**

Les références disciplinaires et théoriques choisies pour l'analyse sont dictées par la configuration du terrain et à la façon dont le travail de recherche se met en place. Un travail de recherche est dans sa nature même historiquement et socialement situé. Comme le disait Marie Langer dans un entretien avec Enrique Guinsberg, réalisé à Mexico en janvier 1981, il faut se rappeler « *Que toujours dans nos diagnostics, il y a implicitement un jugement de valeur.* » La grille d'interprétation dépend de l'idéologie (dans son sens très large auquel M. Langer faisait

référence) de celui ou celle qui entend. Prendre conscience de son positionnement vis-à-vis du terrain invite à s'interroger sur son propre point de vue.

C'est ce à quoi fait référence l'épistémologie des savoirs situés (Haraway, 1988) qui reconnaissent l'ancrage social et politique de toute connaissance. La théorie des savoirs situés postule qu'il n'y a pas de position ontologique, seulement des positions politiques à partir de situations vécues et plus ou moins subies.

« Toute connaissance est le produit d'une situation historique, qu'elle le sache ou non. Mais qu'elle le sache ou non fait une grande différence ; si elle ne le sait pas, si elle se prétend « neutre », elle nie l'histoire qu'elle prétend expliquer, elle est idéologie et non connaissance. Toute connaissance qui ne reconnaît pas, qui ne prend pas pour prémisse l'oppression sociale, la nie, et en conséquence la sert objectivement. » écrit Christine Delphy (1998, p. 265).

Je suis une femme blanche européenne et bourgeoise. Chez Contact, pendant les sept années au cours desquelles j'ai fréquenté le chantier, je n'ai croisé que deux encadrantes techniques maghrébine et Sri Lankaise, et une stagiaire CASP guinéenne, alors que les salarié.es sont majoritairement des personnes racisées en situation précaire. « *Ne te fais pas d'illusion, tu seras toujours d'abord une femme blanche pour les salariées* », m'avait prévenue, Halima, une collègue doctorante sénégalaise. Cela n'a rien d'évident. L'effet du privilège s'accompagne d'une indifférence qui fait passer à côté de l'essentiel. Ma collègue avait raison, sa remarque a été déterminante. Qu'elle en soit remerciée. Mon positionnement m'impose d'être vigilante à nos différences. La nier reviendrait à désavouer ce à quoi elles sont confrontées quotidiennement. C'est uniquement parce que je ne suis pas concernée par la discrimination de la couleur de ma peau que je peux considérer – à tort- que ce n'est pas un sujet.

L'épistémologie des savoirs-situés permet de tenir compte de mon propre positionnement, pas plus neutre que celui des volontaires des groupes et réfléchir à tous les impensés qui ne manquent pas de s'imposer. Elle évite par exemple d'englober l'interprétation des paroles des participantes à l'enquête dans un « nous » de genre (Haraway, 1997/2007) au prisme d'une grille d'analyse supposée générale mais en réalité issue des critères dominants. D'ailleurs, la sociologue des sciences Dona Haraway considère qu'« il n'y a rien dans le fait d'être femme qui puisse créer un lien naturel entre les femmes » (ibid., p. 39). Penser en tant

que femme ne suffit pas, c'est un effet de loupe sur ma propre situation qui maintient à l'écart les points de vue minorés et précaires.

Le sexe, la couleur de peau, l'histoire de vie, le statut sont autant de coordonnées politiques qui définissent un positionnement singulier. Cet ensemble de points donne une responsabilité vis-à-vis de celles et ceux qui acceptent de participer à ce travail de recherche. Il convient de se rappeler sans cesse que j'écoute d'un endroit, que ma position n'offre qu'un point de vue partiel et que mon rôle de chercheuse est d'écouter ce que les participantes et les participants ont à dire et de n'interpréter que dans un second temps, autant que possible en requérant leur validation. S'attacher à ce que D. Haraway (1997/2007) nomme la figure du « témoin modeste », situé, engagé et porteur d'une non-innocence de principe implique de prendre l'expérience comme point de départ pour construire un savoir. En tant que « points de vue assujettis », ils sont privilégiés parce qu'ils semblent promettre des récits du monde plus adéquats, plus soutenus, plus objectifs, plus transformateurs, note D. Haraway (1997/2007, p. 119) qui ajoute que ces points de vue « sont en principe moins susceptibles d'autoriser le déni du noyau critique et interprétatif de tout savoir ».

Confronter mes ressentis et productions écrites à mes directrices de thèse et à mes collègues du laboratoire UTRPP devait conjurer le risque du biais de mes interprétations. « Pour écouter, il faut commencer par se taire » écrit P. Molinier en introduction du *Care monde* (2018). Se taire, écouter et ne pas interpréter tout de suite ont constitué des exercices très difficiles tant on a volontiers recours à tel ou tel outil théorique pour faire rentrer la pensée de l'autre dans un moule universel. Ce travail de thèse qui s'appuie sur celui des salarié.es est donc en quelque sorte co-construit ce qui ne va pas sans potentiels écueils. Malgré l'outillage de la théorie, le risque de la naturalisation des expériences des volontaires des collectifs perdure qui pourrait entraîner une simplification des conflictualités inhérentes aux individus. Pour s'en prémunir, D. Haraway souligne que seule la multiplication de « perspectives partielles assure une vision objective » ouverte plutôt que fermée. Il s'agit donc de conserver à l'esprit que ce travail ne rend compte que de situations singulières, historiquement et socialement situées et ne saurait faire l'objet de généralisation.

C'est pour éviter de déformer les propos des personnes qui ont accepté de participer à l'enquête que j'ai conservé dans les verbatims les formulations parfois syntaxiquement discutables. C'est en particulier le cas, en ce qui concerne le premier groupe de femmes migrantes. Certes il aurait été plus simple de rendre le propos plus intelligible pour le lecteur,

mais il aurait également perdu la dimension de l'effort que suppose le fait de s'exprimer dans une langue étrangère – le français — qui fait lien entre toutes les participantes. Ces échanges parfois laborieux mettent en exergue le plaisir de la discussion et le désir de parler de sa propre voix. Les en priver eût été indécent. Leurs propos étant intelligibles dès lors qu'on veut bien les lire.

### **Conclusion**

La particularité du terrain invite à croiser différentes épistémologies pour rester au plus près de ce que peuvent nous apprendre les travailleurs et les travailleuses du chantier permanent.es ou en parcours. La difficulté majeure consiste à conserver à l'esprit les positionnements singuliers des participant.es pour les écouter puis analyser ce qu'ils.elles ont à nous apprendre sans trahir leur pensée. Les cadres méthodologiques et théoriques qui soutiennent ce travail de recherche s'imposent comme autant de garde-fous pour éviter les généralisations qui pourraient priver les participant.es de leur expression. Le chapitre suivant est consacré à la mise en œuvre concrète de la méthodologie sur le terrain d'étude et aux aléas qui l'ont accompagnée.

## **Chapitre 7 – LA MÉTHODOLOGIE APPLIQUÉE AU TERRAIN**

Cette thèse prend place dans un chantier d'insertion organisé autour d'une activité de ressourcerie (fripes et mobilier de seconde main) dans lequel j'ai longtemps travaillé. En conséquence, la rigueur impose de rappeler le cadre historico-contextuel de l'expérience vécue en tenant compte de la subjectivité qu'elle suppose et qui peut être considérée tant comme une limite, que comme une opportunité de réflexion. Ce chapitre se propose de reprendre le cheminement emprunté qui comporte des essais, des erreurs et des tâtonnements dans la construction du dispositif méthodologique, qui bien qu'ils ne fassent pas directement partie de la thèse actuelle, participent de sa construction.

### **7.1 Une approche de facto ethnographique**

La première difficulté méthodologique rencontrée lors de l'élaboration de ce travail est intimement liée à l'histoire même de la recherche. En effet, celle-ci n'était pas envisagée lorsque j'ai fait mes premiers pas sur le chantier. Après avoir été journaliste pendant une dizaine d'années, j'ai opéré une reconversion professionnelle vers la psychologie du travail de septembre 2013 à fin juin 2017, tout en conservant mon activité en presse écrite. J'ai travaillé ponctuellement à raison de deux demi-journées par semaine environ, d'abord comme bénévole, puis en tant qu'intervenante extérieure rémunérée sur le chantier qui a finalement accueilli ma recherche. J'ai été successivement identifiée dans les contrats d'intervention auprès de la structure comme « écrivain public » puis, une fois le titre obtenu, je n'ai pas renouvelé ma carte de presse et suis devenue officiellement psychologue du travail. J'ai alors travaillé pour le chantier toujours à temps partiel et toujours en tant que travailleuse indépendante.

Dès les premiers jours comme bénévole, vraisemblablement pétrie des habitudes de mon premier métier de journaliste, j'ai couché par écrit sur le vif tout ce qui attirait mon attention : éléments descriptifs, verbatim, points réglementaires, instructions, impressions, étonnements, dans un véritable journal de terrain. Cette approche ethnographique spontanée était uniquement préoccupée de mon intérêt propre. Je souhaitais comprendre comment fonctionnait l'association, la structure, qui y travaillait et comment. Je notai également mes impressions, sans raison particulière, mais parce que j'avais toujours procédé ainsi dans le cadre de mon travail, en rencontrant une personne, en visitant un endroit. Observer, participer, décrire

étaient au cœur de mon imprégnation de terrain de l'insertion avec toute l'émotion que cela peut susciter pour quelqu'un qui, comme moi, n'a jamais eu à lutter pour survivre. Sans doute ce travail familial de collecte de données m'a-t-il permis de faire un lien serein, sans rupture brutale, entre mon ancien métier et celui que je construisais.

Certes, ce travail de recension n'avait pas vocation scientifique mais les modalités de sa mise en œuvre relèvent pourtant de l'ethnographie telle que Daniel Cefaï la définit dans *L'engagement ethnographique*.

« Par ethnographie, on entendra une démarche d'enquête, qui s'appuie sur une observation prolongée, continue ou fractionnée, d'un milieu, de situations ou d'activités, adossée à des savoir-faire qui comprennent l'accès au(x) terrain(s) (se faire accepter, gagner la confiance, trouver sa place, savoir en sortir...), la prise de notes la plus dense et la plus précise possible et/ou l'enregistrement audio ou vidéo de séquences d'activités in situ. Le cœur de la démarche s'appuie donc sur l'implication directe, à la première personne, de l'enquêteur, [...] Le principal médium de l'enquête est ainsi l'expérience incarnée de l'enquêteur. » (Cefaï, 2010, p.7).

J'ai accompagné des salarié.es en insertion pour des entretiens d'embauche, lors de démarches sociales ou simplement pour les raccompagner à leur domicile en voiture quand il n'y avait pas de transports en commun et conservé de ces échanges informels un certain nombre d'éléments que je ne manquais pas de noter. J'ai pu travailler avec les femmes au tri, bavarder avec elles à leur poste de travail. J'ai pu également participer avec les hommes à l'installation des meubles dans le magasin et les rencontrer en ville lors d'une collecte de vêtements dans les containers mis à la disposition du public. En revanche, je n'ai jamais eu l'occasion de participer à une tournée en camionnette. Dans le cadre de ma mission « officielle », j'ai réalisé plusieurs dizaines d'entretiens de salarié.es en insertion sous forme de récits de vie également appelés récits biographiques, une méthode d'analyse biographique couramment utilisée en insertion et dans les centres d'accueil. Le sociologue Vincent Gaulejac (2008) a ainsi compilé des expériences de terrain utilisant le récit de vie et s'est interrogé sur la pertinence d'un tel matériel et sur les modalités de son usage. L'utilisation de ces récits de vie dans une recherche impose la prudence et la confidentialité. Les travaux de Didier Demazière et Claude Dubar (1997) ont permis de nourrir une réflexion autour de l'utilisation de ces recueils d'analyse biographique basée sur l'exemple des récits d'insertion. Mais ces interrogations ne sont intervenues que dans un second temps.

À la différence d'un.e ethnographe, lors de mon arrivée sur le terrain, je n'avais aucun angle de recherche en perspective, je n'avais pas non plus à ce stade formulé d'hypothèse. En conséquence cette virginité d'intention a vraisemblablement eu une influence sur mes interactions de terrain puisque je n'ai pas eu à cœur de poser de questions « orientées » et me suis contentée de me laisser guider par ma curiosité. Cette immersion de longue durée n'a pas mis en péril la nécessaire extériorité du regard puisque j'ai d'abord découvert le terrain (Broqua, 2009). Avec le temps, mon implication grandissante sur le terrain s'est trouvée être un outil, à l'instar de l'implication ethnographique que décrit Wilfried Lignier, qui est finalement apparue comme la condition pour non pas seulement décrire mais essayer de comprendre « pourquoi les gens font ce qu'ils font » (Lignier, 2013)<sup>95</sup>.

## **7.2 De la nécessité d'une méthodologie adaptée, la preuve par l'absence**

Lorsque j'ai décidé d'engager un travail académique, le matériel ethnographique précédemment glané a été mis provisoirement de côté. Il m'avait permis de connaître le terrain et de poser les interrogations, mais ne pouvait constituer la matière principale de la thèse. Mais il fallait désormais étayer scientifiquement ce travail. Il a été convenu avec mes encadrantes de thèse de débiter un travail exploratoire préalable auprès d'autres structures d'insertion. J'espérais pouvoir à la fois aller à la rencontre des professionnel.les permanent.es et des salarié.es en insertion pour répondre aux questionnements soulevés durant les quatre années passées. J'ai essuyé un premier refus, suivi de plusieurs autres. Il m'a bien fallu admettre que ma démarche était vouée à l'échec en l'état.

Dans un second temps, j'ai répondu à une demande des CASP du département dans lequel se trouvait le chantier où j'avais été bénévole et qui avaient sollicité la formation d'un groupe d'analyse de pratiques. Je pensais pouvoir aborder leur travail, puis leur proposer d'élargir le dispositif aux salarié.es en insertion de leurs chantiers respectifs. Malgré leur adhésion de principe à la formation d'un groupe d'analyse de pratique, le projet n'a pas pu se mettre en place. La justification de leur refus est restée assez confuse. Le groupe devait être suspendu faute de temps, il devait être reporté et finalement les mois ont passé sans qu'aucun

---

95



échange à ce sujet ne soit organisé : mes propositions pour me rendre devant les directions de structures lors d'une réunion du réseau n'ayant jamais été mises à l'ordre du jour.

Sans demande sur laquelle m'appuyer, j'ai décidé de présenter un projet de recherche axé sur le travail des professionnel.les de l'insertion et sur celui des personnes en insertion à d'autres structures de la région. Il s'agissait de former des groupes de pairs composés d'une part, des professionnel.les de l'insertion ; d'autre part, des salarié.es en insertion afin de pouvoir parler de leur travail. J'ai contacté une vingtaine de structures. Le principe même de la constitution d'un groupe de professionnel.les s'est à chaque fois heurté à des refus justifiés par les contraintes horaires, les difficultés d'organisation etc. Même refus en ce qui concernait les groupes de salarié.es qui ne pouvaient « en aucun cas être envisagé » (Extrait du journal de terrain. Prise de contact téléphonique pour présenter le projet de thèse, juin 2017)

En revanche, les CASP se sont toujours montrés favorables à la mise en œuvre d'un temps d'écoute individuelle. Une dizaine de structures a adopté ce positionnement plutôt en faveur d'une écoute thérapeutique que d'une réflexion commune. Je n'ai pas donné suite à ces demandes. Considérant qu'il s'agissait peut-être d'une surcharge structurelle d'activités liée à la localisation géographique des structures d'insertion visées, j'ai poursuivi ces investigations dans une autre région.

Cinq chantiers ont répondu positivement, considérant ce travail réflexif comme « enrichissant pour le développement de notre métier » a ainsi résumé l'une des directrices d'une des structures. Mais là encore, à mesure que les échanges avançaient il s'est avéré que toute démarche devait débiter par des entretiens individuels. Je me suis finalement résolue à leur demande en me disant que je parviendrai peut-être à les convaincre de la pertinence de mon sujet de recherche. J'ai procédé à des entretiens semi-directifs<sup>96</sup>, avec huit chargé.es d'accompagnement socio-professionnels et cinq encadrant.es techniques, sept femmes et deux hommes. Le formulaire de consentement (voir modèle en annexe) précisait simplement qu'il s'agissait d'un travail de recherche en psychologie. La consigne était « Parlez-moi de votre travail ». Le reste des interventions avait seulement pour but d'encourager la personne interviewée à enrichir et approfondir sa réponse. Les entretiens ont duré environ 2h et se sont à

---

<sup>96</sup> L'entretien semi-directif consiste à aborder les thèmes prévus de manière non directive. « Parlez-moi de votre travail ». L'ordre des thèmes prévoit un déroulement probable de l'entretien, mais les enchaînements ne sont pas rigides, pas plus que la formulation des questions en cours d'entretien. L'entretien doit suivre sa dynamique propre. (Combessie, 2007, p.24-32)

chaque fois déroulés dans leur bureau. Les entretiens individuels excluait de fait une éventuelle conflictualité entre les pairs qui manquaient pour creuser dans le vif du travail. J'ai donc proposé à chaque fois que c'était possible – autrement dit lorsqu'il y avait plus d'un CASP- une réunion collective centrée exclusivement sur le travail et reprenant les éléments de la restitution dont mes interlocuteurs.trices souhaitaient débattre. Il m'a été possible de le faire à deux reprises et le résultat a été très riche dans les deux cas.

Je suis repartie avec une quantité de matériel complémentaire parfois bien plus acéré que ce qui m'avait été livré dans un premier temps. Ces sessions ont montré qu'une fois la méfiance passée, les professionnel.les appréciaient de partager leurs expériences. J'ai eu le sentiment qu'un collectif se créait autour d'un échange d'astuces de métier, dans une mise en commun de la parole. Il n'y a pas eu de difficultés techniques à organiser ces entretiens comme il m'avait été opposé au départ. Néanmoins, ces éléments ne m'avaient pas permis de progresser dans la compréhension de ce que vivaient les salarié.es en parcours. Les dynamiques du travail étaient cantonnées au seul point de vue de l'encadrement.

Ayant moi-même réuni les conditions d'une écoute, j'ai naturellement obtenu que les CASP se racontent sur le mode autocentré de leur propre engagement dans leur travail et partagent leur point de vue sur celui des salarié.es en insertion.

*« Ça m'a beaucoup chamboulé [la formation de CIP]. J'ai beaucoup évolué en neuf mois. Oui bien sûr, je voulais aider les autres car dans ma vie personnelle, je suis comme ça. Mais je me suis aperçue que par rapport à ma posture il y avait beaucoup de choses à revoir. Il a fallu que je bouge mes préjugés et certaines de mes représentations, c'est humain. Je pourrai dire qu'aujourd'hui j'en ai beaucoup, beaucoup, beaucoup moins. Ça m'a fait énormément de bien et maintenant je suis sortie reboostée. C'est un métier passion. »*

Entretien avec Anaïs, CASP. Octobre 2017

*« Je fais attention à la posture avec les personnes. Une bonne posture c'est avoir une écoute bienveillante avec de l'empathie mais pas trop. De toute façon, j'ai un bon contact avec les personnes en difficulté. Je suis assez direct, je dis les choses comme elles sont. Je ne suis pas très tendre...enfin... j'ai suffisamment de recul pour ne pas avoir de... trop de sentiments. Je pense que je me suis forgé quelque chose pour dire, ... « voilà on a une situation de*

*grande difficulté, le problème n'est pas de pleurer ensemble, la question est de savoir ce qu'on va faire ensemble ».*

Entretien avec Marc, CASP. Décembre 2017

*« Ils [les salarié.es] ne sont pas toujours motivés, mais l'accompagnement est bordé par un contrat. C'est très construit. On avancera coûte que coûte. »*

Entretien avec Elise, CASP. Novembre 2017

*« Il y a des salariés qui sont fuyants. Qui disent "oui, oui", mais qui font un peu les trucs pour me faire plaisir. Je sens bien qu'on n'est pas dans un véritable accompagnement de travail. Ils me servent un truc de temps en temps ça me calme enfin voilà, c'est schématisé, mais voilà. »*

Entretien avec Stéphanie, CASP. Novembre 2017

*« J'ai été découragée par rapport à des situations où les personnes ne veulent pas avancer. J'ai craqué .»*

Entretien avec Mylène, CASP. Septembre 2017)

Le fait d'écouter parler les CASP a permis de mettre en évidence des perceptions communes d'un chantier à l'autre mais force est de constater que cet arbitrage méthodologique, qui répondait aux exigences des personnes rencontrées et que je n'avais finalement pas discuté, ne s'est pas révélé satisfaisant du fait « d'un manque de neutralité et de l'artificialité du discours produit » (Bourdieu, Chamboredon, Passeron, 1968/1983). Le corpus d'entretiens réalisés n'était représentatif que des expériences personnelles des interviewé.es.

Ces rencontres ont ainsi démontré que je ne pouvais pas analyser les processus psychiques mobilisés par la rencontre entre les travailleurs et travailleuses et les contraintes du travail sans une méthodologie plus adaptée. L'appareillage conceptuel de la psychodynamique du travail apparaissait comme étant celui qui offrirait les meilleures conditions pour prêter attention aux conditions et aux formes de la mobilisation de l'intelligence et de la personnalité dans le travail et en comprendre la rationalité subjective. Il était en outre évident qu'il serait impossible de mettre en lumière les dynamiques qui se jouaient entre CASP et salarié.es, sans rencontrer les salarié.es. Il fallait donc convaincre les professionnel.les permanent.es de l'intérêt qu'il y avait à travailler en commun avec leurs collègues salarié.es. Le résultat ne s'est pas fait

attendre. Pour l'une des structures, la CASP m'a opposé une fin de non-recevoir au motif qu'une telle investigation s'apparenterait à une « *forme de voyeurisme et de stigmatisation de leur statut* ». (Journal de terrain, novembre 2017). Sur le deuxième chantier, je n'ai pas pu présenter moi-même la démarche, la CASP s'en étant chargée en mon absence. Arrivée sur place, j'ai rapidement constaté que les salarié.es n'étaient vraisemblablement pas volontaires, puisqu'ils n'avaient pas compris ce dont il était question. Le directeur du troisième chantier et les CASP avaient accepté le principe d'une enquête et défini leur demande comme une démarche d'investigation qui devait « permettre de comprendre ce que les salarié.es attendaient de leur passage sur le chantier ceci afin d'améliorer l'efficacité du dispositif d'accompagnement ». Aucune suite ne lui a été donnée faute d'obtenir que les salarié.es puissent être rendu.es disponibles par la structure pour présenter la démarche. Enfin, le quatrième chantier a accepté que je rencontre les salarié.es en individuel. La formation d'un groupe aurait, selon la direction, perturbé l'organisation du travail.

Le peu d'éléments cliniques qui découle de ces tâtonnements fait la démonstration du risque de passer à côté de l'essentiel en faisant l'économie d'un dispositif méthodologique outillé. J'étais restée à l'écart des salarié.es en insertion et n'avais pas pu obtenir autre chose qu'un discours autobiographique des professionnel.les de l'insertion qui confirmait leur perception péjorative de la démotivation mais ne disait rien des salarié.es, de leur souffrance ni des dimensions de plaisir qui leur permettent de maintenir un équilibre psychique pendant leur séjour sur le chantier.

### **7.3 Retour sur le chantier, travail de la demande**

En pratique, l'enquête en psychodynamique du travail<sup>97</sup> consiste à mener une investigation collective avec des travailleurs et des travailleuses volontaires à partir d'une demande concernant un problème de travail. La méthodologie implique donc l'existence d'une demande d'élucidation de la souffrance dans le travail (Dejours, 1980/2008 ; Dessors, Jayet, 1990 ; Molinier, 2006). Or la demande des professionnel.les de l'insertion existait puisqu'elle provenait au départ du chantier sur lequel j'avais travaillé. J'ai donc voulu y retourner afin de proposer au directeur, à la CASP et aux encadrant.es techniques d'engager une enquête auprès des professionnel.les et des salarié.es volontaires afin de comprendre leur situation singulière

---

<sup>97</sup> Voir à ce sujet Dejours, C. (1980/2008). Travail, usure mentale, p. 191-210

de travail sur le chantier. J'en avais informé la CASP qui avait exprimé son souhait que l'enquête débute auprès des salarié.es et qu'elle porte sur la démotivation des salarié.es accompagné.es vis-à-vis de l'accompagnement vers l'emploi. Ce questionnement constituant la commande initiale semblait être partagé par les encadrant.es techniques qui avaient travaillé ou qui travaillaient encore dans la structure.

La CASP était particulièrement motivée à l'idée de mettre en place un tel projet et s'est fait fort d'en défendre le principe auprès de ses collègues. Mais quelques jours plus tard, réuni.es dans le bureau du directeur, les professionnel.les de l'insertion ont estimé que pour comprendre le désinvestissement des salarié.es, il était nécessaire de s'intéresser à leurs attentes vis-à-vis de l'accompagnement. La demande ne comportait pas de question autour de la dynamique souffrance/plaisir. J'ai donc discuté ce choix en leur disant qu'il ne s'agissait pas d'imaginer une formule d'accompagnement mais de comprendre ce qui se jouait dans l'accompagnement existant. Il me semblait plus judicieux d'interroger ce qui, dans l'organisation du travail, vient mettre en péril l'engagement subjectif des salarié.es en insertion afin de comprendre leur souffrance et d'identifier les façons dont ils.elles s'en défendent. J'ai argumenté en expliquant que d'autres professionnel.les d'autres structures qui n'appliquaient pourtant pas vraisemblablement le même accompagnement se posaient la même question. Il y avait sans doute quelque chose qui n'était pas lié à une quelconque méthode. Les professionnel.les sont resté.es sur leurs positions, arguant qu'induire l'idée d'un « problème » liée à l'accompagnement induisait un biais.

Les professionnel.les ont décidé qu'il fallait mettre l'accent sur ce qui était attendu plutôt que comprendre ce qui n'allait pas. La demande a donc été formulée et ainsi écrite : « Qu'attendent les salarié.es en insertion du dispositif d'accompagnement qui leur est proposé ? ». Je n'ai pas insisté ajoutant seulement que la question serait soumise et retravaillée avec les salarié.es. Il était entendu qu'aucun attendu ne pouvait être fixé en amont du dispositif puisque le principe de l'action suppose de se laisser surprendre par le terrain.

Comme j'avais travaillé sur le chantier encore récemment avant le début de cette recherche, je ne pouvais pas m'adresser à des salarié.es que je connaissais personnellement. Il a donc été décidé de commencer l'enquête auprès de personnes nouvellement arrivées. Ce n'est que plus tard, qu'il m'est apparu que cette désignation allait également dans le sens de la demande de la structure d'élaborer un accompagnement en accord avec la demande des salarié.es en amont d'une éventuelle démotivation.

Une quinzaine de jours plus tard, une première réunion d'information portant sur l'intervention a pu être organisée dans la continuité d'un atelier d'intégration de nouvelles salariées récemment embauchées dans la structure et animée par la CASP. Il s'agissait de présenter la demande telle qu'elle avait été formulée par les professionnel.les de l'insertion afin de la soumettre aux travailleuses pour qu'elle soit travaillée et s'assurer ainsi qu'elle corresponde bien à une demande authentique du terrain, étant entendu que le travail de la demande se poursuit tout au long de l'enquête. Lors de cette réunion d'information, j'ai présenté les modalités de l'organisation de l'intervention. Il a ainsi été souligné que quatre réunions collectives de trois heures chacune seraient prévues dans le cadre d'un volontariat. Le choix de faire plus de réunions que prévus par le dispositif découle de l'absence de demande des salarié.es et du fait qu'elle n'ait pas été travaillée pendant la réunion d'information. Six femmes ont demandé à faire partie du groupe.

#### **7.4 L'enquête**

Deux mois après cette présentation du déroulé de l'action, l'enquête a pu débuter. Le premier groupe composé exclusivement de femmes n'a pas souhaité parler de l'accompagnement mais de leur vie quotidienne.

J'ai eu recours à la technique d'enregistrement avec le premier groupe (voir formulaire de consentement en annexe). J'ai sans doute fait l'économie d'un questionnement puisque cette façon de faire m'avait été enseignée lors de ma formation au CNAM. Pourtant, D. Dessors pensait qu'il était préférable de se passer d'un magnétophone car elle considérait que « Celui-ci enregistre tout, sauf ce qui nous importe, à savoir ce que cela nous fait, comment cela nous affecte, quand nous écoutons la parole vive sur la souffrance dans le travail. » (Molinier, 2011a)

Or, c'est justement pour être affectée et ne pas craindre de rater quelque chose que j'ai opté pour cette prothèse avec l'accord du premier groupe d'enquête<sup>98</sup>. Ce groupe était composé de femmes qui parlaient très peu le français. J'ai pensé que cette solution sous forme de ceinture de sécurité serait bienvenue. Et pourtant, avec le recul cette modalité est apparue tout à fait

---

<sup>98</sup> Le formulaire de consentement précisait qu'il s'agissait d'un travail de recherche en psychologie et qui autorisait l'utilisation du matériel recueilli et l'enregistrement des données audio.

inutile. D'une part, je n'ai pas de difficultés à prendre des notes tout en écoutant. Mon ancien métier de journaliste m'y a bien entraîné et lorsque je l'exerçais je n'ai jamais enregistré quoi que ce soit. D'autre part, je pense que ce qui faisait événement n'est pas passé pour autant inaperçu puisque « j'y étais ». Je n'ai pas eu besoin de réutiliser le verbatim enregistré, évitant ainsi de verser dans l'analyse de discours.

Ce premier groupe en a motivé un second, masculin celui-ci, à participer à l'enquête. Ces groupes ont été suivis par un troisième réunissant les professionnel.les de la structure et en enfin d'un dernier groupe mixte avec les salarié.es sortants et récemment sorti.es. Pour chaque réunion, la demande initiale a été présentée en tout début de session puis soumise aux participant.es qui l'ont discutée. Les hommes ont souhaité parler de leur rapport à l'accompagnement, les professionnel.les ont voulu parler de leur travail d'accompagnement et les sortant.es des effets du collectif. Il est à noter que la demande a évolué entre la première séance et le rapport de restitution. Les groupes de salarié.es ont tous souhaité que les rapports de restitution amendés par leur soin soient présentés aux professionnel.les.

C'est sur la base des deux premiers rapports que les professionnel.les ont décidé d'engager une réflexion sur leur rapport au travail d'accompagnement et de mettre en œuvre un troisième groupe auprès des sortant.es. Enfin, à la toute fin de 2019, une nouvelle action a été demandée par les professionnel.les sous la forme d'enquête-intervention (Dejours, 2019) ceci pour transmettre les connaissances théoriques liées à l'expérience du travail des salarié.es dans l'association et faire le lien avec le travail des professionnel.les de l'insertion. L'idée étant d'identifier les modalités de la coopération entre professionnel.les de l'insertion afin de la développer. Cette dernière action a été interrompue par l'épidémie de Covid 19 puis reprise six mois plus tard.

Février- avril 2018 : Groupe de femmes salariées en insertion

Avril juin 2018 : Groupe d'hommes salariés en insertion

Juin juillet 2018 : Groupe de professionnel.les de l'insertion

Novembre-décembre 2018 : Groupe mixte de salarié.es en insertion sortant.te.s

Décembre 2019-juillet 2020 : Groupe de professionnel.les de l'insertion

Bien que cette thèse s'inscrive dans la tradition compréhensive de la psychodynamique du travail, le travail de recherche s'est différencié des enquêtes en psychodynamique du travail puisque je suis partiellement intervenue seule.

### **7.5 En solitaire puis en binôme**

J'avais investigué les terrains précédents seule et surtout j'avais déjà travaillé dans ce chantier seule. Revenue pour l'enquête, je n'ai pas questionné cet état de fait parce que j'ai craint de « perdre » ce terrain en ajoutant une exigence supplémentaire. J'avais eu du mal à obtenir qu'un chantier accueille ce projet d'enquête, l'équipe de permanent.es m'avait fait confiance parce qu'elle me connaissait, je n'ai pas voulu demander davantage. J'aurais sans doute pu le faire comme on le verra, mais quoi qu'il en soit, lorsque le projet a été bien engagé, je n'ai pas songé à bousculer l'organisation telle qu'elle avait été posée.

Après les trois premières interventions en solitaire, un confrère a pu se joindre à moi pour poursuivre l'enquête. P. Molinier, ma directrice de thèse avait soutenu ce travail en binôme, afin de bénéficier d'une écoute doublée et de l'enrichissement du travail d'interprétation. Les groupes précédents s'étaient bien déroulés grâce à une supervision régulière et des présentations collectives à l'occasion des réunions de laboratoire qui avait permis de discuter les éléments de l'enquête. L'écriture avait également constitué un passage indispensable à l'élaboration entre chaque séance. Je n'ai donc pas été très enthousiasmée à l'idée de modifier ce qui m'apparaissait finalement comme un confort. Je l'étais d'autant moins que la présentation des modalités de l'enquête aux participant.es avait déjà eu lieu et ne mentionnait pas l'intervention d'un binôme. Il s'agissait d'un groupe de personnes en fin de parcours d'insertion ou très récemment sorties. Toutes avaient eu vent des enquêtes précédentes, elles en connaissaient le fonctionnement et ont été surprises de voir arriver ce jeune homme nouveau dans les murs de la structure. Finalement, parce que j'étais réticente à cette participation, je n'ai pas su accompagner son arrivée, ni le préparer à l'enquête et j'ai moi-même été déstabilisée par sa présence.

Assis à la table ronde qui avait accueilli toutes nos réunions, mon binôme prenait des notes. Sollicité à plusieurs reprises par les participant.es à intervenir, il déclinait poliment la proposition jusqu'à ce que l'un des salarié.es l'interpelle en riant en lui demandant ce qu'il faisait et ce qu'il pensait de tout ça. Mon collègue a souri et leur a demandé de continuer, ce



qu'ils n'ont bien sûr pas fait. Les salarié.es ont certes parlé entre eux des sujets abordés précédemment, mais, il leur était difficile de se laisser aller à une parole risquée dans un environnement où les intervenant.es ne prenaient pas eux-mêmes le risque de parler. Pour ma part, déstabilisée par ce silence j'accordais autant d'attention si ce n'est plus, à mon binôme qu'aux volontaires dans la pièce. Je ne savais pas quoi faire et j'avais du mal à « être présente » à ce qui se disait. Mon écoute à son tour, n'était plus risquée mais passive ce qui n'était pas de nature à assurer le cadre. Après la première séance, nous étions fatigué.es et agacé.es par notre propre façon de faire qui avait privé les participants des conditions d'équité entre celui qui prend le risque de parler devant les autres et celui qui écoute. Or en l'absence de ces conditions particulières, la « perlaboration » de l'expérience du travail est impossible. Le passage de l'expérience du réel à l'élaboration à l'état de vécu subjectif reste lettre morte et les actes de langage ne font pas sens (Dejours, 1980/2008, p. 245). Les volontaires avaient pris le risque de s'engager dans l'enquête et nous avions failli à notre engagement de prendre le risque d'être affecté.e par ce qu'ils.elles auraient pu nous dire du terrain. Dans ces conditions, nous ne leur avons pas permis de s'approprier la demande de l'institution et de la retravailler à leur profit.

Nous savions qu'il n'était pas possible de continuer comme cela et qu'il fallait sortir de cet inconfort qui disait aussi que nous n'étions pas sur la même longueur d'ondes. Comme nous pouvions nous parler très librement de ce que nous ressentions nous avons exprimé l'un et l'autre que nous n'étions pas très à l'aise dans ce binôme et que cela avait des répercussions sur le groupe. Mon collègue a expliqué que c'était pour lui une expérience nouvelle à laquelle il n'était pas habitué et qu'il n'osait pas intervenir. Il craignait de poser des questions trop orientées ou trop fermées. Il avait le sentiment de ne pas être à sa place. Quant à moi, je manquais d'aisance pour étayer mon binôme et j'avais perdu mes points de repère. En reprenant le matériel clinique, nous nous sommes rapidement rendu compte que nous usions de références théoriques différentes, nous ne disposions pas d'outils communs pour comprendre ce qui s'était dit sur le terrain. La séance de supervision qui a suivi nous a confortés dans cette idée que nous faisons fausse route.

Le fait de ne pas être un binôme de « spécialistes » n'avait pas été un problème. Dans un premier temps, il ne s'agissait pas d'analyser le matériel, mais de poser les conditions d'une écoute clinique digne de ce nom. Nous avons donc décidé de reprendre l'enquête, en investissant réellement l'écoute risquée (Dejours, Molinier, Dessors, 1994). La seconde réunion avait perdu de son entrain de départ. Les salarié.es étaient plus laconiques et il était difficile de

sortir de généralités « bienveillantes » servies sur un plateau. Les participant.es nous donnaient ce que nous méritions : du pré-pensé. Nous avons donc expliqué nos difficultés aux salarié.es en usant à notre tour d’une parole risquée. Les échanges se sont ranimés. Les salarié.es ont commencé à parler des raisons de leur présence sur le chantier, de leur quotidien, ce qui les avait surpris, ce qui les avait gêné.es. Les volontaires ont décrit l’entraide qui s’était déployée au fil des mois, des rapports hiérarchiques au sein du chantier, pour finalement raconter le passage de salarié.e-bénéficiaire à client.e « comme tout le monde » de la ressource.

Nous avons ainsi pu présenter le pré-rapport et un rapport de restitution. Tout au long de cette expérience, nous avons été vigilant.es l’un à l’autre. Ceci n’était pas de tout repos, mais le binôme s’est révélé enrichissant. Nous avons pu confronter nos façons de comprendre et ressentir le déroulement de la pensée des travailleurs et des travailleuses. Nos interprétations s’en sont trouvées enrichies. Le fait de formuler, de pouvoir tour à tour reformuler, poser des questions, s’étonner a permis de faire « rebondir » les échanges et de faire advenir de nouveaux matériels auxquels je n’aurais pas eu accès seule puisque je n’aurais pas pensé et vécu la réunion de la même façon. Malgré la valeur ajoutée indéniable du binôme, il n’a pourtant pas été reconduit lors de la dernière action, parce qu’elle a été décidée de façon un peu informelle, puis repoussée et enfin interrompue par la pandémie de Covid19. On verra plus loin que le retour sur le terrain en solitaire a été particulièrement compliqué me mettant aux prises avec les conflits du collectif. Je me suis retrouvée prise au piège des « rapports de pouvoir et des [aux] volontés d’instrumentalisation, dont nous sommes presque inévitablement l’objet dans le cadre de ce type d’enquête. » (Ganem, 2019). Preuve supplémentaire que le binôme a tout son sens dans une enquête.

## **Conclusion**

Ce chapitre a pu montrer que le déroulé d’une investigation sur le terrain n’est jamais écrit à l’avance. L’accès à un terrain de recherche nécessite un travail de longue haleine. Les professionnel.les ne sont pas spontanément enclin.es à mettre en lumière leur activité. On voit que la question de la confiance est fondamentale pour qu’une investigation puisse être mise en œuvre. La confiance est aussi centrale dans l’écoute risquée, qui doit être la règle au cours de l’enquête. Là non plus, rien n’est joué. Les tâtonnements qui ont ponctué l’enquête ont pu montrer qu’il est certes possible d’intervenir seul.e, mais que la présence d’une personne

supplémentaire non seulement enrichit l'analyse mais aussi protège de bien des écueils. Le temps long dans lequel s'inscrit ce travail a permis que cette thèse soit aussi nourrie d'observations ethnographiques des années précédentes et des rencontres imprévues en marge de l'enquête. Des moments d'échanges informels autour d'un café ou à l'occasion d'un trajet, m'ont permis de nouer des relations avec les salarié.es qui pour certaines ont perduré jusqu'à aujourd'hui. On le verra, certains éléments biographiques des participant.es m'ont été transmis plusieurs mois après la fin de l'enquête à l'occasion d'échanges téléphoniques ou de rencontres impromptues.

## CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Cette première partie a permis de poser les jalons contextuels de la recherche et de faire le point sur les travaux académiques consacrés au travail en insertion. L'absence de recherches portant sur le travail des salarié.es en insertion couplé à celui des professionnel.les - autrement dit, l'analyse conjointe des deux statuts qui coexistent sur le chantier - démontre l'intérêt d'une telle approche.

Afin d'ajouter une perspective temporelle à ce travail, j'ai présenté à la fois l'organisation contemporaine des dispositifs d'insertion et proposé une présentation historique de la prise en charge de la pauvreté. Il a ainsi été montré que le souci d'encadrement de la marge a toujours existé avec des préoccupations comparables au fil de l'histoire, mais dans des modalités d'application propres à chaque époque. Aujourd'hui, les dispositifs d'insertion, alternatives modernes des ateliers de charité et des mouvements caritatifs, héritent du dilemme de la prise en charge qui oscille entre contrainte et aide sociale.

Les chantiers d'insertion constituent un mode d'encadrement du non emploi organisé autour du « projet » et orienté vers l'insertion durable sur le marché du travail ordinaire. Le contrat d'insertion, scindé entre travail en atelier et travail du projet, est conditionné à une contrepartie : faire preuve de motivation. Or, dans le droit fil des disqualifications ancestrales, les salarié.es en insertion sont soupçonné.es d'une tendance à la nonchalance qui les écarte du droit chemin du travail.

L'énigme de la démotivation est un point de vue relatif, propre aux professionnel.les qui observent les salarié.es. Celui des salarié.es est pour l'heure ignoré ce qui ne peut conduire qu'à une impasse de la réflexion. Il importe donc d'élargir la focale.

L'outillage conceptuel de la psychodynamique du travail tel qu'il a pu être décrit dans cette partie, assorti à l'épistémologie des savoirs situés et à la collecte ethnographique devrait permettre d'analyser le rapport au travail des travailleurs et des travailleuses du chantier. Cette analyse ambitionne de comprendre ce que cette démotivation désigne et ce qu'elle signifie au plan de l'engagement subjectif dans le travail des salarié.es en insertion.

## **PARTIE 2 : D'UNE PROBLÉMATIQUE DE DÉMOTIVATION À UNE NÉGATION DU DESIR**

Cette seconde partie fait l'hypothèse que les salarié.es ne sont pas démotivé.es mais que leur mobilisation est mise à mal au cours de l'accompagnement à mesure que leur désir est nié. Cette partie ambitionne de rendre intelligibles les raisons pour lesquelles les salarié.es désinvestissent l'accompagnement en dénouant les liens entre désinvestissement et démotivation.

Pour sortir de la perception manichéenne du courage et de la paresse, il est nécessaire de procéder à une investigation fine du parcours d'insertion. L'intrication des différents statuts des personnes en parcours et de celles qui sont en charge de leur accompagnement/encadrement impose de scinder de façon un peu artificielle l'organisation du travail, le travail des salarié.es, celui des chargé.es d'accompagnement social et professionnel et enfin celui des encadrant.es techniques. Ce découpage purement théorique est destiné à mettre en exergue le poids de la prescription institutionnelle sur les permanent.es et les travailleurs et les travailleuses en parcours d'insertion.

Dans cette perspective, un premier chapitre décrit l'organisation de la structure et les missions des professionnel.les en s'attachant à la chronologie d'une embauche sur le chantier depuis l'intégration, jusqu'au début de l'accompagnement.

Le second chapitre est consacré au travail des CASP qui alterne entre la prescription d'un accompagnement professionnel obligatoire et l'attention portée aux salarié.es dans l'accompagnement social.

Le travail des CASP, en équilibre et à l'ombre de l'autorité de tutelle, est partiellement méconnu des encadrant.techniques auquel le troisième chapitre est consacré. Leur statut les place à l'interface entre les permanent.es et les salarié.es. Ni tout à fait d'un côté, ni tout à fait de l'autre, les encadrant.es techniques développent une relation de travail particulière avec leurs collègues permanent.es et en insertion.

Le travail des salarié.es en insertion fait l'objet d'un quatrième chapitre qui montre l'importance qu'ils.elles accordent à ce travail contractuel.

Le cinquième chapitre décrit l'expérience sensible du travail, facteur de mobilisation de l'intelligence.

Le sixième chapitre s'intéresse à la mission d'accompagnement du chantier qui se décline pour les salarié.es en une construction de leur employabilité.

Le septième chapitre fait l'hypothèse que l'assujettissement à l'accompagnement est rendu possible par l'introduction d'une dette morale. Ces éléments seront mis en perspective avec les théories de la démotivation proposées précédemment, dans le chapitre huit, ceci afin d'en proposer une déconstruction.

Enfin, au vu, de la mise en tension du désir des salarié.es et de l'objectif du chantier, le neuvième chapitre proposera, en contrepoint à la démotivation, une analyse de la négation du désir des salarié.es, traduite par les professionnel.les comme une démotivation.

## **Chapitre 1 – L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR LE CHANTIER**

À la lisière de l'entreprise et du service social, le chantier est à la fois un lieu de travail et un lieu d'accompagnement dit « global » (Mauger, 2001) scindé entre un large volet social et un versant professionnel. La spécificité de cet accompagnement qui se déploie dans un même lieu, qui est assuré par les mêmes professionnel.les et à destination des mêmes salarié.es, rend sa description ardue. En conséquence, ce chapitre qui s'applique à présenter Contact, son organisation logistique et contractuelle et sa mission d'accompagnement global est artificiellement segmenté en sous-parties. Celles-ci font se croiser les salarié.es en insertion et les différent.es professionnel.les dont il sera de nouveau question plus en détail dans les chapitres suivants. Ce découpage est nécessaire pour rendre compte de l'accent mis sur la motivation dans le cadre de l'accompagnement, de l'intrication des différentes missions, et parfois de leur incompatibilité.

### **1.1 La motivation, seul critère de sélection**

Contact est une ressource portée par une association loi de 1901 (voir organigramme en annexe), créée depuis plus de 20 ans par des amies investies dans l'aide aux personnes en difficulté. Spécialisée dans l'insertion par l'activité économique, l'association est devenue chantier d'insertion lorsque le statut a été institué. L'association, conventionnée par la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (Direccte), porte aujourd'hui deux ressource. Seule la première, où s'est géographiquement déroulée l'enquête fait l'objet d'une description. La seconde est située dans une autre commune. Son conseil d'administration est composé pour l'essentiel de cadres très investis dans des missions de représentation et d'organisation d'événements animés par des bénévoles sur le territoire de la commune mais aussi à l'échelle régionale. Pendant l'enquête, une chargée de communication en contrat court issue d'un parcours mixte en communication et événementiel a été chargée de d'améliorer la visibilité de Contact en vue d'assurer à l'association et ses membres un entretient enviable et ainsi faciliter la collecte de fonds.

#### **1.1.1 La communication fer de lance des financements**

Le soutien financier de l'Etat porte sur les postes et valide l'existence de l'ACI mais il ne couvre pas, ou insuffisamment, les frais de parcours notamment de formation des salarié.es

en insertion. La structure se doit donc d'être attentive à poursuivre la valorisation la mission d'insertion aux yeux du grand public, des politiques et des décideurs financiers. Les opérations de communication s'appuient sur le travail des bénévoles, sur l'équipe de professionnel.les et sur la motivation des salarié.es à saisir leur « seconde chance »<sup>99</sup>.

Le projet associatif de Contact indique qu'aucune sélection n'est pratiquée à l'embauche ; ce qui est une spécificité dans le domaine de l'insertion. Cette particularité est connue et fait de Contact « le joker »<sup>100</sup> des prescripteurs qui ne parviennent pas à placer certains « cas »<sup>101</sup> parmi les plus difficiles, ce dont se félicite l'association qui ne manque pas de communiquer à ce sujet.

*« On est reconnu au niveau de la Direccte pour ça : ne pas faire de sélection. Ils ont été dithyrambiques par rapport au projet. On les amuse beaucoup car on doit être un des seuls chantiers à avoir un système comme ça. »*

(Extrait du rapport de restitution de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact. Juillet 2018)

Les deux tiers de ses salarié.es ont des problèmes d'hébergement, de santé et de maîtrise du français. Précaires parmi les précaires, les femmes représentent 60% des effectifs et 20% d'entre elles sont célibataires avec des enfants à charge. Au vu de la somme de « freins sociaux à l'emploi »<sup>102</sup> que cumulent les candidat.es, l'objectif des sorties dynamiques semble infranchissable aux yeux de l'autorité de tutelle. Le fait que l'administration s'étonne de l'ambition du projet associatif, voire plaisante à son sujet alors qu'il répond à ce qu'exige le projet gouvernemental en matière d'insertion, souligne à quel point elle sait combien cette prescription est éloignée des réalités des individus. Les équipes de Contact font figure d'utopistes à s'en tenir au choix inscrit dans le projet associatif : « La motivation des candidats est le seul critère de sélection à l'embauche ».

---

<sup>99</sup> Extrait du slogan de l'association.

<sup>100</sup> Ces expressions sont utilisées par les cadres de l'insertion au sein de Contact ou par les partenaires.

<sup>101</sup> Idem

<sup>102</sup> Cette formule joue le rôle de boîte à outils sémantique pour désigner l'ensemble des difficultés dites périphériques ou non-professionnelles qui entravent l'accès à l'emploi. <https://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/infographies/tous-mobilises-pour-lever-les-freins-sociaux-a-lemploi.html?type=article>



### 1.1.2 Un bâtiment de « bric et de broc »

Le chantier d'insertion est situé dans un quartier résidentiel. C'est un bâtiment de type préfabriqué installé en fond de parcelle avec un parking à l'avant. Autrefois réserve d'une quincaillerie industrielle, il a été réaménagé à l'économie, faute de moyens financiers solides.

Austère, il porte en grosses lettres de couleur le logo de l'association. Trois paires de portes battantes permettent d'entrer en façade. L'une est réservée au dépôt de marchandises, les deux autres à l'entrée et la sortie des client.es. Sur le côté du bâtiment, à l'abri des regards, une porte ouvre sur l'escalier qui permet de monter à l'étage. De l'autre côté, se trouve une rampe goudronnée accessible aux camionnettes, fermée par une porte de garage.

Les 1500m<sup>2</sup> de surface sont partagés en trois niveaux : le rez-de-chaussée abrite le magasin en *open space* et les bureaux de la direction et de la coordinatrice. Les postes des encadrant.es techniques, sans cloison, se trouvent pour l'un au sous-sol et l'autre au rez-de-chaussée face au bureau du directeur. Il s'agit de comptoirs d'accueil équipés d'un poste informatique. Le sous-sol est divisé en une partie magasin à laquelle on accède par l'escalier du rez-de-chaussée et un atelier qui s'étend sur environ 400 m<sup>2</sup> derrière une porte battante réservée au personnel. L'atelier est privé de fenêtres. Il communique avec l'extérieur via la rampe d'accès automobile. Préservé de la chaleur l'été, c'est un vaste espace très difficile à chauffer l'hiver. La chaudière qui se met en route le lundi matin, ne parvient à dégourdir l'atmosphère que le lendemain. Le port de manteaux et de gants est nécessaire mais rend les mouvements très malaisés.

Depuis le rez-de-chaussée, on accède à l'étage par un escalier qui dessert un palier équipé de casiers individuels attribués au salarié.es. Les murs de casiers ménagent deux petits couloirs/vestiaires l'un pour les hommes, l'autre pour les femmes. Des bancs permettent de s'asseoir pour enfiler les chaussures de sécurité. Une porte palière ouvre sur un couloir avec sur la droite, les bureaux des chargé.es d'accompagnement, de la chargée de mission, du standardiste. Ces bureaux, tous en façade sont à l'inverse du sous-sol, de vraies fournaises l'été très difficiles à rafraîchir. À gauche du couloir, le reste de l'espace est occupé par des salles aveugles : la salle de réunion, équipée d'un vidéoprojecteur, la salle informatique avec une dizaine d'ordinateurs. Le couloir débouche sur la salle de pause avec les tables et chaises pour déjeuner, puis sur la cuisine, la Banque alimentaire sous clef et enfin les sanitaires. Le long de

la salle à manger, deux petits bureaux sans attribution définie sont ouverts aux bénévoles et encadrant.es pour travailler et recevoir les salarié.es. Un monte-charge dessert les différents niveaux. Il est principalement utilisé pour le transport des denrées du rez-de-chaussée à la Banque alimentaire. Les salarié.es ne l'utilisent pas, sauf la personne en charge du ménage. Ce poste a été occupé successivement par deux salarié.es de l'association une femme puis un homme. En dehors de cette mission d'entretien, les salarié.es en insertion hommes et femmes sont affecté.es, on le verra, soit au tri, soit au magasin, soit à la collecte.

## **1.2 Le collectif de professionnel.les permanent.es**

En trente ans, la structure s'est peu à peu professionnalisée, suivant en cela le cheminement de la plupart des structures de ce type que décrit Clément Gérôme dans sa thèse consacrée aux experts de l'insertion (Gérôme, 2017, chap.5). Le mouvement militant qui réunissait des bénévoles et des personnes issues du terrain de l'action sociale a cédé la place à des professionnel.les formé.es dans l'enseignement supérieur. C'est le cas du personnel administratif permanent nouvellement embauché. Au premier directeur, ancien commerçant, a succédé un jeune diplômé d'un master en Economie sociale et solidaire.

Au départ de la première chargée de mission issue d'un Institut d'études politiques (IEP), une autre jeune femme a repris son poste, diplômée d'un master en droit et en financement des organisations non-gouvernementales avec une expérience dans le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE). Celle-ci recherche des subventions, noue des partenariats, monte des projets et lance des collectes auprès des institutions et des particuliers. Directeur et chargée de mission sont en contact quotidien avec les salarié.es du fait du partage des locaux ou lorsqu'un besoin ponctuel est requis dans l'accompagnement professionnel, mais leur travail est d'abord orienté vers la gestion administrative de la structure avec le renfort d'un agent administratif secrétaire et standardiste.

### **1.2.1 L'encadrement de l'atelier au magasin**

La coordination et l'encadrement technique organisent et chapeautent les activités de revalorisation du mobilier, d'objets divers et du tri de vêtements de seconde main en vue de la revente ou du recyclage. Une tendance à la professionnalisation s'opère également au niveau de la coordination. La coordinatrice de la ressourcerie initiale a été parmi les premières personnes à avoir rejoint l'association lors de sa création. Elle possède une expérience

antérieure en tant que cadre dans le management et a découvert l'univers de l'insertion en seconde partie de carrière. La nouvelle coordinatrice embauchée à l'ouverture du second magasin est pour sa part issue d'une formation universitaire dédiée à l'économie circulaire et à la gestion de projet de niveau master.

Les coordinatrices gèrent l'interface entre la direction, l'atelier de tri et la partie mobilier. Dans la première structure où s'est déroulée l'enquête, elle se charge des ventes avec quelques salariées triées sur le volet. Chaque mois, elle planifie les emplois du temps (horaires, vacances, absences) de l'ensemble des salarié.es en insertion.

Les postes d'ET sont les derniers de l'ACI à rester ouverts aux parcours non-universitaires. Les encadrant.es techniques peuvent avoir suivi des études spécialisées ou avoir déjà eu un parcours professionnel lié à l'aspect technique de l'activité support de la structure, au social, à l'animation. Il arrive également qu'ils ou elles aient été bénéficiaires de l'insertion. C'est désormais le cas dans le second magasin, qui a embauché une salariée en insertion comme encadrante technique. Cette embauche a eu lieu en toute fin d'enquête. La personne n'a pas participé aux échanges. Lors de la présente recherche, les deux personnes en charge de l'encadrement étaient une femme professionnelle du spectacle et un homme diplômé d'un master européen spécialisé dans l'aide publique au développement.

La professionnalisation des ET est plutôt secondaire à l'embauche et intimement liée au terrain. Parmi les formations proposées, on trouve aussi bien de la « gestion de conflit » que de la « gestion d'activité de production ». Ces formations concurrentes et composites, opérées « par le haut » pour reprendre l'expression de Nadège Vézinat (2014, p.53), sont inégalement appréciées. L'une d'elles tend néanmoins à s'imposer comme référence professionnalisante. Il s'agit de la formation d'encadrant.e technique d'activités d'insertion par l'économie (ETAIE) suivie par plusieurs ET des chantiers visités, Contact compris. D'une durée de 55 jours, cette formation construite par et pour les inter-réseaux de l'IAE est centrée sur les pratiques des stagiaires obligatoirement déjà en poste et sur l'analyse de pratique. La validation du titre délivré par la Fédération des acteurs de la solidarité est basée sur la rédaction d'un dossier d'expérience. La formation prépare les ET à leur mission qui :

*« consiste à favoriser la (ré)insertion ultérieure sur le marché du travail des personnes que la structure d'insertion embauche, met au travail, et*

*accompagne au plan socioprofessionnel, tout en conciliant ces objectifs avec des objectifs économiques et de production. »<sup>103</sup>*

Cette mission qui impose l'accommodement entre les objectifs économiques de la structure et la mission d'insertion déléguée par l'Etat est en soit une gageure puisqu'elle impose d'organiser le travail de production<sup>104</sup>, non pas pour lui-même, mais en vue de l'insertion. Aux encadrant.es techniques revient l'organisation et la distribution du travail sur poste, le management de l'équipe (12 personnes au maximum par encadrant.e), la logistique et le contrôle des tâches. Leur mission consiste à favoriser l'acquisition de gestes professionnels grâce aux situations de travail.

« Il agit non seulement comme un formateur, mais aussi comme un accompagnateur social (...) puisqu'il transmet des savoir-faire et des savoir-être, pour provoquer une dynamique de transformation chez les bénéficiaires » (Delory-Momberger, Mbiatong, 2011).

L'activité de tri et de revalorisation en elle-même n'intervient qu'au second plan. L'emploi sur le chantier remplit les fonctions manifestes (le salaire et les conditions de travail) et les fonctions latentes de rythme, de lien, d'utilité, d'identité, et d'activité (Jahoda, 1981), susceptibles de restaurer l'estime de soi, mais il ne s'agit pas d'un véritable emploi. Le travail de tri et de revalorisation est désigné par l'expression « emploi support ». Il désigne le cadre qui légitime l'apprentissage de règles et l'intégration de normes (Gérome, 2017, p167).

### **1.2.2 Les CASP entre insertion et social**

Chez Contact, les personnes en charge de l'accompagnement des personnes en insertion tiennent à l'intitulé de leur poste de chargé.es d'accompagnement social et professionnel (CASP) qui peut être désigné par le titre de « chargé d'insertion professionnelle » (CIP) dans d'autres structures. Le métier est d'abord issu du terrain, prolongement du travail social, il ne s'est professionnalisé que relativement récemment, avec des formations de niveau bac + 3 à bac + 5. La première chargée d'accompagnement en poste depuis l'ouverture de la structure est titulaire d'un DEA de psychologie, le second, embauché à l'ouverture d'un

---

<sup>103</sup> <https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/28647/>

<sup>104</sup> le terme de production est celui utilisé pour désigner l'ensemble de l'activité de tri, de revalorisation et de commercialisation.

nouveau magasin, au cours de l'enquête, a suivi une formation de CIP de niveau bac+2 enregistrée au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Le titre CIP ne l'empêche pas de se définir également comme CASP. Ce n'est pas tant la formation qui diffère que son interprétation sur le terrain. La mission du CASP entend se démarquer de celle d'un.e CIP en insistant sur la dimension sociale globale plutôt que sur une recherche exclusive d'entrée sur le marché du travail.

*« Le chargé d'accompagnement se charge de définir le plus et le moins, ce qu'il est possible de faire et ce qui est compliqué. Il fait rentrer l'ensemble de la problématique dans son accompagnement. Ici [chez Contact] c'est un accompagnement global. Il s'agit de travailler avec ses valeurs en adéquation avec le collectif et avec l'accompagnement. L'insertion c'est autre chose. Un chargé d'insertion n'a pas la même démarche qu'un chargé d'accompagnement socioprofessionnel il y a un objectif affiché dans les désignations des postes. »*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des professionnel.les de Contact. Juin-juillet 2018)

La CASP fait bien la différence entre l'insertion, qui relève du prescrit et l'accompagnement qui ne sert pas nécessairement le projet institutionnel. Faire le choix de l'accompagnement global lui permet d'être en harmonie avec ses valeurs. Elle ne les définit pas ici, mais on comprend bien qu'elle n'entend pas faire de l'insertion « coûte que coûte » pour répondre à la prescription. Or ce positionnement est conforme à la politique du chantier.

*« Le chantier a été conçu dans une démarche d'accompagnement global qui consiste à lever les freins sociaux et professionnels. Autrement dit, il est bien question ici d'accompagnement et non d'insertion. Idéalement, l'insertion devrait venir après l'accompagnement. La réalité fait que les deux aspects sont considérés simultanément au cours du temps passé chez [Contact]<sup>105</sup> »*

(Extrait du rapport de restitution de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact. Juillet 2018)

---

<sup>105</sup> En réalité, ce n'est pas tout à fait le cas. L'accompagnement professionnel débute quelques semaines après l'embauche, mais il est vrai que les problématiques de langue, logement, santé restent d'actualité pendant plusieurs mois.

L'accompagnement met l'accent sur l'intérêt porté aux besoins sociaux des salarié.es tandis que l'insertion désigne l'entrée sur le marché du travail. Ce sont les deux volets de l'accompagnement chez Contact, l'un tourné vers le social, l'autre vers l'emploi. La CASP regrette que les deux missions soient simultanées car elles ne servent pas le même objectif et sont difficilement conciliables.

Le mélange est d'autant plus compliqué l'embauche sur le chantier est conditionnée à l'acceptation de cet accompagnement obligatoire. Or les CASP sont également en charge de l'embauche. Ainsi, ce sont les CASP qui organisent les deux à trois campagnes annuelles de recrutement. Lorsqu'une place se libère, le ou la chargée d'accompagnement social et professionnel rédige une annonce (voir annexe) adressée aux prescripteurs qui se chargent de sélectionner les candidat.es. Les candidat.es sont reçu.es par le ou la CASP, en lien avec la coordinatrice. Le premier rendez-vous est l'occasion d'une présentation des lieux généralement assurée par le.la CASP qui décrit les missions et le parcours d'insertion. Ainsi à l'instar des situations de travail temporaires décrites par M. Kuehni (2016), et comme l'a analysé A. Supiot (2002), en dépit du contrat, il y a une « totale asymétrie des parties contractantes » puisque ce sont toujours les prescripteurs qui orientent les personnes vers le chantier et que ce sont les CASP qui inaugurent la relation contractuelle avec les salarié.es. Cette asymétrie initiale imprime sa marque sur la relation qui débute.

D'un point de vue hiérarchique, les CASP n'ont à rendre des comptes qu'au directeur et n'ont personne sous leur responsabilité. Autrement dit, il est de la responsabilité exclusive des CASP d'assurer le suivi social des salarié.es et de décider du début du travail de recherche d'emploi. Il leur est possible de différer mais pas d'y renoncer car, hors de la structure, les CASP doivent répondre du parcours vis-à-vis des partenaires prescripteurs et de l'autorité de tutelle. « *C'est la chargée d'accompagnement qui est garante du parcours des salarié.es. C'est la direction qui est garante de la structure.* » explique la CASP lors de l'enquête (Juillet 2018). Ainsi, même si l'organigramme (voir annexe) les place dans une relation paritaire avec les coordinatrices et la chargée de mission, la centralité de leur fonction et l'engagement de leur responsabilité, les place en position d'impulser le rythme et la direction du parcours à l'ensemble de l'équipe.

### 1.3 Deux contrats, deux engagements, deux subordinations

Deux contrats encadrent le travail salarié et le travail d'accompagnement. Le premier, officiel et encadré par le droit du travail est conclu à l'entrée dans la structure. Il s'agit du contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI voir annexe) qui porte sur l'activité de tri et de revalorisation et est assorti d'un salaire<sup>106</sup>. Sa signature est suivie de la lecture du règlement intérieur, à la remise d'une tenue comportant un gilet avec le logo et le nom de l'association et des chaussures de sécurité et à l'attribution d'un casier personnel avec un cadenas. Le CDDI peut être renouvelé une fois au bout de 8 à 12 mois. Il est prévu que le renouvellement soit fonction des exigences du projet social et/ou professionnel et de l'implication du.de la salarié.e dans l'accompagnement au sein de la structure.

Le projet social et professionnel, établi avec les chargé.es d'accompagnement social et professionnel, donne lieu à la rédaction d'un second contrat appelé contrat d'objectif (voir annexe). Le contrat d'objectif est informel. Il consiste pour la structure à s'engager à assurer un accompagnement social et professionnel spécifique en vue du projet de la personne, cette dernière devant s'engager en retour à soutenir les efforts nécessaires à sa réalisation. Ces efforts passent à la fois par une implication dans le travail de tri et de revalorisation, par une assiduité et un engagement actif dans l'accompagnement professionnel. Le contrat d'objectif rappelle le devoir d'investissement personnel sous forme d'actions précises ou plus généralement « pouvant favoriser l'[votre]insertion sociale et professionnelle ». Les personnes en insertion signent ce contrat non pas en tant que salarié.es mais en tant que bénéficiaires d'ailleurs la structure contresigne en tant que service et non comme employeur.

A la particularité près que ce service n'est pas simplement proposé à un bénéficiaire : il est obligatoire. Le droit à l'accompagnement est socialement construit. Il n'implique pas la personne dans son application (Chauvière, 2000). Ce travail subjectif d'engagement dans l'accompagnement, bien que prescrit, n'est pas inscrit noir sur blanc sur les fiches de poste, ni sur les feuilles de paye des salarié.es. Par contre, c'est une obligation contractuelle, inscrite

---

<sup>106</sup> Dans le cadre d'un CDDI, le temps de travail ne peut être inférieur à 20 heures par semaine et ne peut dépasser 35 heures pour une rémunération égale au SMIC (Smic brut 10,03 € horaire / 1 521,22 € mensuel – Smic net 7,72 € horaire / 1 171,34 € mensuel au 1er janvier 2019). Chez Contact, le temps de travail est habituellement de 26 heures hebdomadaires réparties de façon variables aux heures ouvrées du chantier. .

dans la loi<sup>107</sup>. Le contrat qui conditionne le travail et donc le salaire, mentionne l'acceptation de l'accompagnement vers l'emploi. « au périmètre de l'échange et à celui de l'alliance, le Droit des contrats ajoute donc désormais celui de l'allégeance, par laquelle une partie se place dans l'aire d'exercice du pouvoir d'un autre », écrit Alain Supiot (2002) qui analyse le recours massif aux contrats comme une le signe de l'affaiblissement de la figure de l'Etat qui délègue ses tâches à la sphère privée. L'objectif du contractant n'est pas de « sceller une alliance entre égaux, mais de légitimer l'exercice d'un pouvoir » (ibid.)

Les deux contrats impliquent les même co-contractants qui endossent donc simultanément pour les un.es le rôle d'employeur/accompagnant et pour les autres celui de salarié.e/bénéficiaire en conservant une subordination dans les deux cas. Les deux prescrits, encadrés par deux contrats doivent donc simultanément être suivis.

Le CDDI sert d'emploi support à la réalisation du contrat d'objectif, qui, lorsque l'insertion se traduit par des sorties positives, matérialise la réussite de la mission d'insertion. Le contrat informel est donc finalement celui qui est déterminant pour la mission de l'ACI.

#### **1.4 La gageure de l'accompagnement global**

L'accompagnement est distribué en quatre phases. La première est consacrée à l'accueil sur le chantier avec la présentation de la structure et le diagnostic de la situation de la personne. La seconde, dite phase d'intégration, constitue un temps de découverte des modalités de fonctionnement de la structure, de l'environnement professionnel dans son ensemble et de résolution des problématiques sociales. La troisième phase correspond à la mise en œuvre du parcours d'insertion avec l'acquisition puis l'évaluation des compétences techniques ou de comportements par les CASP, la coordination et les ET. Enfin la quatrième phase est consacrée à la préparation à la sortie du dispositif avec l'accompagnement dans les démarches vers l'emploi, voire la poursuite du parcours vers une formation ou une autre structure d'insertion par l'activité économique (SIAE).

---

<sup>107</sup> La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale ne définit pas les usagers du secteur social et médico-social sauf de façon implicite dans le premier article de la section traitant de leur droit des usagers. L'article mentionne que : « l'exercice des droits et libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux ». Dans l'article 10, il est question des « bénéficiaires des prestations » et non plus des usagers.



La globalité de l'accompagnement ne permet pas que le déroulé des quatre phases soit aussi clairement scindé en étapes. La préparation à l'emploi et le suivi social sont la plupart du temps enchevêtrés et ne perdent pas de vue la préparation à la sortie concrétisée par la recherche d'emploi qui intervient rapidement.

1. Accueil diagnostic
2. Phase d'intégration
3. Mise en œuvre du parcours d'insertion
4. Préparation à la sortie

Pour l'organisme de tutelle l'ensemble du parcours doit pouvoir être formalisé et prévu. J'avais donc été chargée de rédiger une « fiche de parcours salarié » ( voir annexe) qui devait permettre de désigner les actions des CASP, des encadrant.es techniques, de la direction, de la coordination, des bénévoles et celles de l'intervenante extérieure que j'étais durant les 6 premiers mois d'un accompagnement standard. Cette description théorique d'une sorte de parcours standardisé devait se décliner dans la pratique en une succession cohérente et organisée d'étapes orientées vers l'insertion sociale et professionnelle. Mais logiquement, « dans les faits, les parcours institutionnels d'insertion ne se matérialisent pas comme un acheminement direct, fluide et sans entraves vers le marché de l'emploi » écrit la sociologue Frédérique Giuliani (2009). Effectivement, les permanent.es ont rencontré les plus grandes difficultés à décrire la succession d'actions concrètement menées au cours du parcours dans la structure et à l'articuler aux différentes étapes et aux différent.es intervenant.es. Savoir qui fait quoi, quand, où et pourquoi semblait être un véritable casse-tête. Sur la fiche de parcours, certaines actions ne sont pas attribuées. Il est noté « Qui ? » et/ou « A voir » pour les points qui sont restés en suspens. Ces tâches non-attribuées rendent aussi compte de l'impossibilité de tout prévoir. La norme des parcours d'insertion se heurte à la réalité des situations.

Pour parvenir à remplir la mission qui leur est confiée, certain.es professionnel.les affirment qu'ils « se replient sur une conception plus bureaucratique de leur activité » en s'en tenant à ce qui doit être fait en application stricte de la règle (Giuliani, 2009) ce qui semble peu probable sauf à mettre en échec la mission. D'ailleurs, les professionnel.les de Contact assurent pour leur part sortir du cadre strict de la prestation tournée vers le seul rapport à l'emploi pour répondre aux besoins qui se font jour. Les CASP de chez Contact, tiennent à un accompagnement social et professionnel individualisé adapté aux besoins réels de la personne

et donc inévitablement incertain. Malgré cela, les professionnel.les n'ont eu de cesse jusqu'à la toute fin de l'enquête de demander que soit rédigé un document-type capable de rendre compte de leur travail de l'embauche à la sortie.

### **1.5 La phase d'intégration et suivi social d'urgence**

Au cours du premier trimestre qui suit la signature du contrat, il faut simultanément assurer l'accueil des nouveaux salarié.es sur le chantier dans la partie production, répondre aux urgences sociales, les familiariser avec le droit du travail et la culture d'entreprise, présenter les modalités des distributions de colis alimentaires, d'accès aux spectacles à prix préférentiels proposés par une association culturelle solidaire (Culture solidaire dans la fiche de parcours type), en vue de pouvoir démarrer ensuite le parcours. Cette phase dite d'intégration, est considérée chez Contact comme la plus chronophage, elle se serait semble-t-il dégradée au fil du temps.

*CASP : « Avant il y avait une intégration qu'on appelait : informations sur la vie professionnelle. Ce temps d'intégration durait 32 heures<sup>108</sup>, parce qu'il faut des répétitions pour expliquer, poser le cadre et poser les façons de travailler. Ça s'est perdu, on a changé et ça ne peut pas être porté par une seule personne. »*

(Extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. Juin-juillet 2018)

L'intégration dans la structure est assurée par les encadrant.es, les CASP, les bénévoles mais aussi les salarié.es. Les formations de groupe hebdomadaires consacrées à la compréhension d'un contrat de travail, à la lecture des fiches de paye, animée par le.la CASP débutent le parcours. Il arrive que le nombre de formations d'intégration soit réduit faute de disponibilité des CASP et en l'absence de relais parmi les autres professionnel.les.

A l'atelier, les ET et les salarié.es en insertion déjà en poste accompagnent le ou la nouvelle venue dans la découverte de ses tâches et des usages de l'entreprise : fonctionnement de la structure, heures de pause, lieux de détente, emplacement du cendrier, etc. Il est théoriquement prévu qu'un tutorat soit instauré par binôme « ancien/nouveau » et qu'il se

---

<sup>108</sup> Soit 8 séances de 4 heures

prolonge deux mois environ, mais d'une part le tutorat n'est pas systématique et d'autre part les affinités qui se créent entre salarié.es font parfois chanceler la prescription réduisant sa durée ou modifiant les binômes.

Sur le plan social, dans les jours qui suivent la signature du contrat, un temps est consacré à une nouvelle évaluation des « freins à l'emploi ». Il s'agit en premier lieu de solutionner au plus vite les problématiques sociales. Le.la CASP reçoit la personne individuellement. Cet entretien suppose une participation active de la personne qui est invitée à se raconter, en particulier sur le registre des besoins, des manques, afin que son parcours d'insertion tienne compte de ces fragilités. Le temps est nécessaire à l'établissement de la confiance pour aborder les problématiques de santé, d'endettement, de violence conjugale par exemple.

*CASP : « Il y a la demande de la personne qui est souvent très différente de ce qu'il présente au départ et pour comprendre et pouvoir traiter un dossier social il faut parfois quatre semaines, oups ! Pardon ! Je voulais dire quatre heures. Les partenaires c'est pareil, ils ont les mêmes réalités. »*

(Extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. Juin-juillet 2018)

Le.la CASP n'est pas vierge de toute information, il.elle s'informe des dossiers déjà ouverts chez d'autres partenaires, notamment lorsqu'un suivi est déjà assuré par un.e assistant.e sociale ou auprès d'une mission locale. Mais les services sociaux partenaires, ont souvent des difficultés à maintenir le suivi en réseau une fois l'embauche formalisée. En conséquence, le chantier fait office de pôle social centralisé dont les salarié.es se saisissent pour le suivi ordinaire mais aussi pour les urgences. La délégation du suivi social à l'accompagnement, à laquelle s'ajoute le flux des dossiers lié au continuel renouvellement des salarié.es, a pour effet d'engorger le travail des CASP, ce que déplore la direction.

*CASP « Les assistantes sociales sont peu nombreuses et leur charge de travail est telle qu'elles ne peuvent pas prendre tout en charge. Finalement, c'est nous qui nous retrouvons à devoir gérer des situations qui ne relèvent pas de nous normalement. Je me suis vue avec des urgences de logement à régler un vendredi soir à 18h, alors que personne ne répondait plus ! »*

(Extrait du journal de terrain. Entretien avec la CASP de Contact. Octobre 2017)

L'accompagnement global est donc plus qu'une philosophie pour le chantier, c'est une nécessité. D'autant plus qu'il est de plus en plus fréquent que les salarié.es soient embauché.es sur le chantier sans que l'ensemble de leurs droits (logement, titre de séjour, CMU...) aient été ouverts en amont. C'est aux CASP qu'il revient d'ouvrir en urgence les droits des salarié.es et d'organiser un bilan de santé, de rechercher des places en crèche, de solliciter les allocations familiales, les titres de transport aidés. La situation sociale tendue pousse le.la professionnel.le à déterminer des priorités et donc à être juge *in fine* de ce qui fera l'objet d'un traitement rapide et ce qui devra être décalé.

*CASP : « En urgence OK. On va sur du : « on va faire vite ». Mais répondre tout de suite, « OK à tout » à la personne n'est pas forcément positif. On peut être instrumentalisé par nos émotions et parfois par nos salariés. C'est la faute de personne. C'est le système. Mais ils ne se rendent pas compte. Mettre un peu de cadre, ça repositionne, ça ordonne et ça aide par rapport à nos affects. »*

(Extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. Juin-juillet 2018)

Pour faire écho à Joan Tronto (1993/2009, ndbp p. 151), « ceux qui prennent soin des autres pensent qu'ils sont le mieux placés pour déterminer à quels besoins ils doivent répondre ». Ces conflits inhérents au *care*<sup>109</sup>, auquel se rapporte a priori l'accompagnement dans sa dimension de prise en charge d'un besoin, sont perceptibles dans les propos de la CASP. On note également le flou de la relation dans le choix des termes. Alors qu'il s'agit d'un suivi social adressé à des bénéficiaires, il est question de « salarié.es ». La confusion des missions est renforcée par le double accompagnement et, on l'a vu, le recrutement.

---

<sup>109</sup> Le care tel que l'ont défini Joan Tronto et Bérénice Fisher désigne :

« une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", en sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie » (Fisher et Tronto, 1991, cité dans Tronto 2009, p.143).

Tronto distingue quatre phases du *care* qui sont intimement liées. La première, « se soucier de » (*caring about*) suppose de constater l'existence d'un besoin et de réfléchir au moyen d'y répondre. La seconde « se charger de » (*taking care of*) correspond à la mise en œuvre de la réponse qu'on estime appropriée. La troisième, « accorder des soins » (*care giving*) implique la rencontre du pourvoyeur de *care* avec celles et ceux dont le besoin est identifié. Enfin, la quatrième « recevoir des soins » (*care receiving*) correspond à la réception du *care* par le destinataire.

Ainsi, une fois les urgences « gérées, comme toujours », explique la CASP il faut démarrer le travail du projet<sup>110</sup>, « *il faut repartir depuis le début : français, faire des phrases, parler...* » (Journal de terrain, avril 2019). Tout en instaurant un rythme de suivi social. Les rendez-vous de suivi sont organisés à la demande du.de la CASP mais aussi à celle des salarié.es au rythme des courriers, des courriels, des documents à remettre aux partenaires (prescripteurs, interlocuteurs sociaux etc.). Les CASP se plaignent régulièrement de cette masse de travail qui ne décroît jamais. Une dimension d'auto-accélération est perceptible dans les discours et dans la clinique de terrain.

*CASP : « Il y a des dysfonctionnements... Il y a de moins en moins de relais. L'accompagnement global de Pôle emploi existe bel et bien mais une fois entré au chantier il y a un abandon de cet accompagnement global. On reçoit des infos toute la journée, des documents toute la journée, les partenaires [extérieurs] n'arrêtent pas. »*

(Extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. Juin-juillet 2018)

Répondre à toutes les demandes, comme l'exige un accompagnement global, interroge également sur l'ambition affichée par le chantier qui est sans rapport avec les moyens mis à la disposition de cet enjeu. Garantir un suivi global oblige les professionnel.les à assumer le positionnement de la structure et donc à se substituer aux interlocuteur.trices extérieur.es comme c'est le cas avec les assistantes sociales quitte à avoir recours à des « *bouts de ficelle* ». La technicité des métiers sociaux est naturalisée d'un bout à l'autre de la chaîne du travail social des assistantes sociales aux CASP sur fond de féminisation du secteur.

## **1.6 Du temps de travail en atelier au hors temps de travail de l'accompagnement**

La structure est ouverte du lundi au vendredi de 9h à 19h et fermé une journée par mois pour les réunions entre professionnel.les. Le magasin est ouvert l'après-midi de 15h à 18h30. La coordinatrice s'emploie à concevoir des emplois du temps qui tiennent compte du travail d'opérateur.trice de tri et revalorisation, du travail d'accompagnement et des formations. Or, on l'a vu, la position centrale de l'accompagnement rythme le temps de travail des salarié.es et il arrive fréquemment que les activités d'accompagnement bousculent celles du magasin.

---

<sup>110</sup> Le travail du projet correspond au début du parcours d'insertion proprement dit. Il fait suite à la phase d'intégration. Il en sera question en détail dans les chapitres suivants.

Ainsi, bien que les CASP de Contact se défendent de prendre des décisions qui influent sur les actions de l'encadrement technique leur rôle les place en position d'interférer avec le magasin et l'administration. L'équilibre est parfois difficile à respecter, mais chez Contact, le projet associatif donne la priorité à l'accompagnement.

*CASP : « On peut prévoir des choses mais attention ! Il y a le risque de déséquilibre avec la production<sup>111</sup>.*

*Coordinatrice : Vous me prévenez et on s'adapte. C'est quelque chose qu'on a calé déjà depuis longtemps.*

*CASP : Ça a même chauffé un peu entre nous ! (Rires)*

*Coordinatrice : Oui ! Mais au moins on est au clair. C'est le projet de l'association.*

*ET : Il faut quand même prévoir pour le magasin... (lorsque le magasin est ouvert au public)*

*CASP : Oui bien, sûr. Il ne faut pas mettre de rendez-vous sur les horaires du magasin. J'essaie de faire au mieux. Sauf urgence. Et là je suis intraitable : la priorité, ce sera toujours les salariés. »*

(Extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. Juin juillet 2018)

Les rendez-vous d'accompagnement professionnel en groupe durent généralement trois heures, ils sont d'une heure en individuel. Les rendez-vous d'accompagnement social sont souvent plus longs :

*CASP : « Il faut du temps pour détricoter une situation ça demande du temps entre 45 minutes et une heure ce n'est pas suffisant pour comprendre et se saisir de la demande. Les entretiens durent une heure ou 1h30 parfois plus avec quelque chose à faire qui ne va pas au bout. C'est de plus en plus souvent le cas et ça ne respecte pas mon cadre. »*

(Extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. Juin juillet 2018)

---

<sup>111</sup> le terme de production est celui utilisé pour désigner l'ensemble de l'activité de tri, de revalorisation et de commercialisation.

De fait, il peut arriver que les heures de « travail de production »<sup>112</sup> soient très amputées par l'accompagnement avec une variabilité d'une semaine à l'autre, en fonction du cumul des rendez-vous sociaux, professionnels et des éventuelles formations. Lorsqu'une formation dure 7 heures, le suivi social 3 heures et l'accompagnement professionnel 2 heures, près de la moitié du temps de travail est consacrée à l'accompagnement.

Les rendez-vous de suivi social et professionnel se déroulent donc sur temps de travail. Toutefois, attribuer le temps de travail à l'ensemble des tâches comprises dans la préparation du projet n'est pas une évidence. Le contrat de travail signé à l'arrivée ne détaille pas les actions d'accompagnement qui entrent dans le temps de travail ou non. Par exemple, rien ne précise si la visite d'un forum pour l'emploi organisé par une maison de quartier, relève du temps de travail. L'articulation temps de travail/hors temps de travail a été plusieurs fois discutée entre CASP, direction et encadrement technique sans être formellement tranchée. Il avait été suggéré que certains rendez-vous d'accompagnement professionnel pourraient être fixés hors temps de travail estimant que la présence de la personne en dehors de ses heures rémunérées serait « une preuve de son engagement ». Il est ainsi noté dans les contrats d'objectifs (Voir annexe) : « Il vous sera demandé de mettre en œuvre sur temps et hors temps de travail toutes actions pouvant favoriser votre insertion sociale et professionnelle. » Il serait donc naturel que les salarié.es soient rémunéré.es pour leur travail en atelier et que la gratuité s'impose - occasionnellement – dans le cadre du travail de leur propre employabilité sans que les critères d'arbitrage soient clairement déterminés.

Non seulement le dispositif exige que les salarié.es se plient à une forme de travail sur soi qui discrimine « ceux qui souhaitent et ceux qui ne souhaitent pas s'insérer » comme le décrit N. Duvoux (2010), mais en plus il requiert que ce travail soit gratuit. Outre l'aspect punitif de cette mesure, elle est également discutable au plan de l'objectif du chantier. Car l'employabilité est une prescription du chantier, c'est même l'objectif principal du chantier, devant la création de richesse. Se rendre employable est donc bien un travail. Demander aux personnes en insertion de faire ce travail sur soi gratuitement revient à leur demander un travail gratuit sous couvert d'engagement moral.

---

<sup>112</sup> pour reprendre l'expression des permanent.es du chantier

Est-ce à dire qu'en étant embauchées par le chantier, les personnes deviennent les obligé.es de la structure dans le cadre de l'accompagnement tout en y étant déjà assujetties par la relation salariale ? Il s'agirait d'une double contrainte en somme. Ce n'est pas le point de vue des CASP. De leur point de vue, il est fondamental de rappeler l'importance d'être mobilisé dans la préparation au projet, trop souvent négligée en amont de l'embauche par les prescripteurs :

*CASP : « Il y a un malentendu entre ce qui est proposé et les prescripteurs. Les prescripteurs ne parlent que de feuille de paye... il ne parle pas de l'investissement dans l'accompagnement ! Ils disent il y a une dame qui est gentille qui va vous aider pour les papiers. Je ne suis pas gentille. Il y a ce qui est dit et ce qui est fait. Faire une partie des démarches hors temps de travail pourrait être l'occasion pour les salariés de se responsabiliser dans l'accompagnement. »*

(Extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. Juin juillet 2018)

Toutefois, les absences répétées des salarié.es à ces réunions hors temps de travail ont finalement eu raison de ces résolutions. En marge de l'enquête, à l'occasion d'échanges informels, les CASP et les ET avaient finalement conclu que le travail du projet était bel et bien du travail. Était-ce le cas de toutes les démarches sociales ? Là non-plus, aucune réponse définitive n'a été donnée. Ces questionnements autour du temps/hors temps sont revenus sporadiquement durant l'enquête dans les interrogations au sujet d'un accompagnement idéal, venant poser la question de la nature du travail des salarié.es en insertion.

## **Conclusion**

Le chantier est conçu et organisé en vue de l'insertion. En conséquence, bien que le contrat officiel porte sur l'emploi-support en atelier, l'organisation du travail donne la priorité à l'accompagnement pour lequel sont missionné.es les professionnel.les. La mission d'insertion structure le chantier avec au premier plan les CASP qui organisent l'accompagnement global en vue d'obtenir des sorties positives. Les autres professionnel.les interviennent en support de la mission des CASP.



Le contrat proposé aux salarié.es est assorti d'une contrepartie financière, qui assure a priori leur engagement dans le travail en atelier. Le contrat d'objectif est obligatoire du fait même de son lien à l'emploi en insertion.

C'est bel et bien ce second contrat informel qui est le seul véritablement important. Il engage les salarié.es à travailler leur employabilité. La motivation à s'engager dans l'accompagnement conditionne sa réussite...

Or on voit poindre au travers de la tentative de rationalisation du parcours et des tâtonnements entre mesures de rétorsion et récompense que les professionnel.les anticipent de ne pas parvenir à obtenir l'adhésion des salarié.es en parcours. Il apparaît également que leur propre embarras est lié aux contradictions de leur double mission à l'égard du public accompagné et de l'autorité de tutelle.

## Chapitre 2 – LE TRAVAIL « FLOU » DES CASP

Le travail des CASP est un modèle de paradoxe. Il alterne entre accompagnement social et accompagnement professionnel, entre coercition et perspective du *care*. Les CASP sont tenus de rendre des comptes à l'autorité de tutelle mais aussi de tenir compte des personnes accompagnées. Ce travail s'inscrit administrativement dans une relation d'accompagnement, au service des salarié.es, mais il ne parvient pas à s'extraire ni de la hiérarchie qu'impose leur rôle central dans le chantier, ni de l'objectif de normalisation poursuivi par le dispositif. Le flou juridique qui encadre leur mission leur permet néanmoins de dégager une voie propice à ménager leur éthique professionnelle qui passe par une désobéissance civile tout en discrétion.

### 2.1 Le travail social qui ne compte pas

Chez Contact, l'unanimité se fait autour de ce constat : « *La pression des chiffres de sorties positives parasite l'accompagnement.* » Pourtant ce n'est pas a priori la crainte d'une éventuelle sanction qui inquiète les professionnel.les. D'ailleurs, le risque de perte de financement est mineur. Les CASP et la direction sont lucides à ce sujet. Ils et elles peuvent travailler comme bon leur semble à condition de taire certains aspects de leur travail et d'en mettre d'autres en avant sans précisément savoir ce qui est attendu.

*Encadrant technique : Que se passe-t-il s'il n'y a pas assez de sorties positives ?*

*Chargée de mission : A priori rien. On aura les financements quand même puisque le département manque de structures et que la dotation est revue à la hausse.*

*CASP : Ce qui compte c'est le dialogue de gestion. Il faut argumenter, défendre. C'est ça qui est angoissant. Et de ne pas savoir si telle ou telle formation est bien une sortie positive ou non.*

(Extrait du journal de terrain lors de l'enquête auprès des professionnel.les de février 2020.)

Plus que les résultats, les professionnel.les redoutent l'étape de la justification des chiffres qu'il faut présenter sous une forme acceptable pour l'administration. Par essence le réel

échappe au prescrit, donc les astuces nécessaires pour pouvoir travailler sont purement et simplement négligées. Lorsqu'il s'agit de présenter les résultats du travail réalisé, les professionnel.les ne peuvent pas s'appuyer sur le concret de l'activité dont l'essentiel ne se décline pas en chiffres. La mission de l'ACI est déterminée sous forme d'objectifs à atteindre mais aussi de moyens à mettre en œuvre à destination du groupe, sans tenir compte des singularités. L'administration ne se préoccupe pas d'un désir de grosseur, pas plus que d'essayer d'obtenir un recours gracieux pour des amendes ou l'étalement d'une dette. Les CASP négocient sans cesse entre ce que L. Lavitry (2016) qualifie « d'éthique du placement » et, « éthique de l'accompagnement », la première relevant de normes socio-techniques et la seconde de normes socio-cliniques, plus tournées vers les salarié.es et moins vers les indicateurs internes.

L'objectif de la politique d'Etat n'est pas le même que celui des chantiers d'insertion. La première relève d'une problématique de gestion de flux, tandis que les seconds sont au contact d'individus avec leurs histoires propres et leurs désirs respectifs.

Ainsi, que dire de la jeune Roberta<sup>113</sup> comptabilisée comme une « autre sortie » selon le Bulletin officiel N°11 ? Son passage de quelques mois dans la structure est invisibilisé et sa sortie ne valorise pas les chiffres du chantier. Pourtant cette jeune femme a travaillé avec la CASP pour sortir d'un squat, obtenir un logement. Elle a été accompagnée pendant ses démarches à l'extérieur pour la protéger d'une éventuelle rencontre avec certains membres de sa communauté qui voulaient la « tabasser pour la punir » de les avoir quittés. Rien ne permet d'évaluer les longs entretiens au cours desquels Roberta se confiait sur son hésitation à retourner au squat, sur sa peur de rester dans l'appartement qui lui avait été attribué, sur ses questionnements quant à la possibilité de partir quelques mois puis de revenir. Que dire des aménagements d'emploi du temps pour que Roberta puisse rattraper les heures d'absence le plus souvent non-justifiées par des critères administrativement recevables et sur lesquelles, les professionnel.les fermaient les yeux ? Que dire du temps passé par la CASP qui débordait largement ses horaires ordinaires pour que sa mission soit remplie. Enfin, lorsque Roberta a fait un choix de survie en rentrant au squat, rien ne mesure l'abattement des professionnel.les de l'insertion qui avaient suivi son périple et redoutaient toujours le pire pour elle.

---

<sup>113</sup> Extrait du journal de terrain. Janvier 2016.

Il n'y a pas que les évènements pénibles qui échappent à l'administration mais qui composent le fond du travail. C'est aussi le cas des naissances, des logements et même des plaisanteries qui sont autant de signaux du relatif apaisement des situations des salarié.es en parcours.

*CASP :La sécurité sur le chantier se manifeste aussi avec des naissances. Il y en a eu beaucoup ces derniers temps et aussi beaucoup de logements. Il y a des projets familiaux qui se mettent en place. .*

*Encadrante technique : Je les vois rire ensemble, ça compte aussi.*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. Juin juillet 2018)

Rien n'apparaît de tout cela lors du dialogue de gestion. Si ce n'est quelques précisions sur les profils anonymes de certain.es salarié.es dont l'éloignement de l'emploi et les problématiques sociales lourdes compliquent le projet d'insertion. Toute cette épaisseur du travail social échappe à l'administration puisqu'il est « inestimable » (Gaignard, Molinier, 2008). « Ça vaut combien un sourire ? » demandait le psychiatre Jean Oury aux experts évaluateurs de l'Agence régionale d'hospitalisation en visite d'expertise à la clinique de La Borde (ibid.). Le travail d'accompagnement social auprès des personnes en insertion appartient à cette catégorie du travail aussi impossible à quantifier que précieux.

*« L'accompagnement social n'entre pas dans le décompte. Il n'est pas assez valorisé. On a créé des outils pour mettre en valeur le quantitatif du qualitatif mais on ne sait pas où vont ces docs. Pour nous il y a des sorties positives mais elles ne le sont pas pour eux [Directe] »*

(Extrait du journal de terrain, février 2020.)

Les récits de parcours de vie des salarié.es ne sont simplement pas recevables pour ce qu'ils sont. L'omerta qui pèse sur leur travail n'est pas systématiquement un problème, car il n'est pas forcément bienvenu de tout dire.

*« Dans les stratégies d'insertion il y a ce qu'il faut dire ou ne pas dire. Par exemple on ne doit pas parler des diplômes, si on en a, il devrait s'en sortir mieux et ce n'est pas toujours vrai. En fait, vaut mieux pas parler du niveau tout court. Il ne faut pas non plus trop dire ce qu'on met en place, les*

*PMSMP<sup>114</sup>, les suspensions de contrat... Tout ça, tout ce qu'on peut faire et qui est parfois limite, c'est de la responsabilité du CASP puisque c'est le CASP qui fait l'accompagnement. Et tout ça c'est à l'aveugle, on ne dit pas ce qu'on fait » explique la CASP au cours de l'enquête de juillet 2018.*

Pour pouvoir travailler, les CASP doivent se taire et profiter de la relative plasticité induite par les politiques globales. L'évaluation chiffrée, par son éloignement du réel et la prescription construite autour d'injonctions globales comme « la cohésion sociale » (Jeannot, 2005), ou ici, l'insertion, conserve le travail à la marge de l'administration et ce qui permet aux professionnel.les de pouvoir travailler le plus librement possible.

*« Le point positif, c'est que la loi est assez générale, donc elle est souple. Même dans les interprétations de la loi, au niveau des directeurs, la manière de lire la loi donne libre cours à l'interprétation. Les objectifs quantifiés sont laissés à la libre interprétation des chantiers, chacun essaie de composer avec ».*

(Extrait du rapport de restitution de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact. Juillet 2018)

Qu'on ne s'y trompe pas, il ne s'agit pas de liberté officiellement consentie mais de « bricolages, adaptations, interprétations, ajustement » (Demazières, dans Jeannot, 2005, p. 6). Les professionnel.les de l'insertion semblent se saisir de la relative liberté que procure le flou législatif pour mettre à profit leur ingéniosité et trouver des solutions inédites (Dejours, 1980/2008 ; Molinier, 2006,) afin de travailler auprès des personnes en insertion – en permettant que le vrai travail, celui qui ne se voit pas, soit fait. Mais la vigilance reste de mise. Il est possible de travailler à sa guise, à condition que cela reste un arrangement discret car cette souplesse présente un caractère instable puisque liée aux personnes qui représentent ces lois sur le terrain. « *L'interprétation des textes dépend aussi en grande partie de l'interlocuteur, que ce soit l'interlocuteur de la Direccte ou le préfet de région.* », module la direction de Contact, lors de la restitution de l'enquête auprès des professionnel.les. (Juin-juillet 2018)

---

<sup>114</sup> Période de mise en situation en milieu professionnel ou stage.

## 2.2 La désobéissance civile, l'éthique clandestine des CASP

Institutionnellement, l'ensemble du parcours d'insertion dépend des CASP. « *C'est la chargée d'accompagnement qui est garante du parcours des salarié.es.* » était-il spécifié dans le rapport de restitution de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact. (Juillet 2018). Bien que le.la CASP soit théoriquement hors de la relation hiérarchique, la centralité de sa mission en fait une figure d'autorité. « *Moi, j'ai compris que la personne la plus haute dans la société c'est elle,* explique Françoise, *Quand elle demande quelque chose à la direction c'est toujours accepté.* » (Journal de terrain, février 2019). Cette remarque qui concerne la CASP la plus ancienne dans le poste n'est sans doute pas transférable à son collègue masculin plus récemment arrivé au moment de l'enquête. La confiance de la direction à l'égard de la CASP, liée à l'ancienneté et l'expérience, participe certainement beaucoup du fait que l'étendue de son pouvoir décisionnaire. Néanmoins, les deux CASP, hommes et femmes, ont l'oreille de la direction. Leurs avis comptent et leur pouvoir n'est pas seulement théorique.

Cette responsabilité est questionnée lorsque la prescription les invite à orienter un.e salarié.e vers un emploi sans rapport avec son projet initial par exemple. À cette occasion, les CASP font face à un dilemme : faut-il il suivre la prescription au risque de trahir leurs valeurs ? Le « sale boulot » avec lequel les CASP doivent composer n'a pas de lien avec le concept de E. C. Hughes. Il relève de la souffrance éthique produite par la rencontre d'un sujet doté d'un sens moral réalisant une action allant à l'encontre de ce sens moral (Dejours, 1998/2009). Il s'agit bien du sens moral de la personne qui fait l'action et non d'une morale générale. La CASP s'en fait l'écho :

*« Le droit me pose question. Je comprends mieux mes questions éthiques quand je fais ou je ne fais pas quelque chose. Ces questions de droit dans la structure parlent de ce qu'on fait et de ce qu'on ne fait pas. Il y a ce qu'on doit dire, surtout les statistiques annuelles et ce qu'on ne dit pas ».*

(Verbatim extrait de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact.  
Juillet 2018)

L'éthique professionnelle peut être analysée comme un ensemble de valeurs qui soutendent/étayent les pratiques professionnelles et qui leur donnent du sens. Parmi ces valeurs, certaines sont produites par la profession et délimitent ce que les professionnel.les doivent respecter ou s'interdire de faire pour accomplir leur travail convenablement, c'est-à-dire en

harmonie avec les missions qui sont les leurs. (Melchior, 2011). Les règles éthiques du travail s'inscrivent dans le sens qu'on veut donner à sa vie. La première enquête auprès des professionnel.les de l'insertion a ainsi montré l'application de la CASP à ménager l'administration pour pouvoir travailler selon ce qui lui semble éthiquement important. :

*« On est sur des textes qui n'ont pas évolué depuis une bonne vingtaine d'années. Par contre les pratiques et les demandes évoluent. Alors, d'accord, il y a des nouveautés, mais globalement c'est à chacun de composer avec ce qui est exigé et ce qu'on peut finalement faire. Le texte dit toute action concourant à l'insertion : cela ouvre la voie à l'interprétation des textes qu'est-ce qu'une action qui concourt à l'insertion ? » (Verbatim extrait de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact. Juillet 2018)*

La prescription indique « toute action favorisant l'insertion », mais elle ne précise pas d'avoir recours à des « arnaques » nocives pour le. la salarié.e. Ainsi, peut-on considérer qu'obtenir un soutien psychologique à la demande d'une jeune femme qui a fui la Guinée après un séjour en prison, où elle avait contracté le VIH après avoir été violée et battue, pour avoir pris parti pour le droit des femmes à disposer librement de leur corps, est une action qui concourt à l'insertion ? La CASP avait jugé que c'était le cas et soutenu la demande en ce sens.

Est-ce qu'il faut inciter un salarié à faire un stage d'eco-conduite parce que le montage financier a permis de l'organiser alors qu'il ne se destine pas aux métiers du transport ? Vaut-il mieux favoriser une « formation préparatoire à une formation », non-diplômante mais requise pour entrer dans une seconde formation dont on ne sait pas si elle pourra être financée pendant le parcours ou bien favoriser une formation qualifiante mais sans rapport avec le projet initial ? Comment faire lorsque les salarié.es trouvent quelques heures de travail en plus chez un employeur extérieur ou un CDD d'un mois à temps plein avec à la clef une vague promesse d'embauche si le salarié « fait l'affaire » ?

Toutes ces questions constituent le quotidien des CASP qui s'échinent à trouver des solutions qui conservent les droits des salarié.es sur le chantier et la possibilité de travailler en plus, lorsque c'est possible. Lorsque Hapsatou avait trouvé quelques heures d'entretien le matin dans un magasin à l'autre bout du département, il avait fallu aménager son emploi du temps chez Contact pour qu'elle reste « dans les clous du CDDI ». Le cumul d'un CDDI avec un

autre contrat à temps partiel était en effet possible par dérogation préfectorale à la demande de l'employeur ou de la personne quatre mois après l'entrée en parcours et pour une durée de 6 mois renouvelable une fois sous condition.

*« Il y a un décalage entre un accompagnement idéal dans lequel il faut donner du sens à l'accompagnement, et les politiques que mettent en place les structures. On est obligé de s'adapter, d'être sur un fil pour conserver notre éthique. », déclare la CASP.*

Dans le sillage de Jürgen Habermas qui considère que le consentement à une loi ne doit pas être aveugle et que « l'exercice du discernement » (Habermas, 1997, p. 138) s'impose, l'éthique des CASP relève de la désobéissance civile dans un cadre plus résistant qu'ouvertement militant. Ainsi, si le questionnement autour de la légitimité à transgresser des lois jugées injustes remonte à l'Antiquité<sup>115</sup>, sa théorisation plus récente pose le principe de sa mise en visibilité. Pour John Rawls, la désobéissance civile, contrairement à d'autres formes de résistance, correspond à un « acte public, non violent, décidé en conscience mais politique, contraire à la loi et accompli le plus souvent afin d'amener un changement dans la loi ou bien dans la politique du gouvernement » (Rawls, 1987, p. 405). La désobéissance civile s'inscrit dans un mouvement militant publiquement assumé. Ce n'est pas le cas des CASP qui agissent discrètement en utilisant le flou juridique ménagé par l'écart entre la réalité du terrain et la loi telle qu'elle existe.

*« La responsabilité de l'interprétation des lois repose sur l'accompagnement socio-professionnel. On fait plein de choses pour les salariés, mais on est toujours limite. Le jour où ça va nous tomber dessus... »*

(Extrait du rapport de restitution de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact. Juillet 2018)

Il ne semble pas que l'enjeu soit pour les CASP de manifester une opposition ouverte à une prescription jugée inique mais plutôt d'agir en faveur des personnes rencontrées. Ainsi,

---

<sup>115</sup> Dans la pièce de Sophocle (Ve siècle avant J.-C.), Antigone se défend d'avoir désobéi et enterré son frère contre la volonté de Créon roi de Thèbes  
Dans le Criton, à propos de la condamnation de Socrate, Platon (IVe siècle avant J.C) engage sous forme, de dialogue, une réflexion autour de la légitimité de désobéir ou non à une décision injuste.



selon la CASP, prise de risque se justifie, car elle est motivée par la nécessité « *d'arbitrer en faveur des salarié.es* ». On retrouve ici la notion de responsabilité relationnelle propre à l'éthique du *care* développée par P. Molinier qui inscrit la théorie morale « dans une relation réelle, vivante à autrui » (Molinier, 2018, p.62). Ainsi pour inconfortable qu'elle soit, cette situation « sur le fil » est en accord avec les valeurs professionnelles de la CASP, qui prend ses responsabilités (Tronto, 1993/2009, p.173-177). En subvertissant le flou législatif pour faire face à la menace de l'évaluation, les CASP trichent au sens de la psychodynamique du travail (Molinier, 2006, p.124), il et elle enfreignent les règles tout en feignant de les respecter en vue de mener le travail à terme malgré l'organisation du travail. Les CASP tentent donc de ménager un chemin pour faire leur travail en accord avec leur éthique professionnelle. Leur liberté repose à la fois sur la conscience de l'aspect coercitif de leur mission et leur prise de responsabilité à cet égard.

Ces transgressions imposent le silence d'une part parce qu'elles contreviennent parfois frontalement aux règles et donc font peser le risque d'un contrôle et d'autre part parce qu'elles ne sont pas toujours pleinement satisfaisantes pour la personne elle-même. Ce peut être le cas pour le.la CASP qui parvient à obtenir une PMSMP pour un.e salarié.e qui travaille alors 35 heures par semaine mais reste payé.e pour 26 heures. Même en trichant, les CASP ne s'assurent pas toujours de pouvoir donner un autre destin à leur souffrance. L'échec et la souffrance éthique sont parfois au rendez-vous des leurs initiatives, en particulier lorsqu'il leur est impossible de s'extraire totalement de leur position hiérarchique et du rôle que l'institution attend d'eux.elles. Dans ce cas le silence étouffe ce qui fait souffrir. Ce qu'on ne dit pas, n'existe pas, ou du moins peut-on s'en convaincre. La culpabilité ne s'exprime pas en public. Elle « émerge parfois en entretien individuel, à l'abri de la censure du discours collectif dans lequel les défenses sont plus manifestes. » écrit D. Lhuillier (2005) à propos des gardiens de prisons dont le « sale boulot » disciplinaire nécessite la coopération des détenus en vue de maintenir l'équilibre de la détention. La dépendance mutuelle entre CASP et salarié.es sera de nouveau évoquée à l'occasion de la dette morale (partie 2, chapitre 7)

### **2.3 Le « sale boulot » disciplinaire**

Sur le chantier, personne ne souhaite endosser le costume du « maton », à part l'une des coordinatrices dont le passé de manager la tient selon ses propres mots « *à l'écart de ce genre de considération* ». Les autres professionnel.les font corps avec les codes compréhensifs et

protecteurs, mis en avant par l'*éthos* professionnel des professionnel.les de l'insertion. Les CASP en particulier tiennent à éviter autant que possible de « *faire la police* ». Le sociologue Benoît Schmerber (2020) ainsi pu montrer que les conseiller.ères en insertion professionnelle (CIP) s'emploient à élaborer une culture de métier « différenciée » de celle des services de l'emploi.

« Pour certains conseillers, l'auto-attribution d'un « devoir de protection » du chômeur face aux effets de la postmodernité ou du libéralisme bousculant les cadres sociaux traditionnels. Étant « projetés » dans une expérience qui les transcende, ce travail d'imagination permet de mieux « supporter » la situation de tension mentale, parfois corporelle, dans laquelle il évolue. » (Schmerber, 2020)

La CASP rappelle que son rôle n'est pas de « *faire la police auprès des salariés* » (Extrait du journal de terrain., verbatim informel, 2018) notamment pour les retards, cette mission relevant, selon elle, des coordinatrices qui établissent les emplois du temps ou des encadrant.es techniques, cahrgé.es de transmettre les codes de l'entreprise. Pourtant, elle explique se retrouver régulièrement en situation de devoir sanctionner les écarts au règlement à la demande des autres permanent.es, ce qui lui semble incompatible avec sa mission d'accompagnement. Les collègues encadrant.es techniques s'en étonnent d'autant plus que les CASP admettent que la transmission des règles de travail sur le chantier en termes de savoir-être ou de savoir-vivre relève bien de leur mission. Pourquoi ne pas veiller à leur application ? « *Ce n'est pas pareil d'interdire telle ou telle chose et de permettre d'apprendre des règles* », estime le CASP (Extrait du journal de terrain., verbatim, 2019). Revenant sur un épisode de rappel à l'ordre d'un salarié à propos d'un problème d'emploi du temps, le CASP plus récemment embauché explique que relever les retards ou les absences lui donne un rôle coercitif incompatible avec sa mission « *ournée vers le développement de la personne* ». Le CASP souligne ici la primauté de son travail de *care* par rapport à la mission disciplinaire qui relève qui vient heurter ses valeurs ?

Le fait de « fermer les yeux » sur certains manquements (retard ou absence) ou de ne pas appliquer de sanctions trop lourdes est revendiqué par les CASP qui rappellent qu'ils.elles doivent « transmettre les règles plutôt que punir » pour reprendre leur expression. Alors que les CASP revendiquent ce qu'on pourrait appeler une éthique compréhensive, la coordinatrice (ancienne professionnelle du management) adopte une position beaucoup plus stricte qu'elle

justifie en expliquant que la rigueur de son cadre est une façon de responsabiliser les salarié.es et de leur montrer le sérieux de son propre engagement<sup>116</sup>. On peut postuler que les CASP qui sont déjà en charge d'orienter les salarié.es majoritairement vers le « sale-boulot » pour répondre favorablement à la prescription des sorties positives se refusent à endosser en plus un rôle disciplinaire. La souffrance éthique ne serait plus tenable.

Factuellement il semble que seule une faute grave puisse avoir pour conséquence un non-renouvellement de contrat, voire entraîner une rupture. Les agissements susceptibles d'ébranler le contrat jusqu'à se solder par une rupture à l'initiative de la structure sont rarissimes. Le cas s'est présenté deux ou trois fois au cours des sept années passées sur place. Il s'est agi à chaque fois d'une faute grave clairement identifiée par le règlement, qui a perturbé l'organisation et a pu avoir un écho à l'extérieur de la structure. Les seules ruptures initiées par le chantier ont fait suite à des délits du type trafic de stupéfiants sur le lieu de travail ou arrestation pour conduite en état d'ivresse. L'intervention de la police ayant eu pour effet de mettre au grand jour l'infraction et donc de contraindre les professionnel.les à une sanction officielle. Ce n'est pas le cas de la plupart des autres transgressions qui sont solutionnées au sein de l'association.

Ainsi, bien que l'arrivée sur le chantier en état d'ébriété constitue une entorse au règlement d'autant plus grave lorsqu'elle concerne les chauffeurs, elle ne donne habituellement lieu qu'à une mise à pied pour la journée. Lorsque la situation se reproduit et gêne manifestement le travail du fait des désordres qui sont liés (cris, bagarre, sommeil...) la personne est reçue par le ou la CASP qui lui propose une prise en charge thérapeutique avec suspension du contrat durant la cure. Ce cas s'est présenté à plusieurs reprises pendant mon temps de présence. Pour les personnes qui ne conduisent pas pour le travail, la tolérance est de mise, qu'il s'agisse d'alcool ou de drogues. Les CASP constatent une haleine chargée ou des pupilles dilatées mais il est d'usage de ne rien dire en espérant que ce ne sera qu'un cas isolé. Une encadrante technique expliquait en 2015, qu'il ne s'agissait « *pas de complaisance* », mais qu'« *un chantier d'insertion, c'est comme un monde dans le monde avec des codes en cours d'acquisition* » disait-elle.

---

<sup>116</sup> Ces deux approches disjointes de la discipline sont décrites par X. Zunigo (2010) entre encadrant.es et responsables pédagogiques auprès de jeunes. On peut se demander si là-aussi la finalité du rôle des professionnel.les pèsent dans les choix de cadre qu'ils.elles opèrent.

Le principe est le même pour les vols qui constituent le délit le plus fréquent. Les petits larcins sont sciemment ignorés. Il faut qu'il soit suffisamment important pour être signalé par un.e encadrant.e ou que le ou la coupable soit pris.e sur le fait pour que la direction réagisse. Lorsque le vol est constaté sans coupable identifié, la direction procède à l'ouverture des casiers de l'ensemble des salarié.es pour saisir l'objet du délit. Le directeur fait ensuite un rappel à l'ordre qui consiste en un entretien en huis-clos avec rappel des règles et du risque de rupture du contrat. Il arrive également que la.le CASP reçoive la personne de façon plus informelle le lendemain pour lui expliquer la nature de son acte.

*« C'est important de rappeler que, bien que les objets et vêtements remis au chantier soient des dons, les prendre est un vol. C'est un principe qui n'a rien d'évident a priori puisque le chantier reçoit gratuitement. Il faut expliquer que c'est le produit de la vente qui permet de maintenir le chantier ouvert ».*

*(Entretien avec la CASP. Extrait du journal de terrain. Septembre 2017).*

Il peut sembler naïf de considérer que les personnes en insertion n'ont pas conscience qu'il s'agit bel et bien d'un vol, à moins que cette indulgence soit plus liée à une forme de compensation. Dans sa thèse consacrée au travail des sans-emploi Morgane Kuehni (2011, p.105) estime que le fait de fermer les yeux sur des pratiques déloyales aux règles de l'institution donnent à « certain.es responsables le sentiment de rendre justice ».

La compréhension dont fait preuve l'encadrante à ce sujet suggère une forme de dédommagement :

*« La tentation est grande quand on est si mal payé, avec des conditions de travail difficiles notamment le manque de chauffage, lorsque des choses vous passent entre les mains... C'est sans doute pour cela qu'on ferme un peu les yeux. Le vol est une sorte de réparation. On n'est pas dupe, mais on ne réagit vraiment que lorsque c'est gros ».*

*(Entretien avec l'ET. Extrait du journal de terrain. 2018).*

Tolérer les transgressions des salarié.es pour que l'organisation leur soit tolérable constitue une transgression pour les professionnel.les doublée d'un désaveu à l'égard du dispositif pour lequel ils et elles travaillent. Mais si cette opinion est communément partagée

par l'ensemble de l'équipe des professionnel.les seul.es les CASP ont des comptes à rendre à l'administration de tutelle.

## 2.4 Composer avec l'évaluation une question d'éthique

Conformément aux attendus du système, les CASP fournissent les traces écrites qui justifient leur travail au service des bénéficiaires aux yeux de la prescription ce qui permet de pérenniser le financement de la structure. « Les copies des attestations de compétences remises aux salarié.es en insertion peuvent avoir valeur de preuve, parce qu'elles engagent la structure de manière formelle », rappelle la FNARS <sup>117</sup> .

« Des éléments extraits des évaluations diagnostiques peuvent venir utilement éclairer ces preuves si le financeur souhaite en savoir plus sur ce qui, à un moment donné, a pu expliquer les (contre) performances de la SIAE dans ce domaine ». <sup>118</sup>

Après la phase d'intégration, le suivi proprement dit s'ouvre par une évaluation des savoirs de base (langue, calcul) en individuel dans le bureau de l'accompagnement. Outre la réalisation des tâches en atelier, les grilles de compétences évaluent le savoir-être. Elles apprécient l'intégration au groupe, la courtoisie, le respect des règles sociales, des règles de l'entreprise, des horaires etc. Ces éléments sont discutés et la personne est interpellée pour donner son avis car à l'issue du parcours, les salarié.es se doivent d'être « en capacité d'auto-évaluer leur savoir-être » (Delory-Momberger, Mbiatong, 2011). Enfin, le ou la CASP estime la qualité de l'investissement dans la recherche d'emploi, l'implication dans les formations ou les stages en se référant à ses propres observations en entretien, à celles des encadrant.es techniques (rédigées précédemment) et aux remarques des personnes en charge des différents ateliers. Le même type d'évaluation est organisé à mi-parcours pour renouveler le CDDI <sup>119</sup>. Sur

---

<sup>117</sup> Fnars, Nouvelles modalités de conventionnement des SIAE. Guide pratique. Comment valoriser l'insertion sociale et professionnelle des SIAE ? novembre 2009

<sup>118</sup> [https://www.federationsolidarite.org/wp-content/uploads/2020/10/fnars\\_GP\\_valoriser\\_insertion\\_soc\\_et\\_socioprof.pdf](https://www.federationsolidarite.org/wp-content/uploads/2020/10/fnars_GP_valoriser_insertion_soc_et_socioprof.pdf) p.2

<sup>119</sup> Cette procédure existait avant la circulaire du 31 janvier 2019 relative au Fonds d'inclusion dans l'emploi en faveur des personnes les plus éloignées du marché du travail (SIAE) qui la valide et la poursuit en précisant que les renouvellements ne doivent être ni prioritaires ni automatiques, mais être « conditionnés à l'évaluation, par le prescripteur, de son utilité pour le bénéficiaire et autorisés sous réserve du respect des engagements de l'employeur ». En théorie, le maintien dans le poste salarié dépend donc moins de la qualité du travail accompli que de l'adhésion au suivi social et professionnel lequel serait évalué par les prescripteurs qui, bien que loin du chantier, seraient en mesure de juger de « l'utilité pour le bénéficiaire ».

la base des résultats, les CASP mettent à jour le contrat d'objectif et déterminent les jalons du parcours.

Certes, ces évaluations passent à côté de ce qui se produit d'essentiel en termes d'accroissement de subjectivité mais remplir les grilles n'est finalement pas un véritable obstacle. Malgré les règles qui prévalent, les CASP parviennent à s'écarter de la prescription et négliger un peu le dispositif. Ce dont les salarié.es ne peuvent avoir conscience puisque leur action reste discrète.

*« Les grilles de compétences font partie du parcours, comme les attestations de compétences qu'on remet aux salariés... Enfin qu'on remettait par ce que ça fait un moment qu'on n'en fait pas », explique la CASP qui admet avoir « levé le pied faute de temps », sur ces attestations préférant consacrer son temps à « des sujets plus importants comme le logement ». « Ça faisait un peu scolaire », admet la coordinatrice. « il faudra les refaire », conclut la CASP.*

Sans autorisation formelle, les CASP parviennent donc à ménager une latitude d'action dans l'évaluation pour donner la priorité éthique à ce qui compte vraiment, « l'importance de l'importance » (Laugier, 2005). Ces écarts clandestins sont récurrents dans le travail d'évaluation. A l'occasion des points avec les salarié.es, le.la CASP ne laisse pas ses ressentis au vestiaire, pas plus qu'il.elle n'y laisse son sens des responsabilités (Tronto, 1993/2009, p.173-177). Il arrive qu'il.elle décide de surseoir à un non-renouvellement, édulcore un compte rendu ou assouplisse des mesures défendues quelque temps auparavant en raison d'une situation personnelle dont il ou elle a connaissance.

La CASP s'en explique :

*« Il y a toujours la difficulté des objectifs, des engagements à tenir et il y a la réalité des personnes qui se retrouvent aux prises avec des situations dingues. Alors on fait quoi ? Je ne peux pas faire comme si je ne savais pas mais je ne vais pas aller raconter la vie des gens. Alors, oui. Parfois on dirait que je change d'avis comme une girouette. Dans ces cas-là, ça grince un peu en réunion mais au final, on évalue, on remplit les cases et une fois que c'est fait on s'arrange avec ça.. »*

(Extrait du journal de terrain. Entretien informel – octobre 2017)

Avant le début de l'enquête, la CASP utilisait un tableur pour réaliser les tableaux statistiques comportant l'ensemble des informations sociales et professionnelles relatives aux salarié.es. Ce document servait de base pour établir le bilan annuel d'activité. Quelques années plus tard, comme d'autres ACI, Contact s'est doté d'un logiciel de suivi de parcours. Ce logiciel en ligne, non obligatoire, reconnu par les professionnel.les pour sa commodité permet de centraliser les données de suivi individuels et collectifs et de générer des tableaux de bord/données réclamées par les financeurs. Après chaque entretien, essentiellement les CASP, et plus marginalement la chargée de mission et les ET doivent indiquer ce qui a été fait/décidé sur le logiciel dans l'espace dédié à la personne suivie.

Le logiciel (voir annexe) comporte trois colonnes pour chaque salarié.e lesquelles détaillent les actions d'accompagnement. La première colonne indique les dates et horaires de début et de fin de chaque action. La seconde, l'intitulé de l'action « Bilan santé », « Suivi projet professionnel », « Accompagnement entretien », « Accompagnement dans l'emploi », « Logement : autre accompagnement » ; « Budget, endettement » etc. Les rubriques sont préétablies par le logiciel mais peuvent être affinées en cas de besoin par l'utilisateur. La troisième colonne est consacrée aux observations. Les éléments factuels de l'entretien y apparaissent par exemple : poursuite de la rédaction du CV » mais également des éléments plus subjectifs notamment lorsqu'il s'agit d'enregistrer les points mensuels en équipe. Ce logiciel est censé évacuer les « variables non mesurables et subjectives » (Georges, 2006), mais ce n'est pas le cas ici puisqu'il comporte une colonne de commentaires. Les observations peuvent ainsi indiquer : « Bavard, attitude négative pour la dynamique de groupe », « a besoin d'être encadré » ou bien « assidue mais lente ». Il peut s'agir également, exclusivement dans le cas des CASP, d'informations personnelles concernant les salarié.es.

L'arrivée de ce logiciel a d'abord suscité la méfiance des professionnel.les qui redoutaient de trahir la confidentialité des échanges, puis il a été adopté comme « *un bon moyen de coordination des actions, à condition de s'astreindre à le remplir après chaque temps passé avec les personnes.* » (Verbatim extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. Juin juillet 2018).

*« J'entends des infos toute la journée je reçois des documents toute la journée, j'ai des partenaires qui n'arrêtent pas. Je veux des écrits. Il faut se forcer aussi*

*avec le logiciel. C'est une façon de travailler. C'est un bon outil pour noter le déroulement du passage chez [Contact] »*

(Extrait du rapport de restitution de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact. Juillet 2018)

Le logiciel concernant essentiellement l'accompagnement, la CASP a proposé que certains éléments ne soient tout simplement pas écrits. L'outil de gestion informatique devait être rempli mais en faisant en sorte d'éluder ce qui pouvait relever de l'intimité des personnes, des manquements trop flagrants dans l'accompagnement professionnel, des éventuelles hésitations par rapport au projet etc. Le logiciel devait rendre compte des éléments factuels et être ainsi conforme à ce que l'autorité de tutelle attendait lors du dialogue de gestion. A l'usage ce n'était pas si simple. L'outil est rapidement devenu envahissant, se substituant aux discussions entre professionnel.les. Chaque action devant être notée, un oubli devenait une faute puisqu'il fallait se référer au logiciel pour « savoir où on en est » avec telle personne. Les suivis écrits alternaient donc entre phrases toutes faites « Suivi OK, projet en cours d'élaboration » et *reporting* détaillé de la séance tout aussi vide de sens pour éviter de trop en dire :

« Madame Untel est arrivée fatiguée, elle a des soucis personnels qui l'obligent à prendre des dispositions. Des appels ont été passés en ce sens. Elle ne pourra donc pas assister à la prochaine formation de français mais reprendra ultérieurement. Penser à prévenir la formatrice ». (Journal de terrain, 2018).

Contraint.es à la clandestinité, les CASP savent que céder partiellement au plan de l'évaluation leur permet de bénéficier d'une latitude plus étendue pour travailler en accord avec ce qui compte vraiment à leurs yeux : prioriser autant que possible l'intérêt des salarié.es sur celui de l'administration.

## **2.5 La culture du silence**

Les structures d'insertion ne construisent pas leur action en fonction du terrain mais du haut vers le bas, de l'administration vers le chantier. Le « développement exponentiel d'outils de gestion « bio-informatique » » (Paud, 2017) témoigne de ce tournant gestionnaire engagé par le travail social. Plus que la dématérialisation des données, c'est le devenir de celles-



ci et la part de responsabilité de l'encadrement dans cette entreprise globale de régulation qui alerte la CASP.

*« Je pense que les structures vont devoir rendre des comptes parce qu'il existe une forme de maltraitance par rapport au papier par exemple, c'est le cas de la dématérialisation. », déplore la CASP. « Il faut faire attention à ce qu'on écrit ».*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact. Juillet 2018)

### **2.5.1 Le secret professionnel**

Les interrogations de la CASP vis-à-vis de ces outils d'ingérence administrative dans le suivi des dossiers confirment les difficultés éthiques auxquelles elle est confrontée *« Nous sommes issus du médico-social »* rappelle la CASP de Contact. Dans le secteur médico-social, le secret professionnel ne concerne que certaines professions : médecin, personnel paramédical et assistant.e sociale. Il leur est interdit de révéler ce qu'ils.elles ont appris dans le cadre professionnel sous peine de sanctions pénales. *« Le secret a d'abord concerné les médecins, puis les prêtres et les avocats avant d'être étendu à d'autres professionnels considérés comme confidents nécessaires. »* (Verdier, 2007). En dehors de ces professions, les autres professionnel.les qui évoluent dans le secteur sont astreint.es à l'obligation de discrétion qui ne relève que du règlement intérieur.

Dans le cadre de leurs fonctions, les chargé.es d'accompagnement ont accès à de larges pans de la vie privée des salarié.es ce qui les place a priori moralement dans le cadre de la confidentialité des échanges. Mais la législation évolue. Alors que les professionnel.les du travail social revendiquent le secret *« comme une condition de la confiance »* (Verdier, 2007) le tournant gestionnaire et sécuritaire défend le partage des informations comme condition d'une meilleure prise en charge<sup>120</sup>.

---

<sup>120</sup> Cette atteinte à la protection de l'intimité se traduit notamment dans les lois du 5 mars 2007 sur la protection de l'enfance et sur la prévention de la délinquance qui légalisent le partage des informations à caractère secret entre professionnels.

Plus récemment l'article L. 1110-4. II du code de la santé publique, en vigueur depuis 2016 et modifié en 2018 pose le principe de ce partage d'informations annoncé par les textes législatifs et réglementaires.

II. Un professionnel peut échanger avec un ou plusieurs professionnels identifiés des informations relatives à une même personne prise en charge, à condition qu'ils participent tous à sa prise en charge et que ces informations soient strictement nécessaires à la coordination ou à la continuité des soins, à la prévention ou à son suivi médico-social et social.

Les CASP ne sont pas tenus *stricto sensu* au secret professionnel mais au secret partagé, qui suppose de définir avec qui est partagée l'information. Les CASP étant les premiers récipiendaires de l'information c'est à elles.eux qu'il appartient de décider qui peut ou non entrer dans le cercle du secret partagé.

*« Les salariés sont conscients du secret partagé. Ils nous disent : « ça vous ne le dites pas ». »* explique la CASP lors de la dernière enquête qui ajoute qu'elle préfère conserver certaines informations même sans que les salarié.es aient besoin de le préciser :

*« Je ne dis pas que telle personne sort de prison, que telle autre porte un bracelet électronique ou encore qu'une telle est encore en désintoxication. Parfois il vaut mieux ne pas avoir d'informations sur le passé de la personne pour ne pas l'enfermer dans une représentation. »*

Verbatim extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. 2020)

Qu'il s'agisse de préserver l'intimité d'un.e salarié.e, de tricher avec la prescription ou de travailler contre leurs principes éthiques, les CASP adoptent une discrétion généralisée. *« Ce qui se passe dans le bureau reste dans le bureau »* déclare le CASP (Verbatim extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. 2020)

### **2.5.2 L'impossible mise en discussion du travail**

La culture du silence s'étend à l'ensemble des relations entre permanent.es. Les deux sessions de réunions des professionnel.les organisées au cours de l'enquête en 2018 et 2019/2020 devaient être orientées vers la mise en discussion de leur travail commun. À chaque fois, la parole s'est trouvée enlisée. Ce blocage signalant le recours au silence « nécessaire à l'occultation collective des enjeux de l'activité » (Gaignard, 2018c). De même, ainsi qu'ils.elles ont pu le remarquer au cours de l'enquête, alors que l'accent est mis sur l'importance de l'intégration des salarié.es, il y a toujours eu une difficulté à intégrer les permanent.es qui sont « jetés dans le bain » à l'arrivée sans même parfois être présenté.es à l'ensemble de l'équipe en place. La description du poste est assurée par le ou la collègue sur le même poste qui propose

---

III. Lorsque ces professionnels appartiennent à la même équipe de soins, au sens de l'article L. 1110-12, ils peuvent partager les informations concernant une même personne qui sont strictement nécessaires à la coordination ou à la continuité des soins ou à son suivi médico-social et social. Ces informations sont réputées confiées par la personne à l'ensemble de l'équipe.  
Article L. 1110-4.II du code de la santé publique

éventuellement à la nouvelle recrue de passer la première journée ensemble. Ensuite, « *chacun chez soi* ».

La transmission des astuces et des ficelles semble être un vœu pieu entre CASP mais aussi avec les autres permanent.es qui travaillent dans leur coin en développant leurs propres astuces sans rien en dire pour « *faire au mieux* » mais tuant dans l'œuf toute possibilité de construction d'une coopération. A la question de savoir « *comment intégrer nos nouveaux collègues ?* », les professionnel.les sont perplexes. Le minimum serait de prévoir une présentation de la structure par le directeur et une visite des postes. Un des participant.es propose la rédaction d'un livret d'accueil pour les permanent.es, une autre estime que la lecture d'un manuel ne suffit pas et qui faudrait prévoir une « *sorte de parcours* », avant de conclure « *De toutes façons, on n'a pas le temps, c'est l'usage ici d'être rapidement en autonomie, même si c'est pas forcément terrible, terrible...* ». Les nouveaux et nouvelles doivent donc se débrouiller dans leurs nouvelles fonctions et auprès de leurs collègues, et inventer leurs propres astuces « *c'est à chacun de faire sa place* » et « *d'aller à la pêche aux infos* ». Au risque que chacun.e « *fasse à sa sauce* ». Et ce, même si chaque professionnel.les sait qu'en « *cas de départ d'un des permanents, tout s'arrête. Tout ce qui a été mis en place disparaît. Il faut tout récupérer et recommencer.* ».

Quant à savoir si ce défaut d'intégration, ces non-dits dans l'équipe n'auraient pas tendance à se répercuter sur l'accompagnement, les professionnel.les sont formel.les. « *Tout va bien, il n'y a pas d'impact sur le travail* ».

## **Conclusion**

Les chargé.es d'accompagnement professionnel.les ne sont pas acquis.es au dispositif d'insertion. Les CASP font la part de « ce qu'il est possible de faire » et ce contre quoi ils et elles ne peuvent rien.

Confronté.es à des injonctions paradoxales qui se présentent sous forme d'un « ordre qui contient en lui-même une contradiction » (Mucchielli, 1995), il leur faut rendre des comptes et garder le secret professionnel, soutenir les projets des personnes en parcours tout en les orientant vers les métiers en tension sans rapport avec leurs choix, être à l'écoute des priorités sociales de longue haleine et organiser *manu militari* la sortie de chantier.

Ce paradoxe se retrouve dans ce besoin qu'ont les CASP, alors même que leur travail requiert le secret, d'exposer leurs missions sous forme d'un parcours détaillé et organisé. Un peu comme si le fait de formaliser leurs actions les prémunissait d'un éventuel soupçon d'insubordination. Derrière la façade lisse de la posture professionnelle, les CASP s'emparent du flou juridique qui entoure l'insertion, pour pratiquer une désobéissance civile discrète qui les préserve de la souffrance éthique qu'implique leur participation au dispositif institutionnel.

Peut-être ce silence entretenu avec les autres professionnels au sujet du travail a-t-il aussi pour fonction d'éviter de confronter les CASP à une discussion susceptible d'aviver leur souffrance éthique en les obligeant à dévoiler la culpabilité ressentie (Lhuillier, 2005). En ne parlant pas de ce qui les fait souffrir, il leur est sans doute plus aisé de contenir la souffrance liée à leur part de « sale boulot » (Dejours, 1998/2009).

Les CASP ne communiquent donc que très superficiellement, voire pas du tout, sur leurs actions de résistance à la prescription et appliquent en outre le secret professionnel qu'il leur considère comme un élément fondamental de leur travail. Ce silence, qui occulte une partie de leur activité, altère la relation qui pourrait se construire avec les encadrants techniques et qui achoppe sur la division morale du travail.

### **Chapitre 3 - ENCADRANT.ES TECHNIQUES ET SALARIE.ES EN INSERTION UNE RELATION DE TRAVAIL**

Bien que le travail des encadrant.es techniques soit orienté comme celui des CASP vers un objectif commun d'insertion, qu'ils.elles utilisent les mêmes outils de gestion des parcours au travers du logiciel, ils.elles ne sont pas a priori soumis.es aux mêmes règles ni aux mêmes devoirs vis-à-vis des informations concernant les salarié.es encadré.es.

De plus, le partage des locaux et l'investissement commun dans les tâches à réaliser instaurent une relation de travail entre collègues qui ne peut toutefois pas s'exonérer des caractéristiques statutaires singulières des salarié.es à la fois subordonné.es et bénéficiaires. Le travail des ET les place dans une position d'entre-deux, entre les salarié.es en insertion et les professionnel.les qui relève à la fois des un.es et des autres.

#### **3.1 Encadrement technique, une déontologie du faire**

La relation qui s'établit dans le travail de production entre les salarié.es en insertion et les encadrant.es techniques est très différente de celle qui se construit avec les professionnel.les de l'accompagnement. Les encadrant.es techniques travaillent avec les personnes en parcours à raison de 10 à 20 heures par semaine en fonction des périodes de formation. Il s'agit d'une relation nouée par et dans le travail. La différence se manifeste notamment par l'emploi du tutoiement entre ET et salarié.es alors que le vouvoiement prévaut entre CASP et salarié.es.

*CASP : Le tutoiement vient brouiller les repères. C'est un écueil pour recadrer, pour préparer au travail. Vouvoyer oblige à faire des efforts de formulation en français.*

*Encadrant : Le tutoiement est naturel dans l'équipe. On travaille ensemble ! Il n'empêche pas de rappeler à l'ordre.*

*Encadrante : Pour moi, c'est normal. C'est aussi une question d'habitude. On a travaillé comme ça dès le début et c'est pas un problème. Le travail n'est pas ralenti et ça n'empêche pas de savoir qui fait quoi. Au contraire, on discute de ce qu'on veut mettre en place ensemble.*

(Extrait du journal de terrain lors de l'enquête de février 2020 auprès des permanent.es)

Lors de la première enquête auprès des professionnel.les de l'insertion, l'encadrante technique du tri interrogeait ses collègues : « *C'est quoi la juste distance dans l'échange ?* » Cette question faisait suite à une remarque au sujet de ses relations avec les salarié.es que la coordinatrice estimait trop familières. « *Il ne faut pas tout mélanger. Votre rôle c'est de veiller à ce que le travail soit correctement effectué* », avait-elle ajouté.

La relation entre les encadrant.es techniques et les salarié.es se fonde sur la déontique du faire (Dejours, 2009b, p. 99) orientée par un « objectif instrumental : réussir à produire ensemble ». Dans ce registre, « le faire ensemble ; le travailler, le travailler ensemble » (ibid.) relèvent du travail en commun qui coordonne les intelligences singulières dans un objectif collectif. « *Elles n'ont pas besoin d'un commandant mais d'une personne repère avec qui travailler* », explique l'encadrante. L'ET explique avoir très rarement besoin d'avoir recours à l'arbitrage de la direction. Et pour cause, elle travaille *avec* les salarié.es. Sa « compétence [est] fondée sur l'expérience du « travailler » (Dejours, 2009b, p. 99) et sur la délibération sur le travail réel.

La coopération qui se construit entre les salariées et leur ET peut se révéler subversive à l'égard de l'organisation. C'est notamment le cas, lorsque l'équipe « du tri » a décidé d'organiser une vente sur le thème « vintage ». La coordinatrice habituée des ventes généralistes et des ventes exceptionnelles de « cuir » et « vêtements de marques » était rétive à un changement qu'elle ne jugeait pas pertinent.

Les salariées du tri et leur encadrante avaient décidé de ne pas se laisser abattre par un refus. Elles étaient déterminées à obtenir l'autorisation d'organiser cette vente. Elles avaient donc commencé à trier les vêtements dans ce but, rédigé des prospectus publicitaires avec l'encadrante, conçu une affiche, préparé un argumentaire. Une fois prête, l'encadrante avait mis un point d'honneur à soutenir le projet auprès de la coordinatrice et de la CASP arguant que ce travail était transverse à la production et à l'accompagnement puisque les salariées travaillaient le français, se préparaient à distribuer des flyers sur la voie publique et donc à communiquer avec de futur.es client.es. Au terme d'après négociations, les arguments de l'encadrante avaient dû être convaincants puisqu'avec l'aval de la CASP, la coordinatrice s'était finalement résolue à « laisser faire l'équipe du tri ». L'encadrante s'était retrouvée portée par l'énergie déployée par chacune des « femmes du tri ». La vente avait été un succès. Le chiffre d'affaires dégagé ce jour-là a constitué une véritable fierté pour l'équipe entière, salariée et encadrante.

### 3.2 Sans contrainte vis-à-vis de l'administration de tutelle.

Les entretiens préalables aux évaluations trimestrielles tripartites (CASP, salarié.e, ET) se déroulent dans un des deux petits bureaux de l'étage entre ET et salarié.e. La neutralité du lieu amoindrit l'effet hiérarchique de la rencontre qui s'apparente plus à une réunion d'équipe qu'à une évaluation proprement dite. L'entretien débute avec le remplissage de la grille de tâches (acquis, non-acquis, en cours d'acquisition) portant sur le prescrit du chantier (tri, transport de meubles etc). Ce document n'est pas apprécié des salarié.es qui « *ont l'impression d'être à l'école* ». Les ET essaient donc de procéder différemment. Soit ils.elles « oublient » les grilles, soit elles sont complétées ensemble en s'en servant pour discuter du travail réalisé concrètement. Par exemple le nombre de chaussures mises au rebut, les critères de tri des talons etc. Il peut s'agir de la qualité du tri des vêtements qui implique l'attention au matériau, à son degré d'usure, sa coupe, éventuellement à sa marque, ou du côté des hommes, il peut être question de l'organisation des tournées, des méthodes mises en œuvre pour démonter et transporter de gros meubles en toute sécurité.

Rapporté aux succès des ventes, ce jugement de beauté se double d'un jugement d'utilité. Il y est question du travail en équipe, de volumes mis en vente, de qualité de tri, de présentation des objets, d'utilisation de la caisse. L'accès au magasin pour les femmes du tri fait également office de jugement d'utilité puisque, on le verra, ce sont les compétences professionnelles des salariées qui leur permettent d'accéder à cette sélection convoitée. Jugements de beauté et d'utilité peuvent dans un second temps revenir dans le registre de « l'être » et donner ainsi au travail « son sens subjectif » (Dejours 2009b, p. 38).

Lorsqu'il permet de parler concrètement de leur travail et recevoir l'avis de leurs encadrant.es, l'entretien est apprécié par les salarié.es qui le disent clairement et en oublient l'aspect évaluatif. C'est l'occasion de réfléchir ensemble à ce qui pourrait à la fois intéresser le.la salarié.e et servir à la structure, comme c'est le cas, lorsque repérant le goût pour la technique de l'un des salariés l'ET lui propose de travailler au service du test du matériel avant la mise en vente ou bien lorsque le talent particulier d'une salariée est valorisé.

*« Pendant l'entretien, on s'est dit que je pourrais peut-être trier les plus belles broderies comme elle a vu que je connais bien. J'en trouve des belles et les collègues me les mettent toutes de côté maintenant », explique Dondü., « Peut-être on fera une vente à thème sur les broderies. J'ai aussi ouvert un compte*

*Instagram pour montrer celles que j'ai déjà faites pour ma famille, on sait jamais, si quelqu'un est intéressé. »*

(Extrait du journal de terrain., verbatim informel, 2018)

Cet exemple montre comment le jugement d'utilité en vue de la production peut être rapatrié dans le registre de l'être et contribuer en retour à la coopération. La salariée apporte sa contribution à l'organisation du travail, en vue d'une vente à thème, en échange de la reconnaissance du jugement d'utilité proféré par l'ET et du jugement de beauté conféré par les pairs qui reconnaissent non seulement la qualité de son travail mais un « style » particulier. Lorsque les ET profèrent les jugements de beauté et d'utilité, ils.elles participent à la transformation de la souffrance des salarié.es en plaisir. On peut supposer que cette contribution à la santé mentale des travailleur.ses est de nature à se répercuter sur la leur.

Lors de l'enquête auprès des sortants, les salarié.es évoquent positivement ces temps d'évaluation du « faire ». Dans le verbatim qui suit, la reconnaissance par la ligne verticale vient donner du sens à la mobilisation subjective dans le travail, autrement dit pour les sortant.tes à ce temps passé sur le chantier et aux difficultés rencontrées.

*Karim : « En arrivant, je ne savais plus trop où j'en étais. On se sent vide. Je peux pas dire que je ne sais pas bosser, mais ça faisait longtemps. Ici, c'est comme un camp d'entraînement. Ils nous ont jugés, on sait comment on bosse, on sait ce qu'on vaut, ce qu'on peut faire. »*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des sortant.tes. Novembre-décembre 2018)

Les ET appliquent les évaluations conformément à la prescription mais leur accordent moins d'importance. Lors de l'enquête, l'encadrante du tri a interrogé l'intérêt des évaluations

*Encadrante technique : « On fait des réunions, on note tout un tas de choses. On reprend des grilles d'évaluation de compétences. Ça sert à quoi franchement ? Une fois qu'elle est remplie, on ne sait pas quoi en faire. C'est pareil pour toutes ces notes qu'on prend. Même choses pour les réunions mensuelles, on remonte des choses du terrain et on repart sans rien de précis. Finalement, on ne sait pas à quoi ça sert, ni pour nous, ni pour eux.*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des professionnel.les. Juin juillet 2018).



Les ET ne sont pas tenus de participer au dialogue de gestion, ce qui explique sans doute leur désintérêt manifeste pour les évaluations. Ce point matérialise également l'écart entre le travail des CASP et celui des ET. Là où les CASP appliquent la prescription d'évaluation et négocient ensuite en coulisse « ce qu'il est possible de faire et ce qui est compliqué <sup>121</sup> » les ET s'emploient à faire de l'évaluation l'occasion d'un renforcement de la coopération avec les salarié.es.

### 3.3 Le fragile maintien de la confiance

Le lien noué par le *travailler* entre encadrant.es et salarié.es est fondé sur la confiance mais il est fragile. Les ET se trouvent pris entre leurs collègues permanent.es et leurs collègues en insertion avec l'obligation de rester à l'équilibre.

Chaque mois, les professionnel.les se réunissent pour passer les salarié.es en revue. Chaque « cas » est discuté en fonction de son actualité. Un compte rendu est ensuite rédigé par le ou la CASP et enregistré dans le logiciel de gestion des parcours. Il n'est pas communiqué aux personnes, ni aux prescripteurs, mais il peut être utilisé comme document préparatoire à la réunion tripartite avec le.la CASP. Ce document comporte donc les éléments qui ont été partagés en réunion. On peut y trouver des remarques des ET du type « untel » est « *très engagé dans le travail d'équipe* », une telle « *est toujours souriante* » mais également parfois qu'il.elle « *arrive régulièrement en retard* », que « *son attitude revêche agace ses collègues* » ou qu'elle « *ne cesse de bavarder* ».

Certes les encadrant.es n'ont a priori pas d'emprise sur le parcours – il ne leur est pas possible de décider unilatéralement de mettre un terme au contrat ou de décider d'une sanction -, mais leur participation à ces réunions leur confère un pouvoir punitif indirect. Leur présence peut même parfois être interprétée comme la preuve d'une tendance à la délation. La méfiance est d'autant plus alimentée que l'attitude de l'encadrant.e est supposée « pencher plus vers la direction » qu'être « avec les salarié.es ».

À propos de l'encadrant technique avec qui il travaille, Mihai estime être en confiance : « *Là, c'est un collègue, on bosse ensemble, on bricole nos trucs, on fait ce qu'on a à faire. Ya pas à dire : je fais comme ça. Tu fais, c'est tout...*

---

<sup>121</sup> Verbatim de la CASP lors de l'enquête réalisée auprès des professionnel.les de Contact. Juin-juillet 2018

*La direction... elle a pas à savoir. Tu sais que tu as confiance. Mais avec l'autre d'avant c'était pas possible, tu sais... Quand ça parle derrière. »*

*« On veut bien bosser mais c'est pas être surveillé tout le temps en se planquant pour voir ce qu'on fait..., renchérit Juan, toujours les remarques...Fais-ci, fais-ça, pas comme ça... un vrai flic, toujours fourré dans le bureau [de la direction]. Et ça jactait, tu peux y aller. Le jeudi [au cours des réunions mensuelles] on avait les oreilles qui sifflaient »*

Je leur demande alors comment ils ont fait :

*« C'est simple (rires) on nous dit un truc et on fait autre chose. Ça pouvait pas tenir. (rire général) »*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des salarié.es sortant.te.s novembre/décembre 2018)

L'encadrant avait effectivement quitté le chantier quelque temps plus tard sans que je puisse savoir si ce départ avait un lien avec le rapport de force engagé avec les salarié.es. Ce dialogue témoigne en tout cas de la fragilité de la confiance mutuelle dans la mesure où les ET sont à la frontière entre les permanent.es et les salarié.es.

Ces difficultés de positionnement sont perçues par les salarié.es. Hapsatou résume ainsi la situation :

*« Il faut respecter les gens sans se dire qu'ils ne sont rien. Le problème avec les encadrants, c'est qu'ils sont soit trop sévères, soit trop gentils. Et le problème c'est que dès qu'on est un peu trop gentil ici, les gens ils font plus rien. Ici, ce qu'il faudrait ce sont des encadrants qui aient un peu de psychologie. Mais les encadrants... c'est des cadres... Ils sont souvent pas très psychologues. Mais moi ça ne me gêne pas s'ils étaient durs finalement. On sait ce qu'on doit faire.*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des sortant.te.s. Novembre-décembre 2018)

Les personnes en parcours ne demandent pas un traitement particulier. La compréhension compassionnelle des cadres gêne Hapsatou en entérinant le rapport de domination symbolique du fort vers le faible comme pourrait le faire une discipline inflexible. Le respect auquel Hapsatou aspire ne se concrétise pas par une attitude excessivement souple,

pas plus qu'une sévérité aveugle, mais plutôt par un traitement juste. Un traitement ordinaire qui ne serait pas le signe d'une vulnérabilité sans ressource. La participante à l'enquête rappelle d'ailleurs, que les salarié.es savent parfaitement ce qui est à faire. Ce n'est pas de contraintes ou de blancs-seings dont ils.elles ont besoin pour travailler, mais de relations établies sur le respect mutuel et la confiance vis-à-vis des tâches à exécuter.

Trouver le « bon ton » (Kuehni, 2011, p110) est une difficulté récurrente pour les cadres qui alternent entre compréhension destinée à compenser la situation particulière des salarié.es et nécessité d'adopter les références du travail en milieu ordinaire.

*« Moi je me rends bien compte que c'est différent parce que j'ai déjà travaillé., explique Juan, Ils sont plus cool, ici. Si t'as ¼ h de retard, t'auras pas de problème. C'est pas des vrais patrons. Tu peux toujours négocier, discuter. Ils sont compréhensifs. »*

(Journal de terrain. Verbatim des salarié.es sortant.es. Novembre-décembre 2018)

Peine perdue, semble-t-il. Les salarié.es qui ont déjà l'expérience de l'entreprise estiment que l'encadrement sur le chantier est plus tolérant que dans un milieu ordinaire. Et c'est sans doute vrai puisqu'à l'instar des CASP les ET se veulent à l'écoute et compréhensif.ve.

### **3.4 Les encadrant.es techniques victimes de la division morale du travail**

Chez Contact, comme dans tous les ACI, « les différentes tâches recensées font partie d'une totalité et l'activité de chacun contribue à la production finale (qu'il s'agisse de biens matériels ou de services) » (Lhuilier, 2005). Le parcours d'insertion est ainsi conçu qu'il est impossible de séparer la production de l'accompagnement qui mobilise à la fois les CASP et les ET. Du point de vue de l'organigramme les encadrant.es techniques apparaissent dans une position subalterne par rapport aux CASP, qui se défendent, de leur côté, de s'inscrire dans ce type de relation hiérarchique.

Mais s'il n'est pas question de hiérarchie formelle, a *minima* peut-on évoquer une hiérarchie administrative, ou du moins ce que les encadrant.es perçoivent comme tel. L'accompagnement constitue la partie la partie visible du parcours d'insertion, statistiquement valorisée lors des dialogues de gestion, tandis que le travail de production reste dans l'ombre, en marge des résultats chiffrés.

D'autre part la question du secret partagé ou non apparaît aussi comme une mesure vexatoire pour les ET qui estiment qu'il « *est important de savoir ce par quoi les personnes passent, pour comprendre justement ce qu'elles vivent, ce qu'elles traversent. Pourquoi il y a des jours avec et des jours sans* ». À quoi le CASP répond : « *Mais ce n'est pas nécessaire de savoir pour la mission d'encadrement* ». (Extrait du journal de terrain lors de l'enquête. Février 2020.)

Pour comprendre, le sens de l'enjeu de la connaissance des éléments biographiques, il est pertinent d'avoir de nouveau recours à E.C. Hughes (1996) qui a montré avec la division morale du travail qu'il existe une hiérarchie des tâches en fonction de leur prestige et de la place occupée dans l'organisation. Prenant l'exemple des médecins et des prêtres, E. C. Hughes évoque les professionnel.les qui se distinguent des profanes en ce qu'ils.elles « ont nécessairement tous la licence d'acquérir, et dans une certaine mesure de garder secrets, des savoirs coupables ». Il s'agit de la manifestation première de la division morale du travail.

*« Quand le CASP ne nomme pas un salarié lors des réunions entre cadres, c'est pénible. Par exemple quand on entend : « Cette personne était venue pour un dossier... ». Il faut deviner de qui il s'agit. Pourquoi on ne peut pas savoir On ne fait pas partie de l'équipe ? On doit travailler en devinant ? On a le droit d'en savoir un peu mais pas trop. (Une pause) En fait, on est cantonné au rôle du contremaître... L'accompagnement c'est quand même plus valorisant. »*

(Extrait du journal de terrain lors de l'enquête. Février 2020.)

Les ET considèrent que leur mise à l'écart du secret partagé minore leur rôle en le cantonnant à l'écart de l'accompagnement – socialement valorisé - quand bien même leur mission s'inscrit dans le parcours d'insertion. L'encadrante technique estime ainsi être « *à la fois production et social. Je suis le cadre mais il ne faut pas oublier qu'on s'adresse à un public fragilisé. C'est du social....* ».

*Encadrante : « Qu'est-ce que je dois dire si une salariée vient me demander de l'aide ou se confier ?*

*CASP : A priori les questions sociales sont à renvoyer au CASP. Il faut lui dire : « Il me semble que ça ne va pas très bien. Vous voulez aller en parler au CASP ? »*

La CASP semble ici considérer que l'encadrante « mélange » les missions, pour reprendre une expression fréquemment utilisée sur le chantier, et qu'elle veut se substituer à l'accompagnement. De son côté l'ET s'étonne que les « confidences » doivent relever du « social » qui serait le « pré carré » des CASP, alors que le travail en commun est justement propice à ce genre de situation. Son collègue qui partage son point de vue, précise sa pensée :

*Encadrant : Pas si facile. On travaille toute la journée avec les salariés. L'absence de bureau favorise la proximité d'une sorte de situation « entre collègues ».*

*CASP : C'est possible – et c'est préférable - d'éviter d'ouvrir la porte aux confidences qui fragilisent la relation hiérarchique et rendent difficiles les éventuelles remarques nécessaires dans le travail.*

*Encadrant : C'est pas facile de ne pas accueillir le mal-être d'une personne...*

*CASP : On peut y arriver et dire : « Il me semble que ça ne va pas très bien. Vous voulez aller en parler au CASP ? »*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. 2019 :2020)

L'accompagnement social et professionnel exigerait la captation du volet social qui exige, on l'a vu, à des compétences relationnelles propres aux CASP et incompatibles avec la « relation hiérarchique » qu'il est recommandé aux ET d'adopter. Là encore la division morale du travail opère. Les compétences relationnelles des CASP sont considérées sur le chantier comme des savoirs experts tandis que la discipline relève du « sale boulot ». Les ET font état de leur ressenti de dévalorisation en dénonçant le souhait des CASP de leur déléguer le volet disciplinaire. Les ET estiment être « cantonnés au travail de production » sans influence sur l'accompagnement. Il leur arrive de le regretter en étant « au plus proche des salarié.es et donc on sait ce qu'ils veulent, on peut travailler leur projet ». (Extrait du journal de terrain lors de l'enquête de février 2020.)

La direction et les CASP auraient souhaité scinder la prise en charge en réservant ce qui relève de la vie privée au suivi social du bénéficiaire et en attribuant la subordination salariale au reste de l'équipe. Or, cette division arbitraire ne tient pas compte de ce qui se crée

dans le travail. L'intimité rendue possible par la confiance qui s'établit dans le travail ne peut être ni décrétée ni interdite. D'ailleurs, la qualité de ce qui est dit au cours du travail en commun n'est pas comparable. Dans le bureau de la CASP, il ne s'agit pas de confidences mais de problématiques à traiter, les attendus ne sont pas les mêmes lorsque les salarié.es se racontent auprès des ET.

À l'issue de ce débat, il a été convenu de rajouter sur la fiche de poste des encadrant.es techniques : « Le traitement des problématiques personnelles relève de l'accompagnement. Néanmoins, les salariés communiquent comme ils le souhaitent. » (Extrait du journal de terrain lors de l'enquête de février 2020.)

### **Conclusion**

Le ressenti de subalternité des ET interroge sur la parité qui était revendiquée par l'équipe au début de l'enquête. Le peu de valorisation de leur travail par l'organisme de tutelle et leur mise à l'écart du secret partagé par les CASP sont perçus comme des mesures vexatoires. Malgré la dénégation des CASP de toute volonté de s'inscrire dans une hiérarchie des tâches, la division morale qui s'impose chez Contact rend l'accompagnement et ses dimensions d'écoute désirable, tandis que l'encadrement et la discipline renvoient au « sale boulot ».

Cette hiérarchisation du prestige social n'est pas discutée ouvertement. D'ailleurs, l'ensemble des discussions autour du travail réalisé avec les autres professionnel.les sont laborieuses. Les frontières entre les postes (Lhuilier, 2005) des CASP et des ET sont particulièrement sensibles aux rapports de force qui s'engagent à l'égard de la captation de la partie noble du travail. On le voit autour de la problématique des « confidences » des salarié.es qui se conclue par la reconnaissance somme toute logique de leur droit de dire ce qu'ils.elles veulent à qui ils.elles veulent. Les salarié.es semblent arbitrer sans le vouloir les relations de pouvoir entre professionnel.les.

Le travail déontique est rendu difficile dans ces conditions et la difficulté est encore accentuée par la règle du silence des CASP qui déborde du secret partagé à l'ensemble du travail réel. Les ET souffrent de cette mise à l'écart symbolique des professionnel.les et semblent s'en défendre en s'appuyant sur le collectif des salarié.es en insertion et en développant avec eux des activités subversives par rapport à l'organisation qui relèvent également d'une forme de désobéissance civile. Les ET se sentent ainsi parfois plus proches des salarié.es en insertion que des professionnel.les de l'insertion et pour cause : leur travail est commun.

## **Chapitre 4 – MOBILISATION SUBJECTIVE SPONTANÉE DANS LE TRAVAIL**

Pour les personnes en parcours d'insertion, le travail salarié est soit une nouveauté, soit un souvenir relativement ancien ou encore la répétition d'une situation précaire déjà connue. Cependant tel qu'il se présente sur le chantier, le travail est pour tous et toutes une expérience dans laquelle ils.elles engagent leur subjectivité. Au travers de la description de leur activité sur le chantier, ce chapitre montre que les salarié.es en insertion s'engagent spontanément dans le travail avec toutefois une nuance dans les objectifs anticipés liée aux rapports sociaux de sexe. La division sexuelle du travail sur le chantier et les différences sociales singulières des groupes enquêtés produisent des variations dans les temporalités des projets. La détermination à se saisir de ce travail de salarié.e en insertion comme un tremplin vers autre chose fait le lien entre les individus.

### **4.1 Le chantier et la division sexuelle du travail**

La division sexuelle du travail est le premier élément perceptible en arrivant sur le chantier avec pour caractéristique l'assignation prioritaire des hommes à la sphère productive et celle des femmes à la sphère reproductive, telle que décrite par Danièle Kergoat (2001). Elle s'illustre sur le chantier par l'assignation des hommes à l'espace public à l'extérieur du chantier, pendant que les femmes restent à l'écart (au tri ou dans le magasin) dans ce qui évoque la sphère privée notamment, on le verra, en termes d'activité

#### **4.1.1 Le travail des hommes**

Les hommes travaillent au rez-de-chaussée, au niveau du magasin et se tiennent à l'entrée avec leur gilet bien visible. Ils assurent le pré-tri des dons déposés par les particuliers aux heures ouvrées. Les personnes qui arrivent les bras chargés ou le coffre plein doivent pouvoir identifier rapidement le bon interlocuteur pour éviter de déposer leur chargement n'importe où. Leur fiche de poste précise qu'ils doivent accueillir, conseiller et aider les clients et assurer la sécurité et la surveillance à l'entrée des locaux. À l'extérieur, les hommes sillonnent la ville dans des camionnettes identifiées par le logo de l'association. Ils sont en contact avec le public pour charger ou décharger les meubles et chargés du transfert du contenu des containers de textile répartis en ville vers le sous-sol de l'association. Là encore, il importe

pour les donateurs de pouvoir s'assurer grâce au gilet qu'il s'agit bien des salariés de Contact avant d'ouvrir la porte.

L'intitulé du poste des hommes qui travaillent sur le chantier est proche de celui des femmes : Opérateur/Opératrice de tri en récupération et revalorisation, mais le sous-titre fait toute la différence puisqu'il précise : Aide déménageur / Chauffeur livreur AVEC PERMIS. Le permis de conduire, est la seule sélection qu'impose le chantier, mais cette sélection ne s'adresse qu'aux hommes puisqu'ils sont les seuls concernés par la conduite. Ainsi, bien que l'expérience du travail ne soit pas sexuée en soi, « elle le devient compte tenu de la division sociale et sexuelle du travail » (Molinier, 2000). Pourtant quelques femmes ont le permis de conduire et sont véhiculées, mais elles ne sont pas recrutées pour le transport de meubles, pas plus que pour la conduite des camionnettes. L'androcentrisme du recrutement des postes de collecte est régulièrement questionné par les professionnel.les de l'insertion, d'autant qu'il pose problème lorsque les chauffeurs masculins manquent pour assurer les missions. Cependant, au moment où se sont déroulées les enquêtes, la division sexuée du travail restait un fait établi. Certaines femmes travaillaient avec les hommes au magasin, mais aucune ne sortait de l'association. Cet androcentrisme avait été remis en question pour le poste d'encadrement des meubles. Deux femmes s'étaient succédées à l'encadrement des salariés en charge de la collecte. L'une avait mis un terme à son contrat pour raisons de santé, l'autre parce qu'elle ne parvenait pas, avait-elle dit, à se faire respecter. Un homme avait repris le poste au moment de l'enquête.

#### **4.1.2 L'élite des femmes en magasin**

Le magasin situé au rez-de-chaussée comporte des rayons de vêtements majoritairement féminins en fond de salle tandis qu'en vitrine se trouvent les meubles et des objets divers autant que possible thématiques selon les arrivages : literie, table, réfrigérateur, luminaires etc.. Le sous-sol est consacré aux livres, aux jouets pour enfants et à la vaisselle. Le magasin est placé sous la responsabilité directe de la coordinatrice qui supervise le travail des salariées en charge de l'ordonnancement des marchandises. Les femmes qui travaillent au rez-de-chaussée, au contact des client.es, sont choisies par la coordinatrice.

Ce sont celles qui maîtrisent le mieux le français en public et parviennent à ne pas utiliser les langues de migration devant les clients. Leurs pratiques langagières sont strictement encadrées dans l'espace public (Boutet, 2001). Les femmes qui travaillent au magasin pour leur efficacité, « elle n'a pas les deux pieds dans le même sabot » et leur « bonne présentation ».



Autant d'aptitudes qui justifient qu'elles puissent « aller en magasin ». Ces aptitudes recherchées relèvent du travail émotionnel décrit par Arlie Hochschild ([1983] 2017), qui consiste à rester polie et souriante en toutes circonstances face aux client.es. Pour certaines salariées timides le contact des client.es est difficile mais la majorité d'entre elles sont flattées d'avoir été choisies – élues- pour cette tâche et apprécient de pouvoir parler avec les client.es « *qui te font des compliments* », « *avec eux, on sent qu'on existe* ». Le travail en magasin constitue une reconnaissance de la part de la coordinatrice et des client.es. Travailler en plein jour à la vue des client.es, au même niveau que les hommes et parfois avec eux pour organiser le magasin distingue les meilleurs éléments des autres femmes cantonnées au sous-sol.

#### **4.1.3 Le travail caché des femmes du sous-sol**

Le sous-sol est l'univers des femmes du tri. De leur travail dépend la mise en vente des vêtements qui génèrent l'essentiel du chiffre d'affaires du chantier. Pourtant, il reste caché au regard des clients de l'association et ce, au sens propre. L'invisibilité du travail des opératrices de tri est matérialisée dans la géographie physique du chantier. Les femmes trient dans le sous-sol, sans fenêtre, derrière une porte, à l'abri des regards. Elles restent plusieurs heures dans le sous-sol, ne remontant que pour de brèves pauses, le déjeuner ou les rendez-vous de suivi socio-professionnel.

La structure ne met pas de freins au fait qu'un homme puisse « être au tri », mais dans les faits, aucun n'y est assigné. La nécessité de réserver la force physique au transport de meubles et d'objets chez les particuliers est habituellement l'explication avancée par la structure. Cette première division témoigne combien les prescriptions sexuées produites par « *une idéologie des différences* » (Molinier, 2002a) sont ancrées sur le chantier. L'apport de mobilier, exigeant en efforts physiques intenses mais courts revient aux hommes, tandis que les femmes se voient attribuer une activité qui sollicite un effort moindre en intensité mais constant.

Toutefois, cette explication physiologique ne semble pas suffisante. Ainsi, le travail des femmes n'est pas exempt d'efforts musculaires. Les vêtements triés destinés au recyclage sont entassés dans des sacs-poubelles qui pèsent entre 8 et 15 kilos, qu'elles doivent placer dans des rolls (chariots en hauteur) qui en contiennent 7 ou 8. Pour atteindre le sommet du tas, les derniers sacs doivent être projetés à 1,80 m de hauteur. Outre l'absence d'allergie à la poussière et aux acariens, la fiche de poste indique que l'absence de problème de dos est un pré-requis à l'embauche. Les femmes doivent donc être suffisamment résistantes pour faire leur travail et

tous les hommes n'ont pas un physique de déménageur. Mais, même dans ce cas, lorsqu'un homme ne souhaite pas, ou ne peut pas transporter des meubles, ce qui arrive régulièrement, la proposition de travailler avec les femmes est balayée par le présupposé selon lequel travailler dans cet univers féminin pourrait être « mal vécu » par le salarié en question. Puisque le « ressort psychologique de la virilité est la honte de passer pour une femme » (Molinier, 2000), les cadres du chantier préfèrent éviter de placer un homme dans une situation aussi inconfortable aux yeux de ses collègues. En revanche, le point de vue des femmes sur l'éventuelle arrivée d'un collègue masculin n'est pas pris en considération. On constate que la féminité sociale, que Pascale Molinier désigne comme « l'idée que l'on se fait de ce que doit être (en réalité faire) une femme pour être aimable par un homme » (Molinier, 2002a) est également intégrée dans le fonctionnement de l'ACI. « Naturellement » bienveillantes, les femmes sauraient accueillir, voire apprécieraient, la présence d'un homme à leurs côtés.

#### **4.2 Opératrices de tri : Tenir à l'écart de la souillure**

Sur le chantier le « sale boulot » au sens de E. C. Hughes (1996) est à la fois une réalité du présent à laquelle sont confrontés les salarié.es quotidiennement et une perspective qui se précise à mesure que l'accompagnement vers l'emploi devient plus directif. Le « sale » attaché aux représentations sur les objets fait peser le risque d'une « contamination psychique – symbolique » (Lhuilier, 2005) aux travailleurs et travailleuses qui exercent ces activités professionnelles puisque : « la saleté manipulée par ces salariés rejaillit sur la perception que l'on a de ces emplois ». Le travail des opératrices entre ce champ définitionnel. Il s'agit d'opérer un tri entre les vêtements vendables et ceux qui seront recyclés. Le premier poste, le plus ingrat, consiste à descendre les sacs du haut des rolls et à faire un premier tri rapide entre les pièces à conserver et le rebut. En moyenne, seuls 15 % des textiles du roll sont conservés. Ensuite, l'encadrante indique aux trieuses les bacs à remplir en fonction des différentes catégories de vêtements (pulls, manteaux, jupes, pantalon...) et des saisons. Ce deuxième poste réunit une à deux femmes qui font un second tri à destination de la vente. La coordinatrice vérifie ensuite les bacs avant la mise en magasin. Enfin d'autres salariées sont spécialisées dans le tri des vêtements d'enfants, des sacs, des chaussures et des affaires scolaires mais aussi de la vaisselle (22 catégories d'objets à répertorier dans différents bacs).

Majoritairement, elles rappellent qu'elles ne l'auraient pas choisi, voire même qu'elles se sentent humiliées de travailler au tri des textiles, ce travail qui consiste à manipuler des vêtements usagés, parfois souillés.

*Jeannie : « Travailler ici au début c'est dégradant. Pendant deux semaines j'ai voulu lâcher. Je n'étais pas ma place. Mais je n'ai pas le choix. J'ai réfléchi aux échéances alors je suis restée. Le problème c'est qu'on est identifié au tri des déchets. C'est très dévalorisant. J'ai vu que c'était noté comme ça sur ma feuille. Ça m'a coupé le souffle. Le tri des déchets...C'est la catégorie la plus dégradante. C'est sur la feuille de l'agrément, j'étais très en colère. »*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des salarié.es sortant.es. Novembre-décembre 2018)

Entre elles, la discussion s'oriente vers une tentative de valorisation de ce « sale boulot » E. C. Hughes (1996) sous l'angle écologique ou domestique en soulignant le parallèle avec la sphère privée pour tenter de réhabiliter psychiquement ce travail peu gratifiant narcissiquement. « *Moi, je n'ai pas honte de faire le tri, après tout, on en fait chez nous aussi.* », déclare Hapsatou, « *oui, tout le monde en fait* » renchérit une autre.

*Isaura : « C'est dommage qu'ils n'embauchent pas. Pour moi y'a pas de sot métier. Mais on sait qu'on fera pas de tri. On n'aura jamais l'opportunité d'avoir un travail qui ressemble à ce qu'on fait ici. »*

*Fatou: « Ca existe pas parce que ça sert à rien... »*

*Isaura : « Si, on revend, et c'est écolo. »*

*Hapsatou : « Ca sert parce que c'est ici et que c'est pas un vrai magasin ».*

(Verbatim des salarié.es sortant.te.s. Novembre-décembre 2018)

En effet ce travail offre aussi un parallèle avec les métiers du *care* par sa parenté avec le travail domestique (Molinier, 2013, p.46). Trier du linge relève des « tâches discrètes » (Molinier, 1997), ces tâches domestiques le plus souvent laissées aux bons soins des femmes et qui ne se voient que lorsqu'elles ne sont pas réalisées. Estimer l'état d'un vêtement, sentir la qualité du tissu, vérifier son usure, sa propreté, sont des compétences requises pour mener à bien ces tâches et souvent naturalisées, comme intimement liées à la nature des femmes, ce qui contribue à leur disqualification (Hirata, Kergoat, 1988).

Les femmes du groupe enquêtée du chantier, on le verra, sont en pleine ascension sociale. Leur emploi est à plus d'un titre une reconnaissance sociale. Néanmoins, la dimension étayante du travail ne peut complètement occulter la dimension formelle du « sale boulot ». La clinique a montré que les femmes n'abordent pas le sujet du tri spontanément. Elles valorisent le travail en commun, l'organisation des ventes thématiques et l'apprentissage du français et maintiennent la manipulation des tissus à la lisière de leur pensée. La réclusion du travail qui souille et dégrade ne tient qu'à condition que l'ensemble du groupe évite le sujet. Il suffit que l'une d'entre elles évoque la réalité tangible de leur travail, la manipulation des habits, les odeurs, la poussière, parfois la vermine pour que l'ensemble du groupe renchérisse. La digue ne lâche que peu de temps. Aussi bien dans le groupe des femmes que dans le groupe des sortant.tes qui comptait des femmes du tri, le partage de l'expérience pénible est rapidement de nouveau maîtrisée par la rationalisation. Elles acceptent ce travail de survie qu'elles considèrent comme une étape obligatoire, un passage obligé. Cette régression sociale s'inscrirait dans une « carrière de migrant » selon l'expression de Hachimi Alaoui (Felder, 2016, p.101).

*Dondü : Par exemple quand j'étais dans mon pays, je peux pas travailler a une place comme ça. J'accepterais pas mais ici j'accepte. C'est pour un escalier, pour commencer après je ferai quelque chose que j'aime, une formation que je peux. »*

*(Extrait du rapport de restitution de l'enquête réalisée auprès des femmes Février-avril 2018)*

Les salariées du tri travaillent mécaniquement, sans enthousiasme mais à la différence des ouvriers du nettoyage en région parisienne étudiés par François Reyssat (2013), elles ne ralentissent pas délibérément. Elles bavardent sans cesser de travailler et ne prennent pas de pauses en dehors des temps prévus à cet effet. L'explication de ce souci de faire « un bon travail » malgré le rejet manifeste de la tâche, est vraisemblablement en lien avec cette idée d'étape et de nécessiter de prendre le temps. L'enfermement du « sale boulot » dans un temps circonscrit par le contrat – « *pour le moment* » - leur permet de supporter la dévaluation provisoire dont elles font l'objet. Penser le « sale boulot » comme une épreuve transitoire leur permet de maîtriser le rapport à la souffrance et de l'endurer.

Elles veulent préparer leur avenir et mettre de leur côté tous les atouts nécessaires. Elles tiennent à ce temps de contrat qui stabilise leur situation. Les femmes du premier groupe qui viennent d'arriver expliquent qu'elles ne préfèrent pas chercher pour l'instant. Elles n'envisagent pas de quitter rapidement le chantier, au contraire. « *Pour l'instant, c'est premier travail pour moi. Pour être ici c'est bien pour moi, déclare Lavinia, Je veux aller au bout des deux ans.* ». Si elles acceptent le travail de tri, c'est pour bénéficier de ce temps de pause et pour préparer la suite. Il n'est tolérable que dans cette perspective.

### **4.3 Une ascension sociale féminine à consolider**

Chez les femmes l'emploi sur le chantier prime car il leur garantit la sécurité matérielle, il modifie à la fois leur rapport à la citoyenneté et leur situation financière. L'emploi hors chantier n'est pas une urgence. Il s'agit d'abord de consolider leur ascension sociale.

Dès la première réunion, qui se tient dans une salle commune de l'association, la gaieté des participantes est frappante. Elles sont souriantes, bavardes et se disent contentes d'avoir la parole. La demande initiale relayée par les cadres et portante sur ce qu'attendent les salarié.es de l'accompagnement vers l'emploi ne les concerne pas. CE premier travail est d'abord une question de survie.

*« Ce travail chez Contact c'est pour vivre. Il m'a permis d'avoir ma maison définitive, mais on est là pour chercher autre chose », déclare Aïssata récemment embauchée.*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

Le travail sur le chantier est une nouveauté qui n'est pas de tout repos. Les femmes du groupe souhaitent consacrer ce temps d'échange à parler de leur quotidien, de la façon dont le travail sur le chantier a modifié leur vie, leur organisation, leurs codes et même leurs façons de penser. Au moment où débute ce premier groupe d'enquête, elles ont entre 20 et 35 ans et ne sont embauchées sur le chantier que depuis quatre mois. La plupart d'entre elles rencontrent encore des problèmes de logement, de papiers ou de scolarisation des enfants. En sortant, pour partie, de la précarité de leur existence, le salariat bouleverse leurs codes.

*Dondü : . Là c'est mon premier travail, c'est important pour l'argent. Mais c'est la première chose. Après je trouverai des solutions. Parce que je veux*

*changer des choses dans ma vie. Ici, j'ai des amies des collègues, une ambiance différente... C'est bien pour moi pour l'instant. Je suis contente, ma vie va changer. ».*

*Aïssata : Pareil, moi je suis venue parce j'ai un problème de logement. Parce que si je ne travaille pas je ne pourrai pas avoir un logement. Alors je me suis dit de chercher un travail pour l'argent.*

*Lavinia : Pour moi aussi c'est premier travail. Je veux progresser et je veux... Première chose je veux trouver un logement. Ça c'est première chose. Et après je veux continuer travailler et... ça c'est important pour moi.*

*Dondü : . Moi j'apprends à organiser avec les enfants sortir, l'école et c'est compliqué parce que toujours tu es pressée et toujours il faut faire attention à tout. Et ça change les choses dans ma vie, j'ai des amis, des collègues, une autre différente ambiance. C'est mieux pour moi pour l'instant. Je suis contente d'être ici.*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

Le travail des femmes sur le chantier n'est pas vecteur d'émancipation à lui tout seul, mais il oblige à renégocier leurs rôles dans l'ensemble de leurs sphères d'activité. On le voit la sphère de l'activité professionnelle est indissociable de la sphère reproductive. C'est la renégociation de ce rapport entre sphères productive et reproductive qui est subversif. (Galerand, Kergoat, 2008)

#### **4.3.1 L'importance de l'accès aux droits**

Le contrat officialise le travail des participantes, les agrège à la société. Alors qu'elles sont cachées au sous-sol en train de trier, les opératrices de tri autrefois travailleuses de l'informel, travailleuses domestiques, migrantes sans papier, accèdent à une reconnaissance sociale par le médium du contrat. « *C'est le premier vrai travail avec un contrat, dans une entreprise, c'est pour ça que c'est important. Ça change pour moi.* ». L'embauche sur le chantier marque ce passage de l'invisibilité sociale à la reconnaissance sociale. Elles insistent sur la légalisation de leur statut qui leur permet de vivre au grand jour.

Les femmes du premier groupe d'enquête s'accommodent de ce « sale boulot » du tri car il conditionne la stabilisation de leur situation, la sortie de l'illégalité. L'une d'elle, Lavinia une jeune femme rom, parle même d'« *une chance* » après plusieurs mois de squats et d'aller-

retours entre la Roumanie et la France. Le processus d'adhésion de la Bulgarie et la Roumanie, membres de l'Union européenne, est en cours depuis 2007. En conséquence les Roms ont le droit de circuler librement dans l'Union européenne mais une fois les trois premiers mois de séjour révolus, ils.elles sont tenu.es de trouver un emploi, de suivre des études ou de justifier de ressources suffisantes ainsi que d'une couverture maladie pour rester<sup>122</sup>. Pour travailler, il leur faut obtenir une carte de séjour et une autorisation de travail dont la demande doit être faite par l'employeur auprès la Direccte.

Pour être embauchées, les personnes étrangères hors de l'espace économique européen doivent disposer d'un titre de séjour pour travailler sur le chantier ou d'un récépissé délivré par la préfecture avec mention « autorise le travail ». Il a toujours été nécessaire, pour occuper un emploi salarié en France, de disposer d'une autorisation de travail, mais jusqu'en 1993, le dispositif de protection sociale était accessible même sans titre de séjour et permettait de percevoir des prestations liées à l'activité professionnelle. La loi du 24 août 1993, dite « loi Pasqua », a imposé une condition de régularité du séjour pour être affilié à la Sécurité sociale et percevoir la plupart des prestations sociales. « Les personnes sans papiers ne pouvant plus être déclarées et donc affiliées, elles sont condamnées à se diriger vers des activités et des emplois dissimulés » (Ferré, Carrère, 2018). Le contrat qui matérialise l'accès au droit est d'autant plus précieux.

Pour obtenir ces sésames administratifs, Elles doivent remplir les questionnaires, fournir les documents attendus, répondre aux soupçons et parfois supporter l'apitoiement. Lavinia raconte que lors de son expulsion du squat elle a fait l'expérience conjointe du soupçon policier « *ils me regardaient comme une voleuse* » et de la pitié bruyante d'une représentante associative : « *elle me plaignait beaucoup et a beaucoup crié pour rien* ». Le soir même, Lavinia retournait dans le squat dans l'indifférence générale. ». (Extrait du journal de terrain. Entretien informel avec Lavinia en juin 2018 dans le bus)

---

<sup>122</sup> vosdroits.service-public.fr

Ces femmes sont en France soit sous protection subsidiaire<sup>123</sup>, soit du fait de leur état de santé<sup>124</sup>, ou encore en tant que conjointe d'un résident de longue durée. Elles sont passées par la préfecture. Chacune a dû patienter des heures, anonyme dans une longue file d'attente, séparées par des barrières de sécurité des usagers « en règle » qui rentraient par une autre porte. « *Quand tu fais la queue pour les papiers, tu es derrière des barreaux comme des animaux* » explique l'une d'elles. A la fermeture, celles et ceux qui n'avaient pas pu être reçus repartaient en se promettant de revenir avant l'aube le lendemain pour être plus près des grilles. Les participantes ont connu des petits matins pleins d'espoir à l'abri d'une couverture et les déceptions du soir. Lorsque enfin un rendez-vous est fixé, rien n'est acquis. Il faut se raconter, justifier son parcours, expliquer les raisons de sa présence sur le territoire (santé, travail, regroupement familial), prouver sa capacité financière ou celle du parent (époux/épouse/père/mère), que ce dernier dispose d'un titre de séjour en règle et d'un lieu d'accueil. Les récits sont évalués, l'urgence de la situation dosée, les documents examinés par les fonctionnaires. Le ou la candidat.e « en suspension territoriale » (Felder, 2016, p. 28), doit convaincre pour obtenir la possibilité d'un répit. « L'insécurité matérielle, sociale et psychique est bien au cœur de la condition des exilés » écrit A. Felder (Felder, 2016, p. 28).

*Dondü : « Quand je suis arrivée ici, toujours on fait tous les choses avec les papiers ici, on fait tout avec les papiers c'est très dur pour moi. Pour demander carte de séjour, pour toutes les choses... je dois emmener toujours des papiers, des papiers ».*

Cette salariée témoigne à la fois de la complexité administrative mais aussi de l'obligation de devoir sans cesse expliquer se justifier, comme si l'exil était une faute. Ces femmes ont connu le « no man's land » juridique que décrit E. Pestre (2010, p.54) à propos des demandeurs d'asile et qui maintient les sujets dans une nudité juridique qui se répercute dans

---

<sup>123</sup> Le bénéfice de la protection subsidiaire est accordé à toute personne dont la situation ne répond pas à la définition du statut de réfugié mais pour laquelle il existe des motifs sérieux et avérés de croire qu'elle courrait dans son pays un risque réel de subir l'une des atteintes graves suivantes définies par l'article L. 512-1 du Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile (Ceseda). Les bénéficiaires de la protection subsidiaire sont placés sous la protection juridique et administrative de l'Office français de protection des réfugiés et apatrides (Ofpra).

<sup>124</sup> loi n° 2016-274 du 7 mars 2016 Le ressortissant étranger bénéficie d'une carte de séjour temporaire pour soins si son état de santé nécessite une prise en charge médicale dont le défaut pourrait avoir pour lui des conséquences d'une exceptionnelle gravité ou Si, eu égard à l'offre de soins et aux caractéristiques du système de santé dans le pays dont il est originaire, il ne pourrait pas y bénéficier effectivement d'un traitement approprié. <https://www.immigration.interieur.gouv.fr/Immigration/La-delivrance-des-titres-de-sejour-pour-raisons-de-sante>



leur vie psychique. Il ne s'agit pas de quelques semaines. Pour la majorité d'entre elles, il est question de plusieurs années de « galère », souvent de solitude et parfois de maltraitance.

Aïssata est arrivée en France au titre du regroupement familial à l'âge de 17 ans, dans une famille qui n'était pas la sienne. Son départ de Guinée avait été organisé dès que ses parents avaient pu réunir via une tontine les quelques milliers d'euros exigés par la famille d'accueil. Aïssata avait longuement répété ce qu'elle devait dire lors des contrôles de la police aux frontières. Elle était inquiète à l'idée de quitter les siens, mais cela ne devait durer que quelques mois. Son père et sa mère devaient rapidement organiser leur propre départ et celui de ses frères et sœurs. D'ici là Aïssata aurait ses papiers en règle, elle irait au lycée et pourrait ensuite poursuivre des études secondaires. Cette perspective la réconfortait pendant le vol qui la conduisait vers des faux parents qu'elle n'avait jamais rencontrés.

À ce stade du récit Aïssata élude l'histoire. Tout juste explique-t-elle que sa vie s'est transformée en cauchemar. Le « faux » père avait gardé l'argent et était parti, laissant Aïssata à son épouse. Cette dernière très en colère d'avoir à héberger et nourrir une nouvelle venue l'a maltraitée dès son arrivée. « *J'étais sa bonne pour tout* » dit-elle. À l'école, elle ne parvenait plus à suivre, elle était triste et fatiguée. Elle a attendu d'avoir 18 ans pour quitter l'appartement. Ses parents sont arrivés en France quelques mois après son anniversaire. Tous vivent aujourd'hui dans un petit studio. Aïssata assure le quotidien et porte toujours le nom de cet homme qu'elle n'a finalement vu qu'une heure. Mais elle ne regrette pas dit-elle. « *C'est bien maintenant. Ça va aller* ». (Extrait du journal de terrain. Entretien informel avec Aïssata et quelques-unes de ses collègues en marge du groupe, dans la cour extérieure de Contact, mars 2018)

#### **4.3.2 « Aller au bout des deux ans »**

Comme ses collègues, Aïssata a déjà une solide expérience de la rudesse de la vie. Elle arrive à un moment de son existence qui lui est présenté comme l'occasion de faire ses propres choix en vue de son avenir. Dans l'immédiat, ce premier choix consiste à aller « *au bout des deux ans* », autrement dit à rester salariée du chantier autant de temps que le contrat à durée déterminée d'insertion le permet. Rien ne spécifie qu'il faille rompre le contrat avant l'échéance de 24 mois mais le contrat d'objectif insiste sur la nécessité de tout mettre en œuvre pour favoriser « l'[votre]insertion sociale et professionnelle ». Elles redoutent de devoir abandonner la certitude de leur poste pour une offre aléatoire. « *Si je cherche un emploi, je trouve pour deux*

*mois et après j'ai plus rien ?* », appréhende Lavinia. Ce n'est en réalité pas tout à fait exact. Le CDDI peut être suspendu à l'occasion une période d'essai liée à une offre d'emploi visant une embauche en CDI ou en CDD d'au moins 6 mois<sup>125</sup>.

Cette explication ne convainc pas les participantes qui se refusent à lâcher la proie pour l'ombre. En outre, la perspective de changer de nouveau, à peine arrivées n'a rien de séduisant. Même si la stabilisation administrative dont elles jouissent sur le chantier est toute relative, le CDDI est un appréciable temps long au regard des temps hachés qui ont rythmé les vies de la majorité des personnes en parcours. Comme pour clore le sujet, Cornalia déclare : « *Ici c'est très bien. On travaille. Je voudrais parler français bien. Je dois rester ici. Je veux aller au bout des deux ans.* » La remarque de Cornalia qui fait consensus avec les autres participantes, montre que bien qu'il relève du « sale boulot », le travail sur le chantier possède un potentiel subversif. Il permet aux femmes de réfléchir à leur positionnement social, de construire leur objectif et finalement à rendre possible une émancipation.

Elles veulent mettre à profit ce temps pour se former à la suite. En témoigne cet extrait d'un échange lors de la première enquête réalisée auprès des femmes :

*Dondü : Je cherche une formation aussi, mais je sais pas ce que je peux faire pour mon niveau, c'est mon problème. Je peux faire c'est sûr, mais il faut démarrer. A quel niveau, ils prennent ?... C'est à voir.*

*Bintou : Moi aussi, je cherche une formation linguistique en français pour devenir réceptionniste. I would like to work in a hotel. Faut travailler les langues, french, english.*

*Aïssata : C'est pareil, moi je voulais un accompagnement pour une formation d'abord. Avant l'emploi. Une formation linguistique... Pas en français, mais dans d'autres langues parce que mon projet c'est être agent aéroportuaire. Il me faut l'anglais ou l'espagnol. Il faudrait me former bien en anglais et dans d'autres langues aussi. Si c'est pas possible, on attaque le boulot et on remet le projet dans le futur. Parce que c'est un projet, c'est pas d'un coup quand même : »*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

---

<sup>125</sup> <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F14100#:~:text=Le%20salari%C3%A9%20peut%20demander%20la,l'accord%20de%20son%20employeur>

Cet échange illustre la façon dont les femmes enquêtées envisagent de construire leur projet d'une façon qu'on pourrait qualifier non seulement d'organisée mais de rationnelle. Lors de la restitution de l'enquête au premier groupe, les femmes avaient souhaité que les cadres soient informés de ces projets et de leur désir de rester en poste sur le chantier pour se former d'abord en français mais également affiner leur projet en vue de s'orienter vers une formation. Les professionnel.les ne commentent pas les velléités de formation des participantes à l'enquête mais sont conscient.es de la nécessité de prendre le temps de la stabilisation.

*Coordinatrice : On est bien chez Contact, on n'a pas envie de partir.*

*CASP : Ça c'est sûr, les gens ont peur de quitter Contact. Mais c'est pas vrai que pour les salariés en CDDI. C'est juste humain. C'est un public fragilisé. C'est important la sécurité. Ce temps-là est nécessaire.» reconnaît la CASP avant d'ajouter « mais il y a une fin programmée. Il faut une confrontation à la réalité. Le projet n'a pas de rapport avec la temporalité de l'emploi » (Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact. Juillet 2018)*

C'est toute l'ambiguïté de la situation. Les femmes réunies pour l'enquête font l'expérience pour la première fois d'une relative stabilité financière et administrative, dont il est convenu unanimement qu'elle est nécessaire pour se préparer à la suite. Malgré tout, il ne peut être question de se « poser ». Le projet des salarié.es est une réalité qui n'a pas de lien avec l'urgence d'une embauche ailleurs. Or la stabilisation est un élément fondamental en psychotraumatologie (Dellucci, 2014). Le traumatisme psychique est une « blessure émotionnelle, qui reste après un événement, le plus souvent négatif ». Ces blessures relèvent de ce que le DSM-5 appelle les Etats de stress Post-traumatique (ESPT). Le premier des critères diagnostiques du manuel de référence indique « avoir été confronté à la mort ou à une menace de mort, à une blessure grave ou à des violences sexuelles » en tant que victime, témoin direct, témoin indirect ou en étant exposé de manière répétée à des détails horribles. Il est indiqué qu'il y a stress post-traumatique lorsque le patient souffre de souvenirs répétitifs, de rêves récurrents ou de réactions dissociatives avec rappels d'images ou flash-back. Sachant que parmi les femmes salariées certaines ont été victimes de viols, blessées par balle, sont arrivées en France dans des conditions de risques extrêmes, on peut penser que nombre d'entre elles ont besoin de ce temps de stabilisation. Le travail du thérapeute est de s'intéresser non pas au contenu traumatique,

mais aux « ressources de survie » (Delluci, 2014). Parmi celles-ci il y a l'accès au sentiment de sécurité qui passe par le corps, puis à l'attachement. Le soutien social, étayé par la confiance, est un facteur aidant dans le cadre de la prise en charge d'un évènement post-traumatique. Les salariées ne reviennent pas spontanément sur les traumatismes qui ont jalonné leur histoire personnelle, mais toutes insistent sur cette dimension du temps, sur l'importance pour elles de « prendre le temps » pour se sentir plus solides. Leur souhait s'oppose à la prescription qui est conçue en termes de rentabilité et donc de compression temporelle. L'accompagnement vers l'emploi n'est pas une priorité pour les salariées, c'en est une pour le chantier.

#### **4.4 Sortir de la précarité, l'urgence sociale des hommes**

Les hommes volontaires étaient arrivés depuis quelques semaines sur le chantier lorsqu'ils ont d'eux-mêmes demandé à participer à l'enquête. Les volontaires du premier groupe s'étaient montrés si enthousiastes lors des conversations de la pause déjeuner que leurs collègues masculins avaient souhaité pouvoir se joindre à leur tour. L'agenda des enlèvements de meubles chez les particuliers qui mobilisaient à la fois les chauffeurs et les déménageurs étant prévu à l'avance, il n'avait pas été possible d'organiser au pied-levé des réunions. Il a fallu donc fixer des dates ultérieures et patienter. Lors de nos rencontres sur le chantier, les futurs participants ne manquaient jamais de demander quand pourrait avoir lieu le premier rendez-vous et s'il était éventuellement possible d'avancer la date. Finalement, l'enquête a débuté cinq mois après leur arrivée sur le chantier.

La réunion s'amorce dans une ambiance cordiale mais une relative tension est perceptible dans la vivacité des échanges. Il semble clair que les participants, des Français racisés entre 25 et 40 ans, ayant tous l'expérience à la fois de l'insertion et du travail contractuel et informel, discutent entre eux depuis plusieurs jours et qu'ils sont impatients d'aborder le sujet qui leur importe : la suite.

A la différence de leurs consœurs du groupe précédent, les participants du groupe d'hommes sont familiers des dispositifs d'accompagnement et de ce qui leur apparaît comme un éternel recommencement. Le retour sur chantier constitue la répétition d'un échec qui doit être le dernier. Tiago a déjà connu l'enchaînement des missions précaires en intérim, en CDD de remplacement. Après avoir abandonné un CAP de comptabilité, il est resté sans travailler

pendant deux ans. Après « *sa crise d'adolescence* » dit-il en riant, il a voulu « *entrer dans la sécurité* » mais n'a trouvé que des petites missions, des remplacements de courte durée.

Le parcours de Djibril est sensiblement le même. Déscolarisé, il n'a pas travaillé pendant plusieurs années. Le décès de son père a été « *un déclic* », explique-t-il, « *Je me suis rendu compte qu'il fallait que je bouge. Mais c'était pas gagné.* » Malgré l'accompagnement de la mission locale, Djibril ne trouve que des missions d'intérim qui ne débouchent pas sur un CDI. Il constate amèrement qu'il pourrait « *gagner la même chose qu'en un mois en seule heure en transportant des trucs et sans faire de mal à personne. Mais après c'est un engrenage...* ». L'un d'eux raconte « avoir fait la mule » à l'occasion d'un voyage transatlantique<sup>126</sup>, « *une seule fois, parce que j'avais besoin de tunes* ». L'angoisse du voyage a été telle qu'il n'a plus été question pour lui de se laisser tenter par l'aventure. Les participants acquiescent.

Comme ses collègues, Yanis a quitté l'école vers 17 ans sans formation et avec « *une famille à problèmes* » ce qui l'a incité à prendre rapidement la route. En province, il n'a pas trouvé de travail et s'est tourné vers la mission locale.

*Yanis : « À la rigueur le seul accompagnement que j'ai eu, c'était quand j'étais à la mission locale. Là-bas, on a fait le CV, on a regardé ce qui se faisait et on m'a envoyé sur le chantier. Sur le chantier, c'était un boulot mais pas vraiment d'accompagnement. Pendant les rendez-vous on me disait seulement : « tu vas essayer ça, l'intérim ou n'importe quoi ». C'est pas de l'accompagnement. »*  
(Verbatim lors de l'enquête auprès des hommes salariés avril/juin 2018)

En 8 ans, il a traversé la France de long en large avec des haltes de quelques mois. Avant d'arriver chez Contact il est passé par deux chantiers en province où il a alterné les périodes de chômage, les missions d'intérim de courte durée, les travaux saisonniers en agriculture. Son parcours comporte « *quelques conneries* », quelques écarts à la loi sur lesquels, il préfère ne pas s'étendre. Il veut « *s'en sortir* » et « *tourner la page le plus vite possible* ».

---

<sup>126</sup> Les mules sont les personnes qui transportent de la cocaïne pour le compte des trafiquants.

#### 4.4.1 Rationnaliser pour accepter la précarité qui dure

Les participants n'évoquent pas spontanément leur travail sur le chantier. Ils précisent que « *c'est un travail en attendant de passer à autre chose* ».

*« C'est pas ce qui compte [le travail sur le chantier. Ici, c'est rien. Ce qu'on veut dire c'est qu'on veut un accompagnement pour du travail, du vrai pas ce qu'on nous propose. »*

Les participants ne veulent pas être confondus avec l'institution qui les accueille, ni entachés par l'image dépréciative qu'elle véhicule. Le travail sur le chantier n'est pas représentatif de ce qu'ils sont vraiment et de ce qu'ils veulent. Ils aimeraient quitter rapidement le chantier. C'est en tout cas ce qu'ils souhaitent me faire savoir.

*Djibril : « On a des rêves. Moi j'ai le sentiment que plus je tarde à trouver un travail, moins je vais arriver. Alors on a les boules. C'est urgent. On peut pas se permettre de se casser encore la gueule. »*

Après plusieurs années d'insertion, ils ne parviennent plus à se persuader que la relation d'insertion est temporaire. Il leur faut gérer l'installation dans la durée qui, au regard de la « norme d'autonomie » (Duvoux, 2009) qui étalonne le dispositif d'insertion, vient questionner leur capacité personnelle à sortir de cette situation plutôt qu'interroger le contexte social dans lequel ils s'inscrivent. Comment se défendre de la culpabilisation que véhicule la « norme d'autonomie » ? Au fil des échanges la tonalité des échanges se fait plus vindicative et le discours prend une tournure plus générale.

*Yanis : Qu'est-ce qu'ils attendent de nous ? Ils s'en foutent qu'on réalise nos projets.*

*Tiago. : Faudrait leur demander au gouvernement !*

*Yanis : L'État, il complique les choses pour que t'y arrive pas.*

*Djibril : Je pense pas qu'il complique exprès, je pense qu'on met pas mal de choses pour dire, j'ai mis plein de choses en place. il y a combien de centres d'insertion en France ? Et le résultat c'est...c'est quoi le résultat ?*

À l'instar de ce que N. Duvoux (2010) décrit comme un refus de la dépendance des allocataires du RMI les plus marginaux, les participants au groupe attribuent finalement à la société la responsabilité de leur échec. Ils revendiquent un désir d'autonomie que la société leur

refuse. L'humiliation et la colère sont exprimées par discours général qui rationalise l'installation dans la précarité. S'ils sont encore en insertion ce n'est que provisoire et finalement pas de leur fait.

#### **4.4.2 Quitter le chantier, mais pas à n'importe quel prix.**

Les hommes du groupe estiment pouvoir tolérer ce passage en ACI qu'à la condition d'avoir un accompagnement digne de ce nom. Ils n'entendent pas se soumettre au dispositif mais l'utiliser en tant que bénéficiaires.

*« J'attends d'un accompagnement de m'orienter, de soutenir mes projets, déclare Tiago ; J'ai déjà un projet. L'accompagnement ça doit être pour te guider et t'aider à le réaliser. »*

Reprenant à leur compte, la commande de l'institution qui s'interroge sur ce qu'attendent les salariés en insertion de l'accompagnement, les participants estiment que cette thématique leur permettra de mettre en lumière *« le décalage entre ce qu'on veut et ce qu'on nous propose »*. Ils ont des choses à dire et demandent que tout soit bien consigné et transmis à la hiérarchie.

*Tiago : On a des envies, on imagine des choses, pour passer à autre chose.*

*Yanis : Il faut créer son avenir et l'avenir c'est pas avec l'intérim qu'on crée. C'est bien intérim on peut se dire : j'ai pu m'acheter une voiture. Demain j'ai un accident j'ai plus de voiture. C'est du matériel. Ça va me permettre d'acheter du matériel mais le matériel c'est quoi ?*

*Yanis : Ce qui compte c'est maintenant. C'est d'aller vers un métier, vers un objectif qu'on a choisi. Ce serait trouver un poste en CDI... quelque chose par rapport à nos objectifs personnels.*

*Djibril : Nous ce qu'on doit faire ici c'est travailler sur un vrai projet. Qui nous ramène vers un métier auquel on n'aurait pas accès normalement.*

*Yanis : Oui, c'est pas sortir d'ici pour aller dans quelque chose qu'on aurait pu avoir sans passer par là. En intérim par exemple. C'est avoir évolué. Soit avec un diplôme, soit par exemple un permis. C'est évoluer dans notre sens.*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des hommes salariés avril/juin 2018)

En fait de parcours d'insertion, les hommes du groupe ont connu au cours de leurs expériences précédentes une succession de statuts qui partagent des caractéristiques de précarité et de survie sans parvenir à solutionner leur exclusion du marché du travail. Leurs habitudes de l'accompagnement à la recherche d'emploi leur fait redouter une orientation vers le « sale boulot ».

*« On nous bloque sur les emplois, on peut pas viser trop haut. On ne tient pas compte de tes besoins. On [Les professionnel.les en charge de l'accompagnement] te dit, il faut que tu fasses ça, c'est moi qui ai raison, c'est pas toi », explique l'un d'eux. « Ils [idem] vont toujours au plus facile, on va pas chercher à se compliquer la vie pour obtenir un métier qui pourrait plaire. Par exemple : je pars pour faire plomberie, et on me dit : « fais agent de maintenance ». Je sais pas pourquoi, on ne veut pas me former. On me dit : « l'AFPA, c'est pas pour toi, va en intérim ». »*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des hommes salariés avril/juin 2018)

Ainsi qu'ils le disent eux-mêmes, le rapport au contrat d'insertion n'est pas seulement monétaire (Avenel, 2012, p.75). La perspective d'avoir recours à l'intérim est un repoussoir en particulier dans le bâtiment où certaines entreprises inscrivent l'insertion à leur cahier des charges et renversent la problématique de la pénurie « en présentant l'entreprise comme donneuse d'emploi plutôt que demandeuse de travail. » (Jounin, 2007)

*« Avec l'intérim tu pars à six heures de chez toi, tu rentres à 21 heures. C'est pour trois jours, alors tu te dis, oui, pour trois jours c'est pas grave, c'est du taf. Sauf qu'après une journée de repos on te rappelle. Et là, on te dit de toute façon, t'a qu'à porter. On te respecte pas. Tu es manœuvre, t'as qu'à porter, tais-toi. »*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des hommes salariés avril/juin 2018)

Les contrats précaires assurent la survie financière mais cette réponse à l'urgence ne leur suffit plus car elle les maintient dans une dépréciation sociale. « Dans les mots on ne te rabaisse pas mais dans le ressenti, tu le sais », estime un salarié. Le CDI à temps plein est appréhendé comme la norme d'emploi désirable tant pour la stabilité du revenu que pour l'ascension sociale qu'il permet. Or la sortie de la précarité du travail et donc du mépris social, passe par l'accès à la qualification.



Alors que Tiago explique qu'il a toujours voulu être chauffeur de bus comme son oncle, Yanis qui a déjà fait les frais de plusieurs déceptions l'interrompt :

*« Déjà il faudrait une formation parce qu'il y a des choses auxquelles on n'a pas accès sans formation. Mais on n'a pas d'informations sur quoi que ce soit. Et puis il faut que dans l'accompagnement on te suive. Souvent on nous vend un accompagnement, mais c'est une vitrine. Il n'y a rien.. Et comme tu n'as pas le choix, tu peux rien leur dire »*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des hommes salariés avril/juin 2018)

Prudents, ils ajoutent que *« bien sûr, là on ne sait pas ce qui va se passer ici [chez Contact], c'est par rapport à ce qui s'est passé avant »*. Le huis clos du groupe permet de parler, mais la méfiance reste de mise en ce début d'enquête. Les phrases sont hachées, interrompues en leur milieu. Bien sûr, qu'ils ne parlent pas de Contact, mais quand même... Silence et *brouhaha* alternent. Je ne dois pas perdre le fil de ce qui est dit. Je suis obligée de les interrompre et de leur faire reprendre les phrases en entier ou de leur faire compléter ce qui manque. Je comprends que les salariés ne peuvent pas ne pas tenir compte de l'expérience concrète de l'indifférence qu'ils ont vécu. La relation qui va s'établir avec le.la CASP de chez Contact en sera vraisemblablement affectée. Le rapport social inégalitaire qui imprime sa marque sur le binôme accompagnant.e/accompagné.e suppose la perspective d'avoir à faire preuve de ténacité pour faire entendre ses choix. Dès le début des sessions, les participants insistent sur leur statut de bénéficiaires d'un accompagnement. Au bout de deux heures, ils précisent qu'ils souhaitent que le rapport de restitution dont il a été question lors de la présentation du dispositif rappelle leurs droits de bénéficiaires et soit présenté aux professionnel.les de l'insertion.

Les hommes du groupe considèrent que ce doit être le rôle de l'accompagnement de permettre de mettre un terme à ce cercle vicieux de l'incertitude. Ils sont bénéficiaires d'un service qui doit leur permettre de sortir de l'ornière de la précarité. *« Le temps de la précarité est un temps sans avenir »* écrit G. Le Blanc (2007, p. 60). La *« recherche de la viabilité »* constitue une *« espérance nouvelle »* (ibid.) Le temps passé en insertion est supportable dans la mesure où il permet de créer de l'avenir. Pour les hommes du groupe, il appartient aux professionnel.les de faire en sorte de leur permettre de créer cet avenir.

## **Conclusion**

Les groupes enquêtés investissent le travail en atelier. Cet engagement, qui n'a rien d'évident en particulier pour les femmes cantonnées au « sale boulot », montre que le sens qu'une personne donne à son travail est intimement lié à ce qu'elle en attend. Les hommes et les femmes enquêtés s'engagent dans leur travail parce qu'à leurs yeux, il en vaut la peine et cet intérêt est toujours subjectif.

On a pu voir que ce travail compte notamment du point de vue de la sécurité matérielle ; de la stabilisation et de la visibilité sociale pour les femmes et du point de vue de l'opportunité qu'il constitue pour sortir de la dépendance pour les hommes. Le temps du contrat est donc pour toutes les personnes enquêtées un temps de préparation de l'avenir avec à la clef un besoin de formation. La temporalité diverge d'un groupe à l'autre. Les hommes sont excédés, ils veulent être rapidement formés en vue d'un emploi de leur choix. Les femmes désirent prendre le temps du contrat pour se former.

Cette différence du rapport au temps passé sur le chantier est mineure car leur volonté converge vers le même objectif : pouvoir suivre des formations. Les deux groupes parlent donc de sécurisation des parcours et de sortie de la précarité. L'accompagnement n'est donc pas a priori rejeté, il est attendu avec circonspection.

Toutefois, en marge de ce travail tourné vers l'avenir exprimé par les salarié.es, le travail sur le chantier est aussi, et pourrait-on dire avant tout, une expérience sensible dont les effets impriment le sens du parcours d'insertion. Le chapitre suivant est consacré à l'expérience corporelle dans le travail de production et dans l'accompagnement vers l'emploi.

## **Chapitre 5 – LE TRAVAIL, UNE EXPÉRIENCE SENSIBLE**

Le travail est d'abord une expérience du corps. Ce chapitre est consacré à l'incarnation de l'expérience du travail des salarié.es en insertion, ceci afin de montrer qu'en éprouvant le travail, les salarié.es renouent avec la santé, le rythme, leur propre corps. L'expérience corporelle est au fondement de la mobilisation de l'intelligence et joue un rôle majeur dans le processus de subjectivation émancipatoire à l'œuvre sur le chantier. Au cours du parcours d'insertion, dans le cadre du travail, le corps est rythmé, soigné. Mais lorsqu'il s'agit d'accompagnement vers l'emploi, le corps fait l'objet d'une normalisation plus ou moins dirigiste selon qu'il s'agisse du corps des femmes ou de celui des hommes.

### **5.1 Les temps de travail**

Le travail est d'abord une question d'organisation temporelle. L'emploi du temps est distribué aux salarié.es chaque mois. Il est aménagé en tenant compte autant qu'il est possible des problématiques personnelles en particulier de garde d'enfant. Il peut être adapté avec deux journées complètes suivies de deux demi-journées ou de sorties quotidiennes plus tôt par exemple pour tenir compte des horaires scolaires. Ces arrangements d'après-midi ne sont pas autorisés pour les salarié.es employé.es du magasin ou en charge du dépôt dont la présence est requise durant toute la période d'ouverture au public. La journée se découpe de 9h à 13h et de 14h à 18h ce qui représente 8 heures quotidiennes du lundi au jeudi. Le vendredi après-midi est habituellement chôme pour la majorité des salarié.es en insertion. Le

#### **5.1.1 Sortir de l'anéantissement du rapport vécu au temps**

Les personnes en parcours d'insertion ont pour une partie d'entre elles été privées d'emploi durablement. Au sujet de leur épreuve, la sociologue Dominique Schnapper écrit :

« tout chômeur est privé de sa participation aux rythmes collectifs, définis par l'alternance des temps de travail et de non-travail. Ils ont la double impression d'ennui et d'impossibilité de maîtriser le temps. Pour une partie d'entre eux, c'est l'occasion de revenir au rythme vrai, celui de l'individu ou de la nature par opposition au rythme social mais pour la majorité il s'agit d'une perturbation profonde » (Schnapper, 1981/1994, p. 71)

Mehdi a fait l'expérience du temps retrouvé puis de la perte des repères temporels. Cet homme d'une soixantaine d'années a travaillé dans le bâtiment pendant des années « *j'ai commencé comme tout le monde petit, après j'ai grimpé des échelons et je suis arrivée au stade de chef de chantier en 2010* ». Mais trois ans plus tard, sa femme a demandé le divorce et il a fait une dépression. Il a déménagé, s'est retrouvé dans un studio et a « *perdu [ses] repères* ». Il a repris son travail quelques mois plus tard mais il ne sentait pas *bien*. « *Avant j'avais toute la confiance de mon patron, j'avais un secteur avec 7000 logements HLM mais à partir de ce moment-là je ne me sentais plus capable, je ne savais plus où j'en étais. J'ai préféré partir que de faire des bêtises et de faire perdre des marchés.* » Mehdi a finalement démissionné et a continué à toucher des droits au chômage reliquat d'une période de chômage précédente. Il est parti voir de la famille en Tunisie puis est rentré. « *Au début c'est comme des vacances, mais après tu es comme si t'étais mort* ».

S. Paugam a pu montrer qu'il n'y avait pas de relation simple entre chômage et rupture des liens sociaux (2006) mais le cas de Mehdi valide l'hypothèse de leur effilochage progressif faisant peser la menace de l'expérience du « chômage total » que D. Schnapper (1981/1994), caractérise « par l'ennui, la désocialisation, l'humiliation ». Le chômage total constituerait selon la chercheuse l'expérience de la grande majorité des travailleurs manuels.

*« J'ai frappé à toutes les portes, j'ai envoyé des CV. Soit vous êtes trop qualifié, soit vous êtes trop vieux, »* explique Mehdi. *Ici en France qu'on arrive à 57/58 ans on me dit que tu es trop qualifié pour ne pas me vexer et ne pas me dire : vous êtes trop vieux. Après je suis resté deux ans comme ça. Je ne voyais personne, je sortais faire quelques courses mais quand tu n'as pas d'argent tu ne traînes pas ».*

Mehdi raconte comment il s'est levé un jour « *sans savoir si on était le matin ou le soir* » et quand il a réalisé qu'il n'avait vu personne depuis bien longtemps. Ce constat l'a incité à aller au PLIE (Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi). « *Là on a mis tout à plat et les envois de CV à certains moments j'y croyais plus* ».

Conséquence ultime des effets délétères de la précarisation sociale, l'anéantissement du rapport vécu au temps (Le Blanc, 2007, p. 47) a touché la plupart des personnes vivant seul et ayant connu le chômage de longue durée qui rejoignent le chantier. La perte des repères

temporels n'est pas a priori une spécificité masculine. Inès vivait en foyer de jeune travailleur, logement qu'elle avait obtenu alors qu'elle était en formation. Elle n'a pas trouvé de travail à l'issue de sa formation et s'est retrouvée isolée dans son studio. « *Je jouais en ligne, je regardais YouTube la nuit et je dormais le jour. La nuit je stresse Alors comme le jour je suis plus calme je peux me reposer.* » Inès est restée plusieurs mois jusqu'à ce que le gestionnaire du foyer lui demande un rendez-vous dans le logement. « *C'était le bordel intégral, dans mon appart'comme dans ma tête. Je m'étais complètement laissé aller* ».

### 5.1.2 Le travail, temps social qui rythme et organise

Plus d'une trentaine d'années séparent Inès de Mehdi, mais les deux considèrent que le premier bénéfice du travail chez Contact, c'est le rythme. L'accent est mis sur la fonction du travail en termes de restauration et développement de la santé psychique et physique. Tous deux décrivent à la fois le retour à un séquençage quotidien du temps et à une alternance des temps de travail et des temps des loisirs qui organise leur journée. Juan est de cet avis: « *Avant [Contact], je galérais à la maison. Ça faisait deux, trois ans que je travaillais pas. Quand on m'a dit va là-bas, j'ai dit : Pourquoi pas... Et puis, j'y suis resté deux ans.* ».

Les salarié.es qui ont connu une période d'inactivité ont souffert de ce temps suspendu privé de rythme quotidien. Dans une conférence de 1986 intitulée *Rythme et Présence*, Jean Oury précisait que « *rythme vient de *rythmos* qu'on pourrait traduire par "mise en forme", "ce qui met en forme quelque chose" ».*

*« Je serais tenté, là, d'employer un néologisme : " l'enforme ", par analogie avec le verbe espagnol *informar*, au sens de donner forme, non d'une communication : ça "fait forme". Le rythme, c'est déjà, en soi-même, ce qui fait qu'il y a de la forme ; *enforme*, mais *enforme* de quoi ? J'ai envie de dire " *rythmos et logos* " ; pour qu'il y ait de l'*enforme*, il faut qu'il y ait déjà quelque chose de l'ordre du *logos*, au sens *héraclitéen* du terme<sup>127</sup>, lui-même inséparable d'un certain type de mouvement : une *kinesis*. »*

---

<sup>127</sup> Le *logos* est pour Héraclite, en rapport avec la vérité, mais il est aussi « loi », « mesure », « structure », autrement dit, l'ordre des choses, la structure permanente qui régit, de façon universelle et éternelle, le monde (Lippi, S. « Héraclite, Lacan : du *logos* au signifiant » Dans *Recherches en psychanalyse* 2010/1 (n° 9), pages 55 à 62

Structure et mouvement, le rythme est à la fois le fond et la forme du quotidien qui « enforme » les salarié.es et scande leurs journées. « *Ça m'a remis dans un rythme* », déclare Djibril. Mehdi renchérit : « *Pour moi, c'est pas que pour l'argent, c'est pour retrouver des journées avec un début et une fin. Ne pas tourner toute la journée.* » Toutefois, même si le rythme retrouvé est éminemment positif en termes de santé, renouer avec cette scansion du quotidien n'a rien d'évident.

La contrainte temporelle constitue la première rencontre avec le réel du travail, c'est par l'engagement du corps dans le travail qu'il devient ressource rythmique pour organiser les journées et plus largement l'équilibre psychique.

*« Moi j'ai galéré à mettre mon réveil, explique Juan, j'avais mis mon téléphone en boucle pour qu'il sonne plusieurs fois le matin. Ça faisait un boucan d'enfer, comme ça ma chienne elle venait me dire « Allez ! lève-toi ! faut que j'aïlle pisser ! ». Bon, ben après j'y allais plus facilement. »*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des salarié.es sortant.te.s novembre/décembre 2018)

Peu importe le cadre légal (CDI, CDDI ou emploi temporaire) les salarié.es du chantier d'insertion comme les chômeurs et chômeuses assignés à un emploi temporaire insistent sur « l'importance de retrouver un rythme de vie, de se nourrir à heures fixes, de fréquenter des collègues, et de se sentir utile » (Kuehni, 2008). Pendant l'heure du déjeuner, salarié.es et cadres se retrouvent dans la salle de pause. Un réfrigérateur et des fours à micro-ondes permettent de conserver et réchauffer les plats apportés individuellement. Lorsqu'il fait beau, certain.es préfèrent prendre un sandwich à l'extérieur, sur le parking ou dans un square non loin de là.. La salle de pause est souvent animée avec parfois en bruit de fond la télévision. Lorsqu'il est l'heure d'y retourner, tous et toutes retournent à leur poste. En quelques minutes, le silence est revenu dans la salle. Le travail donne du sens à l'action en l'inscrivant dans un dessein collectif porté par les collègues, coordonné par l'équipe et utile pour la structure.

Le quotidien au travail n'est pas solipsiste, c'est aussi, et surtout, un temps social. Yanis décrit cette inscription du social dans le quotidien que « *Ça m'oblige mais c'est pas facile d'y retourner, sortir, voir du monde, mais c'est la vie* ». Les salarié.es insistent sur la dimension collective et relationnelle du travail,. « *On arrive le matin, on dit bonjour aux collègues, le soir, on se dit au revoir.* » Les rituels sociaux qui encadrent la journée sont autant de repères familiers

qui organisent l'espace et le temps. « *On met de l'ordre dans les idées, quand je suis là, je ne suis pas ailleurs, je ne pense pas à autre chose* ».

### **5.1.3 La routine qui sécurise**

Le matin, les salarié.es se retrouvent pour boire un café et fumer une cigarette sur le parking. Une fois la dernière bouffée aspirée, tout le monde remonte dans les vestiaires se mettre en tenue. S'il reste quelques minutes pour fumer une dernière cigarette, les fumeuses filent une nouvelle fois à l'extérieur. Les hommes ne se précipitent pas. La réunion matinale avec leur encadrant se déroule le plus souvent sur le parking, l'occasion de « *s'en griller une petite* » tranquillement. À 10h30, la salle de pause est prise d'assaut par les femmes, les hommes sont souvent en tournée ou restent parfois entre eux au rez-de-chaussée. Le café fume, la bouilloire siffle et les petits gâteaux sortent des casiers. Pendant un petit quart d'heure, un brouhaha anime la pièce puis toutes redescendent. Chaque nouvelle journée se décline selon les mêmes rituels.

Dans la sociologie du travail, la routine a pu être perçue négativement, comme symbole du travail « miné par le machinisme et les méthodes rationnelles d'organisation de la production, où l'activité laborieuse tend à être réduite à la simple tâche parcellisée » (Breviglieri, 2006, p. 131-141.) mais sur le chantier elle peut être condition de santé psychique. À la différence de la plupart des chantiers qui pratiquent des contrats relativement courts, Contact se singularise en faisant le choix d'un premier contrat d'un an, en accordant aux salarié.es « le droit de se stabiliser dans un cadre de travail où des routines d'action leur permettraient de fonctionner avec suffisamment de sérénité » (Ughetto 2014).

Le rapport au temps des femmes rencontrées pendant l'enquête n'est pas comparable avec les chômeur.ses de longue durée, mais il n'est pas plus rassurant. Leur parcours migratoire a constitué en soi un travail à temps plein, rythmé par l'administration et le souci de trouver un toit pour dormir. L'urgence des situations sociales de la plupart d'entre elles ne leur offrait que peu de répit, sauf lorsqu'elles pouvaient conserver un logement pour une durée un peu plus longue. Dans ce cas, le rapport au temps s'étirait au gré des sollicitations de la préfecture, jusqu'à la prochaine urgence à réagir. Ce temps administratif entre indifférence et urgence est à la fois aléatoire et menaçant. Il assujettit la personne en limitant ses possibilités de contrôle sur l'action. Il n'a d'autre sens que sa finalité, lointaine, d'obtenir le droit de séjourner et travailler. Ce temps n'est en rien comparable avec le temps de travail qui donne du sens à

l'action quotidienne et la sécurise. Gordana l'explique : « *Avant quand il faut obtenir les papiers, on bouge beaucoup mais on ne sait pas ce qu'on fait, on fait ce qu'on nous demande, mais on sait pas pourquoi. Ici, quand on travaille on sait ce qu'on fait* ». À la différence, des temps inégalement hachés, le temps de travail cadence et sécurise. Le lendemain est a priori sans surprise.

Pour les hommes comme pour les femmes, le rythme impulsé par le travail est sécurisant. Répétition des journées de travail, répétitions des activités dans la journée. Les hommes évoquent « *la routine* » de leur journée, les femmes expliquent qu'elles font « *toujours la même chose* ». Les routines modifient le rapport au monde des salarié.es en insertion et constituent un levier de subjectivité majeur. Toute cette épaisseur du quotidien forme une armature essentielle pour la santé psychique des salarié.es. Les femmes du premier groupe expliquent que se voir chaque jour leur permet de construire peu à peu leur projet. Le rythme d'un quotidien social serait une condition de la possibilité de se projeter dans l'avenir. Cette répétition quotidienne articule le présent au passé et au futur, en ce sens le rythme peut même être « *considéré comme anticipateur de notre pensée* » (Lauras-Petit, 2009). La menace du retour à un présent immédiat sans projet est de nouveau sensible à la fin du contrat. Certains redoutent de tourner en rond chez eux, d'autres de recommencer à dormir le jour et regarder les écrans la nuit. Alors que l'une des participantes à l'enquête auprès de sortant.es se réjouit de pouvoir bientôt dormir tard, Awa, ancienne salariée revenue pour participer au groupe modère son enthousiasme :

*« Fais attention, quand tu vas être chez toi ! Moi quand je suis partie, la première chose que j'ai faite, c'est dormir. Je n'ai rien fait pendant une semaine ou deux. C'était super de rien avoir à faire. Et puis après je n'ai pas su quoi faire, j'avais personne à voir. J'ai déprimé. Je suis contente d'être là. ».*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des salarié.es sortant.te.s novembre/décembre 2018)

Bien qu'elle apparaisse dans le déroulé du parcours d'insertion, la préparation à l'après chantier est un impensé administratif qui renvoie à des dimensions solitaires et à la dispersion du collectif une fois le contrat achevé. Les CASP l'anticipent autant que possible en sécurisant le parcours au moins financièrement mais ce n'est pas toujours possible d'assurer un relais d'activité. La salle informatique reste ouverte pour les recherches d'emploi, mais c'est à



chacun.e de se saisir ou non de cet espace redevenu solitaire, puisque les collègues sont parti.es et celles et ceux qui sont encore en poste ne sont pas présent.es dans la salle. Sans collectif, la proposition est souvent déclinée.

## 5.2 Le travail, une expérience du corps

Le travail sur le chantier est également un engagement du corps. L'une des femmes récemment arrivées relève combien le travail sur poste, qui pourtant semble si simple, est exigeant et fatigant y compris physiquement. Les femmes du tri ont souvent des lombalgies, des douleurs aux poignets et aux épaules et des fourmillements aux jambes. Juan reconnaît que pour lui aussi la reprise du travail a été fatigante. Il a eu mal au dos et aux épaules. « *J'avais oublié qu'il y avait des muscles là* », plaisante-t-il en montrant son ventre. Sentir ses muscles engourdis, ressentir des courbatures mais également les écarts de température du bâtiment. Passer du froid polaire de l'hiver au sous-sol à la fournaise de l'étage l'été n'est pas toujours simple.

Aïssata raconte qu'une fois arrivée en France, elle a dû faire le plein de manteaux et de pulls « *Parce que chez nous il n'y a que deux saisons : la saison pluvieuse la saison sèche. Il fait chaud tout le temps. Juste pendant le mois de novembre décembre janvier fait un peu froid mais pas tellement* » Avant de travailler Aïssata s'arrangeait pour ne sortir que lorsque la météo le permettait mais avec le début de son contrat, elle a été obligée de braver les éléments. « *Ah oui moi ici [le froid et la pluie] ça m'a fatiguée ! (...) Mais là avec le travail c'est un rendez-vous il faut respecter l'heure même quand il neige, quand il fait froid, il faut y aller* ». Le froid n'est pas un problème pour ses collègues d'Europe centrale, en revanche, l'immobilisme qu'impose le tri a été compliqué. « *J'ai envie de bouger, mais on ne peut pas* ». Les femmes travaillent pour l'essentiel debout face à de grandes tables, non pas qu'elles n'aient pas le droit de s'asseoir, mais il est difficile de trier assise. Chacune a ses astuces pour gagner en confort corporel. L'une se lève de son tabouret fait quelques pas de danse tourne sur place et retourne s'asseoir, l'autre fait tout le tour des tables en prenant bien soin d'élargir autant que possible son circuit, pour finalement aller chercher un roll qui se trouve juste derrière elle. Une autre, au contraire a aménagé une table de travail avec tout à portée de main pour réduire ses mouvements au strict minimum « *Moins je bouge, moins je fatigue.* » .

Entourées de montagnes de linge, les femmes font corps avec leur travail. Tous leurs sens sont sollicités pour mener à bien leur tâche. La vue, le toucher et l'odorat sont mobilisés pour évaluer la qualité d'un textile. Des masques et des gants sont mis à leur disposition, mais comment sentir l'état du tissu sans le toucher ? Entre plaisir de découvrir une belle pièce et dégoût de manipuler des tissus souillés ou puants, à chacune son style, à chacune sa méthode pour supporter. Aucune des femmes réunies ne travaille vraiment comme sa voisine et ce, même si elles parviennent à travailler ensemble notamment lorsqu'il faut vider le même sac. Elles soulèvent des sacs-poubelles de 100 litres remplis de vêtements pour les placer sur la table sans que leur contenu se répande au sol, elles poussent les rolls et rangent les articles triés dans les caisses, qui sont ensuite disposées sur des étagères qui courent du sol au plafond de l'atelier. Elles portent des bacs en plastique remplis de vaisselle qu'elles trient. Une partie pour la vente le reste au rebut qui remplit de nouvelles poubelles qu'il faut charrier jusqu'en bas de la rampe des camions.

Avec pour tout horizon les tas de linge, les femmes aspirent à un peu de liberté. Si la vue, l'odorat et le toucher sont utilisés par le travail de tri et que leurs membres inférieurs sont contraints à l'immobilisme, ne reste que l'ouïe. C'est sans doute cette contrainte sensorielle plurielle qui rend la présence de la radio particulièrement importante dans l'atelier de tri. L'installation du poste de radio a ainsi constitué un enjeu important de l'amélioration du travail des femmes. En écoutant et en chantant, elles s'échappent psychologiquement de la contrainte du « sale boulot » tout en étant concentrées à leur poste de travail.

Ce corps-à-corps avec le textile renouvelé quotidiennement actualise ce que Michel Henry définit dans *La barbarie* (1987/2004, p. 82-83) par le terme *corpsappropriation* et qui désigne le rapport entre le sujet et un monde qui ne lui est jamais complètement extérieur, une « familiarité subjective et affective entre le corps et le réel » (Dejours, 2014, p. 25). La *corpsappropriation* constitue le premier niveau de sublimation puisqu'en se confrontant au réel, le travailleur ou la travailleuse se découvre des ressources liées au registre de la sensibilité qui avant l'expérience du travail étaient insoupçonnées. Cette expérience constitue un accroissement de la subjectivité et donc une source de plaisir. La *corpsappropriation* permet aux femmes du tri de travailler en « pilote automatique », tout comme les hommes au volant de la camionnette.

Le travail des hommes dans l'atelier ne comporte pas ce type de répétition, mais aux meubles » comme « au tri », les salariés ont une perception sensible de leur environnement. Qu'il s'agisse d'armoires, de lit, de réfrigérateur, il faut évaluer le poids et la taille des objets, anticiper les mouvements à réaliser pour parvenir à manœuvrer des meubles parfois lourds dans une cage d'escalier, ou utiliser chaque interstice de l'espace d'un camion. Le travail de manutention demande à la fois de la force physique et des habiletés techniques. Les hommes en charge des déménagements sont rarement d'une force herculéenne. Ils doivent négocier entre eux pour compenser une capacité musculaire moindre par des astuces de levage ou des techniques de démontage. À défaut de pouvoir déplacer un meuble, il faut donc le mettre en pièces détachées. C'est rarement la solution privilégiée faute de temps et par crainte de perdre des vis ou des charnières au cours de la manœuvre. Au sein de l'équipe, les collègues parviennent toujours à trouver des solutions. Mobiliser son intelligence pour trouver des solutions est l'un des leviers de la transformation de la souffrance en plaisir.

### **5.3 Le corps aux prises du genre**

Le corps est éprouvé par le travail. Mais cette vigilance n'englobe pas dans une même sollicitude le corps des femmes et celui des hommes

#### **5.3.1 Le corps féminin, un impensé du travail**

Il est nécessaire de prendre des précautions pour éviter de blesser les corps dans l'activité de travail. Mais seuls les hommes en charge du déplacement des meubles sont formés aux « Techniques de port, de chargement et de déchargement de charges lourdes et fragiles »<sup>128</sup>. La division sexuelle du travail opère également dans l'attention différenciée portée par les permanent.es aux corps des salarié.es. Le travail des femmes sur le chantier est rapporté (parfois par les salariées elles-mêmes voir p3), à la sphère domestique par un déterminisme social « légitimé par un prétendu déterminisme biologique qui serait naturel » (Hirata, Kergoat, 2017). Le travail de tri, assimilé aux travaux ordinaires que les femmes réalisent sans mot dire dans leur foyer, ne nécessiterait pas qu'on veille particulièrement à la difficulté qu'il représente. Pourtant c'est un travail d'endurance qui exige une sollicitation corporelle constante ce qui n'est pas le cas du travail des hommes où les aptitudes physiques ponctuelles mais visibles sont

---

<sup>128</sup> Il en sera question dans le chapitre suivant.

convoquées au premier plan. La pénibilité de leur travail n'est pas discutée, la force requise est valorisée et définit une identité virile (ibid.).

Dans le collectif des femmes bien après que le rapport de restitution ait été présenté et alors que l'enquête se poursuivait auprès des salarié.es sortant.es, cette naturalisation de leur travail n'a plus été de soi et la colère a commencé à gronder. Les femmes du tri ont demandé à leur encadrante qu'une attention particulière soit portée à leur corps. L'encadrante a proposé de mettre en place un échauffement matinal d'une dizaine de minutes. La coordinatrice n'a pas approuvé que ce temps soit pris sur l'activité salariée, mais finalement la direction a tranché en faveur de cette initiative qui venait ainsi répondre à la fois à une attente des salariées et à une obligation en matière de formation. C'est donc en interne, par un « bricolage » et une réelle ténacité que ce manque a pu être comblé. À la fois souple et gratuite, la solution était idéale pour la structure qui sortait ainsi d'un mauvais pas à moindres frais. Mais que ce serait-il passé si les femmes n'avaient rien demandé ? La pénibilité de leur travail aurait-elle été prise en considération ou serait-elle restée invisibilisée au sous-sol ?

Si les unes avaient obtenu que leur corps soit considéré au même titre que celui des hommes, toutes n'ont pas adhéré inconditionnellement au projet. Lors des premières séances, certaines femmes ont accompli les gestes et mouvements sans difficultés tandis que d'autres se sont montrées plus réticentes à l'égard des exercices sexuellement évocateurs, comme les mouvements de bassin. L'encadrante n'a pas modifié le programme, invitant simplement les participantes à ne réaliser que les mouvements qui ne les gênaient pas. L'une d'elles, Dondü, a témoigné à ce sujet quelque temps plus tard : « *C'était compliqué pour moi. Chez nous le corps des femmes est caché. Et puis finalement, comme on était entre femmes j'ai commencé. On a rigolé et maintenant j'aime bien.* ». Cette salariée a été si enthousiasmée qu'elle a ensuite demandé à prendre en charge la séance en l'absence de l'encadrante et toutes les femmes ont participé à cet exercice devenu un rituel quotidien.

Quelque temps plus tard, quelques hommes en charge du transport ont souhaité rejoindre le groupe des femmes pour participer à ces quelques minutes d'exercice quotidien. En s'agrégeant aux femmes et en participant à une activité qui pose en préalable la vulnérabilité du corps, ces hommes ont pris le risque de mettre en marge du collectif de l'équipe masculine soudée par les valeurs viriles de force, de résistance et de robustesse. Aurait-ils ainsi participé à la déconstruction d'une norme virile dans le chantier ? À moins que ce temps pris sur le travail

de l'activité salariée proprement dit soit une façon de transgresser le prescrit. Il aurait été intéressant de creuser ce qui avait pu les inciter à intégrer une telle activité. L'arrivée des hommes lors de l'échauffement matinal a débuté après la fin des enquêtes, je n'ai donc pas pu investiguer au-delà de l'observation.

### **5.3.2 Le corps soigné ou non**

Le chantier est également un lieu où le corps fait l'objet d'attention en termes de santé. Le dispositif prévoit que la santé fasse, avec le logement, l'objet d'une prise en charge immédiate lors de l'arrivée sur le chantier. Les premiers entretiens permettent au.à la CASP de poser quelques questions et de prendre rendez-vous chez un médecin, un dentiste ou tout autre professionnel de la santé ou d'inciter la personne à le faire. En aucun cas, il n'est question de forcer la personne à se soigner, mais les professionnel.les restent attentif.ves à l'état de santé des salarié.es tout au long du contrat.

Les rendez-vous en individuel favorisent l'intimité et permettent d'évoquer ces sujets. La CASP indique à ce sujet qu'il faut parfois être « *vigilante pour deux* », les salarié.es ayant tendance à négliger leur santé d'une part par manque de moyens matériels et d'autre part, du fait des difficultés d'expression qui rendent l'accès au soin difficile. En effet, les salarié.es ne parlant pas bien le français expliquent qu'ils.elles sont intimidé.es par les secrétariats médicaux ou par les médecins et qu'ils.elles préfèrent aller aux urgences où le face-à-face facilite les échanges. La sollicitude du.de la CASP et l'intérêt porté au corps durant le temps passé sur le chantier leur ouvre d'autres possibilités. À mesure que le temps passe, les salarié.es ont moins de réticence à parler de leurs maux. En particulier les femmes qui viennent plus spontanément demander qu'un rendez-vous soit pris auprès de tel ou tel médecin.

Les femmes ne redoutent pas de montrer leur faiblesse, ce qui leur permet a priori d'accéder plus facilement aux soins. Ce n'est pas le cas des hommes. Alors que je croise Raoul dans les couloirs, je vois que sa main porte un bandage « artisanal » fait d'une serviette de table crasseuse. Je lui demande ce qui lui est arrivé et lui propose de faire faire un bandage plus propre à la pharmacie. Il refuse ma proposition en me disant que « *ce n'est rien du tout* », une simple entaille au cutter « *sans aucune gravité* ». Il repart sans avoir été soigné mais en accord avec la discipline virile qui le fait tenir face aux risques pathogènes. Bien qu'ils acceptent de participer aux exercices d'échauffements qui viennent améliorer leurs performances

corporelles, ils ont beaucoup plus de difficulté à mettre au jour une douleur, signe de défaillance. La crainte d'être « comme une femme » leur fait tenir à distance leur propre corps souffrant. Un homme, un vrai ne souffre pas, quitte à opérer un déni de réalité (Molinier, 2000).

### **5.3.3 Image de soi, une mise en forme des corps**

Sur le chantier le corps fait l'objet d'une normalisation. À la différence d'une entreprise ordinaire qui embauche un.e salarié.e en fonction de ses besoins et après avoir consulté son CV, la mission de Contact est d'embaucher des profils dont les prescripteurs estiment qu'ils sont inemployables et d'en faire des candidat.es pour l'emploi. Or, être employable passe par l'adoption des « normes de la conduite et de l'apparence que le groupe social y associe » (Goffman, 1973). Les codes sociaux forment un langage commun au fondement d'un modèle culturel partagé par un groupe social déterminé (Michaud, Marc, 1982). Un certain nombre d'entre eux sont explicites comme les règlements, d'autres sont implicites comme les règles de politesse et de vivre ensemble et la tenue vestimentaire. Le travail de la « posture professionnelle » ou de la « dynamisation professionnelle » est une formation majeure du chantier qui illustre la façon dont les rapports de pouvoir s'inscrivent dans le corps non pas en étant « intériorisés dans la conscience de gens » (Foucault, 1994/2005, p. 229) mais imposés par le dispositif d'insertion lui-même. Dès le début du troisième mois, lorsque les financements le permettent, débute l'atelier « Image de soi ». Il s'agit d'un atelier de conseil en image assuré par une coach et adressé à un groupe de 4 à 8 salarié.es. Les dix séances de 3 heures hebdomadaires sont destinées à permettre aux volontaires de se présenter sous leur meilleur jour lors des entretiens d'embauche et à restaurer une image de soi supposée défaillante. Cet atelier concerne normalement l'ensemble des salarié.es mais n'accueille effectivement que les femmes.

### **5.3.4 La licence du corps masculin**

L'atelier de conseil en image est financé par le fonds de formation professionnel du secteur. La formation étant payante, les cadres se posent régulièrement la question de savoir s'il ne serait pas nécessaire de l'imposer, « *parce qu'après tout, les hommes, ça ne leur ferait pas de mal non plus !* » (Extrait du journal de terrain. Entretien avec la CASP et les encadrant.es techniques. Contact – octobre 2014). Finalement, les cadres optent pour une moyenne mesure : informer les hommes et les laisser choisir.

Les hommes ne participent donc pas à cet atelier, ils sont invités à se rendre chez Costume solidarité, une association qui collecte et distribue des tenues professionnelles et délivre les « conseils verbaux et non-verbaux à maîtriser en entretien d'embauche »<sup>129</sup>. Cette association est présentée en début de parcours aux salarié.es mais n'est généralement sollicitée que plus tard lorsque le projet est déterminé. Elle propose de travailler à la fois le CV, la lettre de motivation et la tenue professionnelle. Les salarié.es qui le souhaitent peuvent y participer. L'action se déroule durant une journée complète. Après avoir pris connaissance du projet de la personne, avoir déterminé ses goûts et étudié sa morphologie, le ou la « coach en image » l'accompagne dans le choix d'une tenue professionnelle adaptée parmi les costumes et tailleurs collectés auprès des entreprises et des particuliers. Vient ensuite la photo en studio pour le CV et la transmission des conseils. Certains hommes préfèrent cette option « *Ça va, ça ne dure qu'une journée. Moi j'aime pas quand ça dure des plombes, c'est pas mon truc, c'est comme ça* », déclare Juan (Extrait du journal de terrain. Décembre 2017.) Mais tous ne s'en saisissent pas. Ce qui ne veut pas dire qu'ils ne sont pas conseillés lors des entretiens individuels avec le ou la CASP. Les conseils vestimentaires peuvent être prodigués par l'un des deux. Les hommes estiment subir un formatage en bonne et due forme pour correspondre aux attendus sociaux « *on est mis en forme comme des CV* » dit l'un des hommes du second groupe qui estime que ces efforts vestimentaires ne modifient pas la dépréciation sociale dont il fait l'objet. « *De toute façon, même si tu te tiens droit et que tu as une cravate, t'es quand même bon qu'à porter des sacs* » dit-il.

Au quotidien, aucune remarque ne leur est faite sur leur tenue ce qui peut même donner lieu à un affranchissement des règles de savoir-vivre gênant pour le travail en commun. C'est ainsi que l'un d'eux a participé à une formation de sauveteur-secouriste du travail avec un tee-shirt sale et un pantalon de survêtement baillant qui lui tombait à mi-fesses. Au retour de la formation, ses collègues féminines se sont plaintes d'avoir été obligées de s'entraîner aux gestes d'urgence dans des conditions qu'elles jugeaient indécentes. Ni le formateur, ni l'encadrant technique n'avaient estimé devoir lui demander un effort vestimentaire dans la mesure où « *il avait été signalé qu'il fallait s'habiller confortablement ce qu'il avait fait en portant les mêmes vêtements qu'à l'accoutumée* » (Extrait du journal de terrain. Mai 2016). La plainte provenait des femmes salariées, aucun des hommes n'ayant été gêné (professionnels et salariés), la tenue

---

<sup>129</sup> Extrait du site de l'association

débraillée du participant n'a pas donné lieu à un rappel à l'ordre des codes sociaux du vivre-ensemble.

Pourtant comme le spécifie les ateliers de savoir-être, outre les attributs vestimentaires, le travail d'employabilité porte également sur l'incorporation de propriétés comportementales. Or il arrive que l'incurie d'une personne soit telle que ses collègues se plaignent auprès des permanent.es de l'odeur corporelle incommode. Lorsque j'étais sur le chantier les problèmes d'hygiène ont concerné un homme et c'est la CASP qui s'est retrouvée à devoir gérer le problème. Elle était à l'époque seule en charge de l'accompagnement sur le chantier. Plusieurs réunions ont eu lieu pour savoir comment aborder le sujet avec tact pour éviter qu'il s'offusque. La CASP a fini par convoquer le salarié. Rien n'a dans l'immédiat filtré de l'entretien. Quelques jours plus tard, sollicitée par les autres professionnel.les, elle a expliqué qu'elle avait présenté le problème sous l'angle du soin qu'il pouvait prendre de lui, du bien-être qu'il ressentirait à s'occuper de son corps en le soignant, le savonnant etc. Le registre maternant utilisé par la CASP est un reflet de l'assignation des femmes à des rôles de genre (Scott, 1986 mais c'est également l'illustration de la ruse à laquelle elle a recours pour faire passer un message en évitant l'opposition frontale. En « jouant la mère », la CASP déjoue le risque d'une réaction épidermique du salarié. Il ne perd pas la face, il reste libre de se laver ou non mais s'il le fait, ce sera pour lui et non par respect pour son entourage.

### **5.3.5 Une tentative de normalisation du corps féminin**

Alors que les hommes se dispensent eux-mêmes de participer à l'atelier d'image de soi, les femmes doivent être présentes. Une fois par semaine, une dizaine de femmes sont réunies dans la plus grande salle de la structure, assises autour de la table. Il m'a été donné d'assister à quelques séances sans suivre la formation en continu. Lors des séances auxquelles j'ai assisté, les participantes s'installent dans la salle avant le début de la séance. Quelques-unes bavardent, les autres sont silencieuses tandis qu'une ou deux somnolent la tête entre leurs bras croisés sur la table. À l'entrée de la formatrice dans la pièce, elles lèvent le nez. La séance commence. La session de formation débute par une présentation théorique sur la communication non verbale autrement dit sur l'image que renvoient la posture et le vêtement. La formatrice s'attarde sur l'importance du choix vestimentaire adapté à sa morphologie mais aussi à la situation rencontrée. Pour illustrer son propos, elle fait passer des catalogues de prêt-à-porter et des magazines féminins. Les participantes sont invitées à choisir parmi les modèles portés par les mannequins ceux qui seraient les mieux adaptés à telle ou telle situation. La formatrice, une femme blanche, vêtue d'une veste de tailleur cintré et d'un pantalon et chaussée



d'escarpins arpente la pièce. Elle parle de mode, de couleurs, de coiffure essaie de capter l'attention de ces femmes des Suds qui écoutent sans broncher en étouffant de temps à autre un bâillement. La formatrice est la seule à s'agiter dans le calme de la pièce. Son effervescence ne parvient pas à animer les femmes présentes physiquement mais qui sont visiblement loin de ces préoccupations de papier glacé.

Chaque séance est consacrée à un thème : couleur, coupe, style vestimentaire, maquillage, coiffure en vue de valoriser l'image et la personnalité des participantes. Les femmes réunies dans la pièce sont en jupes, en jogging, en sari, en jean avec pour la plupart des pulls ou des sweat-shirts. Certaines portent le voile, d'autres des casquettes, des perruques ou sont tête nue. Toutes ont opté pour des tenues adaptées à leur travail sans considération pour l'esthétique et ce d'autant moins qu'elles doivent couvrir leur vêtement d'une blouse et un gilet de l'association. La formatrice ne fait pas de commentaires concernant leurs tenues. Elle invite les participantes à déterminer ce qui, selon elles, serait une tenue adaptée à telle ou telle circonstance. En binôme, elles doivent ensuite réfléchir à ce qui conviendrait au mieux à leur collègue. Elles travaillent la colorimétrie qui consiste à définir l'harmonie naturelle du visage, à l'aide d'étoffes colorées, en tenant compte de la carnation, de la couleur des yeux et de la teinte des cheveux. Il peut être question de l'épilation sourcils. Le thème de l'hygiène est abordé au travers des soins du visage, des mains, de la coiffure, de l'entretien des vêtements. Les « progrès » sont matérialisés par une séance de photo, afin de préparer un petit livret avant/après qui sera remis aux participantes en fin de formation.

Le travail d'appropriation des codes sociaux du travail occidental mis en œuvre dans l'atelier d'image de soi s'apparente à un projet d'acculturation. Ce terme issu de l'anthropologie anglo-saxonne est utilisé depuis les années 50 par les sciences sociales, pour désigner la rencontre entre deux cultures dont l'une emprunte à l'autre sur la base d'une hiérarchisation. Toutefois, cette notion trop générale (Wachtel 1974) ne parvient pas à rendre compte de la déperdition de culture ou déculturation (Goffman, 1968/2021, Courbot, 2000) dont font état notamment les migrant.es (Cohen-Emerique, 1999). Il ne permet pas non plus de caractériser les processus de « métabolisation » qui découlent du contact avec les différentes dimensions pluriculturelles de l'environnement quotidien. Patrick Denoux, psychologue interculturel, lui préfère le terme d'interculturalité qui traduit « de nouveaux comportements, verbalisations et constructions de sens pouvant conduire soit à une impasse (interculturalité négative) soit à des solutions (interculturalité positive) » (Denoux, 2013).

La visée corrective des apprentissages de l'atelier d'image de soi suppose l'effacement ou a minima la secondarisation des normes d'origines. L'apparence féminine est négociée en vue d'une adaptation au monde du travail et plus largement « aux codes d'une féminité standard » européenocentrée qui disqualifie de fait toute culture extrinsèque et plus largement toute velléité de de singularisation. L'omniprésence des normes et leur inculcation est « dans une large mesure infra-conscientes » pour reprendre l'expression de Nadia Lamamra et consœurs (Lamamra et al., 2019). Le plus souvent elles sont véhiculées sur un mode positif par l'encouragement à porter telle tenue, par un compliment au sujet d'une coiffure ou d'un maquillage. On ne trouve nulle trace d'une obligation quelconque à adopter un style vestimentaire mais les ateliers de savoir-être et de mise en beauté s'emploient à homogénéiser l'apparence des participantes selon les codes dominants. Ce travail d'incorporation des normes est décrit comme un « véritable travail d'ajustement qui encourage les salariées à abandonner les codes de féminité auxquels la plupart ont été socialisées tout en se maintenant dans la position de femmes qui leur est dévolue. » (Lamamra et al., 2019).

Le chantier participe ainsi à la transmission des stéréotypes de genre et à la normalisation par le modèle dominant y compris dans le soutien ou non au projet. L'une des salariées, blanche, grande, fine et blonde a été soutenue dans ses divers projets (parfumerie, fleuriste, décoration/ameublement) sans que soit interrogé le fait qu'elle ne parlait pas français. Son allure était censée compenser ces manques. A l'inverse, une autre salariée dont le physique ne correspondait pas aux canons esthétiques dominants mais qui possédait une bonne maîtrise de la langue a été découragée dans son projet d'hôtesse de caisse et vivement incitée à envisager une carrière de femme de ménage.

### **5.3.6 « On change rien, on rajoute »**

Lors de la rédaction du pré-rapport avec le premier groupe, les participantes ont souhaité insister sur le changement radical qu'elles devaient engager dans le cadre de l'accompagnement et qui passait par un « *redémarrage à zéro* ». Etonnée par cette idée, je leur ai donc demandé de préciser ce qu'elles voulaient dire. Elles ont répondu que l'insertion supposait un changement de leur part allant au-delà de l'acquisition de la langue. Aïssata explique alors devoir changer en profondeur pour être employable.

*« La culture, c'est au pays pendant les vacances. Ici dans les milieux où il y a que des Français, il faut changer, il faut prendre le comportement de là où tu*

*es. Si tu viens d'un pays où c'est pas pareil tu es obligé de te changer pour faire pareil. C'est obligatoire. »*

(Extrait du rapport de restitution de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

En annonçant qu'elle doit changer et assimiler les codes et normes dominants pour être employable, cette salariée se plie aux attendus du dispositif d'insertion qui implique qu'un certain nombre de savoir-être soient intégrés pour se rendre employables. Néanmoins, au fil de l'échange, certaines d'entre elles tempèrent les propos de leur collègue en remarquant que ce « *changement obligatoire* » auquel il faudrait souscrire pour pouvoir s'intégrer semble difficilement tenable. « *Tu viens ici majeure. Jamais tu peux oublier ta culture même si tu fais semblant. À l'intérieur, t'as pas changé* ». Une autre concède que ce serait « nécessaire de changer » mais admet qu'elle ne peut pas changer et qu'elle ne le souhaite pas ! « *Je peux pas devenir une personne française, je veux pas changer d'idée, de culture. Ça c'est impossible.* » Les femmes du groupe ne sont ni naïves, ni soumises et semblent mettre en place les conditions pour résister à la dilution dans la société d'accueil. L'expérience de l'exil les place dans une « position ambivalente et paradoxale » (Vié, Freitas Girardi & Sturm, 2018) qui consiste à s'adapter tout en conservant une continuité avec le passé. Finalement elles, concluent que l'intégration à la société française passe plutôt par un « *élargissement* » que par une modification. « *Je dois garder moi-même et je dois intégrer. Pour vivre ici sinon je dois rester à la maison. On enlève rien, on rajoute.* », conclut Dondü.

Le projet d'acculturation est ainsi mis en échec, sans heurts, par les participantes elles-mêmes. Preuve en est, qu'une fois l'Atelier image de soi terminé, les femmes n'ont pas changé leurs habitudes vestimentaires. Le journal de l'association daté de novembre 2014 décrit ainsi la formation :

« Pour sa 5e édition, cet atelier animé par [ la coach], accueille 4 8 salariés (atelier semi-collectifs) désireux d'optimiser leur image professionnelle. La formation est conçue en 10 étapes et permet d'identifier ses atouts, de définir son style personnel et professionnel (couleur, coiffure...) mais également de travailler la communication en utilisant à la fois les techniques verbales et non-verbales. À la fin du stage, [la coach] remet à chacun des participants un livret photo personnel.

Cette année comporte un approfondissement de la session gestion des émotions. « Il s'agit à la fois d'expliquer la façon dont les émotions nous impactent mais aussi de donner quelques astuces pour prendre du recul, explique [la coach], il peut s'agir de travail sur la respiration, de postures corporelles, d'occupation des mains... »

Avec l'expérience, [la coach] est formelle, « c'est au moment de la remise du livret photo que tout se joue. En voyant les « avant/après », en se remémorant les étapes, les personnes voient le travail qui a été effectué. Le temps a passé et le support papier favorise cette distanciation qui permet aux salariés de porter un regard plus objectif sur la formation ».

(Extrait du journal de Contact novembre 2014)

Le « regard plus objectif sur la formation » laisse entendre que celle-ci ne suscite pas au premier abord d'entrain particulier. Il est vrai qu'à la fin des sessions, lorsque Contact propose de participer financièrement à une séance chez le coiffeur et de choisir et conserver gratuitement une tenue complète dans le magasin en vue des photos de fin de sessions, l'enthousiasme est plus sensible. Dans une réelle animation, les salariées se succèdent dans la cabine d'essayage. Les choix sont parfois révisés par la coach s'ils ne correspondent pas aux attendus d'un entretien d'embauche, mais les salariées ont la plupart du temps le dernier mot. Lorsque la chargée d'accompagnement participe à l'avant dernière séance au cours de laquelle les photos sont prises, elle ne se prononce pas, rappelant qu'elle n'est pas là pour « *dire ce qui se fait ou non* » ou bien en déclarant par exemple « *après tout, ça a de la personnalité* ». (Extrait du journal de terrain. Février 2015).

Il arrive que certaines participantes s'opposent clairement à l'atelier. C'est le cas d'Angèle qui rappelle qu'étant « *pas trop mal, elle n'a pas besoin de conseils* ». Mais ces réactions frontales sont marginales. Une autre, à qui il est vivement recommandé de porter un soutien-gorge, lingerie qu'on s'empresse de lui trouver, s'exécute. Quelques temps plus tard, l'ET s'enquiert auprès d'elle du confort du fameux soutien-gorge. La salariée lève les yeux au ciel et répond qu'elle l'a abandonné le soir même.

## **Conclusion**

Le corps est le premier aux prises avec le travail. Il ressent, souffre, éprouve et participe de ce fait à la première étape de la sublimation. Le travail est une ressource pour la santé des travailleurs et des travailleuses. Il rythme, organise, socialise et donne du sens à l'action. C'est donc un facteur de santé physique et psychique. Ceci n'est pas spécifique à un chantier d'insertion pas plus que ne l'est le traitement différencié de l'attention portée au corps des hommes et des femmes. On voit que la prévention est prioritairement pensée pour les hommes alors même que la difficulté du travail est équitablement répartie d'un sexe à l'autre.

Par contre, l'entreprise de normalisation corporelle et culturelle qui y est à l'œuvre auprès des femmes est propre à l'accompagnement vers l'emploi du dispositif d'insertion. Au contraire de celui des femmes dont le destin proposé par le chantier serait de se mettre en conformité avec les normes esthétiques édictées par le dispositif, le corps des hommes ne semble pas avoir besoin d'être travesti contre leur gré, même s'il leur est conseillé de le faire.

La production des corps des femmes dans l'accompagnement professionnel, inscrit dans le parcours d'insertion, prolonge les inégalités au lieu de les combattre. Mais, sans doute parce que les CASP adoptent une position en retrait par rapport à la prescription, son destin n'est pas figé et les femmes parviennent à l'éviter. Dans le groupe des femmes, on peut penser qu'un processus d'interculturalité positive est en marche dont elles doivent la réussite à leur détermination à ne pas renoncer à leur bagage culturel.

Le corps n'est pas le seul vecteur de normalisation à l'œuvre dans l'accompagnement. La construction de l'employabilité passe par l'intégration d'un certain nombre de codes que le chantier veille à diffuser.

## Chapitre 6- PARCOURS D'INSERTION : CONSTRUIRE SON EMPLOYABILITÉ

Une fois la phase d'intégration achevée et le versant des urgences sociales assurées, l'accompagnement professionnel peut commencer (Dmitrijeva, et al. 2015) en même temps que les formations. L'accompagnement professionnel se concentre sur l'employabilité de l'individu et met l'accent sur le travail du projet, les compétences linguistiques (apprentissage du français), les formations professionnelles et les compétences « non cognitives »<sup>130</sup> (confiance en soi, savoir-être, motivation, autonomie, ...) ainsi que la valorisation de l'expérience accumulée sur le marché du travail. Le chapitre précédent a montré que le travail de normalisation du corps s'opère au cours des ateliers de savoir-être ; ce chapitre s'attache à décrire les autres modalités de l'accompagnement construit avec peu de moyens et le rapport ambivalent que les salarié.es entretiennent avec lui. Les salarié.es se disent prêt.es à travailler à leur employabilité à condition toutefois que l'accompagnement tienne compte de leurs attentes singulières.

### 6.1 L'espoir placé dans l'accompagnement

Les salarié.es attendent de l'accompagnement une formation ou une attention portée à leur « projet professionnel ». Cette notion administrative, a priori vide de sens, est peu à peu investie par les salarié.es à force d'entendre les CASP y faire référence. Pour la plupart, le chantier était une opportunité pour survivre, le « travail du projet » devient une opportunité pour « *trouver quelque chose qui plait vraiment* ». Ce sont ces perspectives qui les poussent à s'investir. Leur intention s'inscrit donc précisément dans les attendus contractuels du travail du projet.

*Dylan : Je galère depuis 5 ans ! Je suis parti de chez moi quand j'avais 16 ans.*

*[...] J'ai squatté à droite à gauche. J'ai bossé un peu partout ou pas... (rires).*

*Je déconne, mais y a pas d'aide pour les jeunes. Si t'as pas 25 ans, t'as pas le*

---

<sup>130</sup> L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) utilise le terme de compétences socio-émotionnelles ; la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) emploie la terminologie de compétences conatives ; enfin, le nom le plus fréquent est celui de compétences non cognitives (voire parfois compétences non académiques). Algan, Y., Huillery, É. & Prost, C. (2018). Confiance, coopération et autonomie : pour une école du xxie siècle. Notes du conseil d'analyse économique, 48, 1-12. <https://doi.org/10.3917/ncae.048.0001>

*RSA<sup>131</sup>, alors pas le choix. J'en ai eu marre. Des potes m'ont dit d'aller à la mission locale et eux ils m'ont dit de venir ici [chez Contact]. Maintenant, il faut que ça change. Je vais pas continuer comme ça. J'espère que je vais trouver un truc ».*

(Extrait du journal de terrain. Entretien informel avec Dylan. 21 ans en juillet 2018, dans la cour extérieure de Contact)

### **6.1.1 « Partant.es » pour un vrai projet professionnel**

À l'arrivée sur le chantier, une partie des salarié.es envisage le chantier comme un « sas » vers l'emploi. Celles et ceux qui ambitionnent de pouvoir rapidement mettre en œuvre leur projet professionnel ont déjà une expérience du travail sous contrat, qu'ils.elles aient déjà l'expérience de l'insertion ou non. Pour certain.es le choix est clair, livreur, ambulancier, prothésiste ongulaire pour d'autres, la perspective est plus floue. Le projet doit mûrir. Dans un cas comme dans l'autre, il serait parfois nécessaire de faire plusieurs stages ou d'accéder à une formation. Ces personnes arrivent sur le chantier avec le désir de « passer à autre chose ». Elles considèrent donc l'accompagnement comme une ressource soit pour déterminer un projet congruent avec leurs aspirations soit pour indiquer les pistes à suivre en vue de sa réalisation. L'accompagnement professionnel constitue pour elles, a priori, le gage d'un soutien vers un emploi pérenne. Ainsi, Asma qui fait partie du groupe des femmes embauchées depuis peu, ne doute pas du soutien de la chargée d'accompagnement social et professionnel :

*« Moi je suis venue d'abord pour le salaire. Mais maintenant, c'est la suite qui compte, il faut que je prépare mon projet. J'aimerais travailler dans le commerce, parce que j'ai déjà travaillé en famille. Mais c'était au pays, là je ne sais pas encore ce que je peux faire. Il faut voir comment faire, c'est ça que je veux voir avec la CASP. »*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

On pourrait discuter la sincérité de ces affirmations et dans le sillage de Françoise Cros et Jean-Pierre Boutinet envisager qu'il puisse s'agir d'une stratégie de recours au discours-projet qui permettrait d'éviter la dévaluation et la marginalité sociale des « sans projet » ou des

---

<sup>131</sup> Les demandeurs du RSA doivent normalement avoir plus de 25 ans, ce cas général connaît deux exceptions. Le RSA jeune qui existe depuis 2010 est ouvert aux 18 à 24 ans avec un enfant à charge ou à naître ou qui ont travaillé pendant au moins deux ans et durant les 36 derniers mois

« hors projet » (Cros, Boutinet, 1992, p122-124) ou bien d'un moyen de « répondre aux attendus sociaux qui fonctionnent comme un discours désirable et socialement valorisant » tel que le décrit Denis Castra (2015 p74-78). Mais au lieu de considérer que les salarié.es instrumentalisent le projet pour valoriser leur image, il faut rappeler que le projet est le seul outil proposé par le chantier pour se préparer à l'emploi. Il est donc bien naturel que les salarié.es utilisent ces ressources lexicales pour exprimer leurs souhaits et leurs exigences. Le projet inscrit dans le contrat d'objectif est censé être le leur. Les hommes réunis dans le second groupe d'enquête précisent que le projet doit correspondre à leurs aspirations et non les orienter à « *faire n'importe quoi* ». L'un d'eux, Yanis, n'a que 25 ans mais déjà l'expérience de plusieurs années dans l'insertion. Il est pressé de trouver « *quelque chose qui pourrait aller et devenir un vrai projet* » auquel il pourrait se consacrer.

### **6.1.2 Le contenu du « travail du projet »**

Le travail du projet est initié au terme du mois d'essai. Un « point <sup>132</sup> » est organisé en présence du directeur et de l'ET ou du.de la CASP à l'occasion duquel sont présentés les attendus sur le savoir-être. Le savoir-être, tel que Pôle emploi le définit est un ensemble de « qualités » professionnelles (voir extrait du site annexe) qui reflètent la manière dont se comporte la personne dans un environnement professionnel. Les professionnel.les expliquent que se rendre employable suppose d'intégrer un certain nombre de ces règles. Il est question de politesse, de ponctualité, d'assiduité, de respect des règles sociales, d'efficacité au travail... autant de points qui jalonnent le travail du projet. Cette éducation « prend la forme d'une socialisation à des contraintes ordinaires et d'une sensibilisation aux normes de sociabilité qui ont cours dans la vie quotidienne et professionnelle », ce que X. Zunigo appelle une « entreprise de redressement moral » (Zunigo, 2010)

L'essentiel de l'accompagnement professionnel est assuré au sein de la structure par les CASP et marginalement par les intervenant.es extérieur.es (c'était mon rôle dans la structure). Il est désigné sous le nom de « travail d'élaboration du projet » ou simplement « travail du projet ». Il s'agit pour la part « projet » d'entretiens individuels destinés à connaître le parcours professionnel de la personne, à identifier ses expériences de travail formel, informel et/ou domestique.

---

<sup>132</sup> Ce terme de « point » est utilisé par les professionnel.les pour désigner les réunions et la plupart des évaluations. Voir annexe déroulé du parcours.



Au fil des entretiens se dessine parfois l'idée d'un projet qu'on peut alors creuser en réalisant des « enquêtes métiers ». Celles-ci consistent à se renseigner sur le bassin d'emploi, sur les exigences à l'embauche (diplômes, formation ou connaissances spécifiques...), sur les « réalités du métier » au travers de témoignages vidéo sur Internet par exemple ou lorsque c'est possible en rencontrant d'anciennes salarié.es en poste. Ces entretiens sont aussi l'occasion de travailler le CV, la lettre de motivation et de s'entraîner aux usages téléphoniques et aux entretiens d'embauche. Les salarié.es sont invité.es à se rendre à des forums d'emploi organisés par Pôle Emploi, la mission locale ou le département.

Le travail du projet peut s'accompagner de stages, appelés période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP)<sup>133</sup>, chez un autre employeur pour leur permettre de découvrir un métier ou un secteur d'activité ou confirmer un projet professionnel.

Ces périodes d'immersion font l'objet d'un avenant au contrat et d'une convention entre Contact et l'employeur. Elles sont finalement relativement rares parce qu'elles supposent que le.la CASP démarché les entreprises et parviennent à les convaincre d'accueillir une personne en parcours d'insertion dans leurs effectifs pour une quinzaine de jours. Un « argumentaire » avait été composé par la CASP pour mener ce type de mission, mais faute de temps, il n'a été que très peu utilisé. L'un des CASP de province utilisait son réseau pour « placer » les salarié.es. « *Ils travaillent une semaine ou deux et en général comme ça se passe bien, je leur dis : si tu veux le garder, tu l'embauches.* » (Journal de terrain, 2017). Comme le CASP le reconnaissait lui-même, ce type d'action était possible car les salarié.es étaient sélectionnés lors de l'embauche en fonction de leur employabilité. Chez Contact, le peu de moyens matériels mis à la disposition des CASP les oblige à privilégier le travail social aux dépens des démarches auprès des employeurs tel que le préconise la méthode IOD (voir partie 1) pour laquelle la CASP avait été formée.

Lorsque des stages peuvent être organisés, d'autres problèmes se posent comme notamment le fait de faire travailler 35 heures et/ou les dimanches et jours fériés alors que leur contrat ne les rémunère que pour un temps partiel. Lorsque les salariés sont satisfaits de l'expérience, ce type de distorsion est tolérable. Ainsi Juan avait été ravi de son stage dans une

---

<sup>133</sup> Autrefois appelée période d'immersion, elle permet à un salarié de passer du temps chez un autre employeur, dans le but d'y développer son expérience et ses compétences.

entreprise d'espaces verts, même s'il avait dû se lever « vachement tôt ». Mais dans d'autres cas de figure, le stage perd tout son sens. Ce fut le cas pour Yumtso qui s'était retrouvée à la lingerie d'une maison de retraite alors qu'il était prévu qu'elle se charge des petits-déjeuners. La jeune femme ne parlant que très peu français n'avait pas compris ce qu'on attendait d'elle et était restée désœuvrée face aux draps et linges souillés. Son stage débutant un vendredi, elle était restée en poste jusqu'au lundi, totalement perdue. Le lundi matin, la responsable des ressources humaines avait téléphoné, passablement agacée, pour dire que Yumtso ne faisait pas l'affaire, oubliant visiblement qu'il s'agissait d'un stage de découverte et non d'une embauche. L'ambiguïté de ce type de stage qui confond stagiaire et main-d'œuvre gratuite s'est retrouvée à plusieurs reprises.

## **6.2 L'atelier de techniques de recherche d'emploi (TRE) pour tous.tes**

Lorsque le projet est suffisamment abouti et qu'il ne nécessite pas de formation particulière, le moment est venu de passer à la recherche d'emploi. L'atelier de techniques de recherche d'emploi (TRE) se tient les mardi et jeudi à 14h. L'heure est consacrée à l'identification d'offres d'emploi, à la mise à jour de l'interface personnelle de la personne sur Pôle Emploi et/ou à la recherche d'informations sur tel ou tel métier. Si les entretiens n'ont pas permis de déterminer un projet, l'accompagnement vers l'emploi doit tout de même « avancer ». Les personnes sont donc encouragées à participer à la TRE pour « *essayer quand même. Parfois on trouve quelque chose qui peut fonctionner* » comme le disait le CASP à un salarié (Journal de terrain, novembre 2019).

En complément de la TRE, un atelier informatique est animé une fois par semaine par le.la CASP ou la chargée de mission. Les deux ateliers se déroulent en salle informatique équipée d'une dizaine d'ordinateurs. 5 à 6 salarié.es sont réunis à chaque session pour utiliser Internet (sites Pôle emploi, RATP, CAF etc.). Ces sessions sont inégalement suivies. Les salarié.es sont souvent en retard ou passent du temps sur internet. La rédaction des CV est souvent laborieuse.

Différentes méthodes ont été essayées pour s'assurer du suivi de la recherche d'emploi et des apprentissages informatiques. L'une d'elle a consisté à laisser un cahier en permanence de la salle pour que la personne qui encadre l'atelier consigne les actions, les recherches, les annonces auxquelles les personnes ont postulé. Cette méthode a été abandonnée car elle ne

permettait pas de relever l'ensemble des actions menées au cours de l'heure. Une autre consistait à imprimer toutes les offres auxquelles les salarié.es avait répondu. Celle-ci avait le mérite d'être plus exhaustive et d'éviter la perte de temps et de données de l'écrit. En revanche, d'un point de vue écologique la démarche était pour le moins contestable. Il a été décidé de n'en user qu'à minima. Enfin, une clef USB a été remise à chaque salarié/e avec son CV et une lettre de motivation type. Il leur appartenait de la conserver et d'y enregistrer les annonces et/ou les réponses. Les salarié.es oubliant leurs clefs de façon récurrente, le ou la CASP se sont chargé.es à leur tour de conserver les clefs qui ont, pour une bonne part d'entre elles, été égarées, oubliées. Aucune de ces méthodes ne s'est donc révélée convaincante pour obtenir la traçabilité du parcours de recherche professionnel des salarié.es.

### **6.3 Le difficile accès aux formations professionnelles**

Certains projets nécessitent une formation professionnelle spécifique. Il arrive également que les salarié.es doivent progresser dans tel ou tel domaine. Selon les besoins, ils.elles sont orienté.es vers des cours de français, du soutien en mathématiques, des ateliers informatiques... Les outils sont destinés à travailler sur la personne et ses difficultés (travail sur les lacunes académiques, sur ses intérêts, son savoir-être...), ou sur les relations de la personne avec son environnement socio-économique (investigation du marché du travail local, mise en situation...).

#### **6.3.1 Les différents niveau de qualification**

Théoriquement, les formations professionnelles sont de trois ordres. Elles peuvent avoir une vocation diplômante lorsqu'elles délivrent un diplôme d'établissement reconnu par l'Etat. Elles peuvent être certifiantes lorsqu'elles délivrent un certificat de qualification reconnu qui indique que des compétences précises en lien direct avec l'entreprise ont été acquises. Enfin les autres sont dites qualifiantes lorsqu'elles ne débouchent pas sur un diplôme ou un titre mais elles permettent d'obtenir une attestation de stage en fin de formation ou un « certificat d'aptitude » lié au milieu professionnel. Certaines conventions collectives les reconnaissent parfois, c'est le cas des certificats de qualifications professionnelles (CQP). En insertion il s'agit majoritairement de formations de courte durée en vue d'une certification en nettoyage comme le CQP d'agent d'entretien et de proximité. Il arrive parfois que des formations plus longues soit financées via un financement spécifique appelé CIF-CDD. Dans ce cas, il s'agit de formation certifiante ou diplômante de plusieurs mois.

### **6.3.2 Une question de financements**

Les formations peuvent être financées par l'OPCA (organisme paritaire collecteur agréé) et plus marginalement par les conseils régionaux et généraux, à travers notamment des dispositifs mis en place pour les bénéficiaires du RSA, renforcés par les aides du plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE) et du Fonds social européen (FSE)<sup>134</sup>. En plus de ces ressources, Contact peut compter sur les fonds propres de la structure et éventuellement les fondations. Mais bien que ces sources de financement semblent nombreuses, il est difficile de les actionner.

Pour les formations de longue durée, l'ACI oriente les salarié.es vers le CIF-CDD. Il s'agit du congé individuel de formation (CIF) qui permet aux salarié.es en contrat ou ancien.nes titulaires de contrat à durée déterminée (CDD) de concrétiser un projet professionnel sous conditions de pouvoir justifier de 24 mois d'activité salariée consécutifs ou non ou de 12 mois pour les moins de 26 ans, au cours des 5 dernières années, dont 4 mois en CDD au cours de l'année précédant la fin du dernier CDD. A noter que ces 4 mois de CDD ne peuvent pas relever de l'insertion. Autant dire que pour une bonne moitié des personnes en parcours n'ayant que l'expérience de l'insertion ou de l'informel, avoir accès aux formations avant la fin des deux ans en CDDI est tout bonnement impossible. Ce CIF-CDD qui n'existe plus aujourd'hui a été remplacé le 1<sup>er</sup> janvier 2019, par le Compte professionnel de transition qui fonctionne selon les mêmes modalités.

### **6.3.3 Les formations de groupe**

Il est finalement relativement plus facile de mobiliser des fonds pour des formations de groupe via l'OPCA ou en répondant à des appels à projets de fondations. Régulièrement Contact organise des formations de groupe à vocation de perfectionnement professionnel comme « l'éco-conduite », les « gestes et postures pour le port de charges » ou encore la formation de sauveteur secouriste du travail (SST) en vue de porter les premiers secours à toute victime d'un accident du travail. Ces formations d'ordre général répondent aux préoccupations du chantier mais finalement restent déconnectées des projets individuels.

Outre la formation à l'image de soi, d'autres formations de groupes, orienté.es vers l'intégration de savoir-être sont organisées par des comédiens professionnel.les. Grâce au

---

<sup>134</sup> <https://synesi.fr/les-aci-et-leurs-fonctionnement/>

financement mutualisé entre plusieurs chantiers d'insertion, Contact inscrit ses salarié.es à des stages de trois jours au cours desquels se succèdent les « techniques de présentation de soi », « l'identification de ses qualités et expériences », « le travail sur la présentation physique ». Ces journées réunissent entre 6 et 10 salarié.es de différentes structures qui se produisent successivement les un.es devant les autres. Les permanent.es souhaitent que ces formations puissent être régulièrement organisées, idéalement une fois par an minimum, pour que tous les salarié.es puissent y participer. Ce n'est que rarement le cas puisqu'il faut pour cela trouver suffisamment de financements.

#### **6.3.4 Formations en interne, bricolage maison**

Faute de financement, les professionnel.les font preuve d'imagination pour trouver des solutions. C'est notamment le cas des sessions d'entraînement aux entretiens d'embauche organisées par des bénévoles de l'association, professionnel.les des ressources humaines ou directeur.trice retraité.es ou non. Les salarié.es choisissent une annonce, et une simulation d'entretien de recrutement est organisée quelques jours plus tard. Les bénévoles évaluent les salarié.es. Il s'agit de cocher les cases : « tenue professionnelle adaptée », « courtois », « regarde l'interlocuteur », « ne coupe pas la parole », « sait mettre en valeur son parcours et ses expériences antérieures », etc.

Deux ans après mon arrivée, Contact ne pouvait plus soutenir financièrement l'atelier théâtre à l'extérieur. Un nouvel atelier intitulé « atelier de communication verbale et non verbale » a donc été instauré sous forme hebdomadaire et animé par l'encadrante technique du tri, elle-même comédienne professionnelle. Habituees à travailler entre elles, les femmes ont toutes suivi leur encadrante. A ce sujet Evdokija déclare : « *moi j'ai bien aimé. C'est bien. J'ai besoin une à deux fois par mois pour parler, rigoler* » (Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des salarié.es sortant.te.s. Novembre-décembre 2018).

Alors que les ateliers organisés à l'extérieur étaient paritaires, les hommes n'ont participé que de façon ponctuelle aux sessions organisées par l'ET puis plus du tout. Lors de l'enquête réalisée, ils précisent :

*Yanis : oui ... bon ... le théâtre ... ça peut être utile ... mais ça doit pas être obligé.*

*Mais c'est bien pour la timidité.*

*Tiago : ça peut être utile si on est intéressé, mais moi c'est pas méchant mais, le théâtre ... c'est pas trop mon truc.*

*Mehdi : c'est plus pour les personnes qui ont des difficultés à s'exprimer en public, par exemple ça peut aider, mais franchement, c'est pas pour ça que je suis là.*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des hommes. Avril-juin 2018)

Ils estiment ne pas avoir besoin d'un tel atelier. Ils ne sont pas « là pour ça ». L'atelier de « communication verbale et non verbale » animé par l'ET s'est finalement institutionnalisé et est devenu un atelier récurrent à l'année. Il a même donné lieu à d'autres initiatives, toujours portées par la même encadrante, comme les séances d'étirements du matin à destination des femmes du tri et d'autres activités plus discrètes comme des cours de français supplémentaires à la demande des salarié.es dont il sera question.

## 6.4 Apprendre le français

L'apprentissage du français concerne les deux tiers des salarié.es, qu'il s'agisse d'une langue étrangère, d'une langue première ou d'une langue seconde<sup>135</sup>. Le recours massif à l'écrit dans tous les domaines tant pour la sélection à l'embauche que pour le travail lui-même (Boutet, 2001) qui exige de remplir des documents de suivi des tâches, fait de la maîtrise de la langue un outil de sélection. De même, pour l'obtention de la nationalité française, les personnes doivent justifier d'un niveau B1<sup>136</sup>, oral et écrit, du cadre européen commun de référence pour les langues (CEFR voir annexe).

En plus de l'apprentissage du français comme langue étrangère, un tiers des personnes auxquelles s'adressent le cours est concerné par une problématique d'illettrisme<sup>137</sup>. Bien qu'ayant été scolarisés jusqu'en troisième, Juan et Yanis de 25 ans son cadet peinent à déchiffrer l'écrit. Au moment de l'enquête Juan est au chômage depuis 5 ans, mais il a mené jusque-là une vie professionnelle stable sans que « *ces histoires de lecture posent problème* » dit-il. Il avait commencé comme ouvrier manutentionnaire dans les années 80 chez un distributeur

---

<sup>135</sup> Dans les terminologies utilisées dans beaucoup de pays européens, le terme « langue seconde »/ « deuxième langue » correspond à la première langue étrangère, la langue qui est apprise ou acquise chronologiquement après la langue maternelle, tandis que la « première langue » est identifiée à la langue maternelle (LM),

<sup>136</sup> Le Diplôme d'Etudes en Langue Française de niveau B1 consiste à pouvoir se débrouiller dans des situations de la vie courante

<sup>137</sup> On parle d'illettrisme pour des personnes qui, après avoir été scolarisées en France, n'ont pas acquies une maîtrise suffisante de la lecture, de l'écriture, du calcul, des compétences de base, pour être autonomes dans les situations simples de la vie courante.

d'acier et avait gravi les échelons pour devenir conducteur d'engin chez ce même employeur. Une vague de licenciement avait mis un terme à son contrat et c'est alors que la maîtrise de l'écrit et de la lecture était devenue un problème. Il explique que les agences d'intérim se montrent très regardantes à ce sujet alors même qu'il ne « *voit pas le rapport avec les compétences techniques* ». Yanis est dans la même situation mais il a dès son entrée sur le marché du travail fait les frais de ces lacunes.

L'apprentissage du français oral et écrit est un enjeu majeur pour le chantier mais là aussi, les financements manquent. Lorsqu'en réunion mensuelle entre professionnels de l'insertion, il est question de faire appel « à quelqu'un » pour organiser des cours de français supplémentaire, la CASP rappelle que substituer quelqu'un de non-formé aux enseignants FLE serait une forme de dévalorisation de leur travail et que « se débrouiller » revient à dédouaner l'Etat de ses responsabilités. Les « véritables » cours de français ne devaient être assurés que par des professeurs de FLE. Il lui arrivait parfois d'assurer quelques sessions de français mais lorsque cela se produisait, c'était toujours dans un cadre précis d'apprentissage par exemple : remplir un arrêt de travail ou rédiger une lettre de motivation. La structure veillait à ce que les rôles de chacun soit respecté.

Pour contourner l'obstacle, les structures travaillent en commun pour pouvoir financer ce poste de formation essentiel. Des cours collectifs sont dispensés par des formateurs.trices en savoir de base et formé.es en « français langue étrangère » (FLE). Les cours sont conçus pour apprendre le français en ayant recours à des « repères structurants » en « mathématiques, français, compétences fonctionnelles pour la vie courante et professionnelle »<sup>138</sup>. Chaque site de formation accueille des salariés venant d'au moins trois structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) différentes. Une session de formation dure 105 heures par salarié, réparties à raison de 7 heures par semaine, en une journée ou en deux demi-journées. Les cours s'étalent sur 4 à 5 mois. Contact accueille donc le mardi 5 à 6 salarié.es de structures voisines. Les formateurs.trices évaluent les niveaux des participant.es afin de former des groupes homogènes. Ils.elles préparent les séances de formation en relation avec les CASP en vue d'une « cohérence pédagogique dans le suivi des parcours ».

---

<sup>138</sup> Extrait de la fiche de poste publiée par le réseau en vue d'un recrutement en 2019

Parallèlement, pour compenser le manque d'heures de français, une dizaine de bénévoles assure quand même en interne un rôle pédagogique mais ce rôle était désigné sous l'intitulé de répétiteur. Les répétiteurs.trices organisaient des sessions individuelles hebdomadaires à destination des personnes en situations d'illettrisme ou en renforcement FLE. Outre le français et le calcul, le soutien pouvait porter sur des apprentissages spécifiques comme le code de la route.

Je n'ai pas eu l'opportunité d'assister aux cours de français organisés chez Contact durant les années précédant l'enquête et je n'ai pas souhaité y assister pendant l'enquête puisque les participant.es volontaires faisaient partie des groupes en formation. Toutefois la formatrice FLE m'a invitée à suivre une session complète d'apprentissage dans un autre ACI de la région. Les cours sont conçus autour d'une situation concrète de recherche d'emploi et donne lieu à un tour de table destinée à ce que les participant.es fassent connaissance. La formatrice expliquait qu'elle souhaitait créer les conditions d'une conversation à bâtons rompus au cours de laquelle elle intervenait pour reprendre les erreurs. La langue doit leur permettre d'agir tous les jours dans les multiples situations de la vie sociale, professionnelle ou personnelle. L'utilisation de documents dits « authentiques » ou « sociaux » (Adami, 2012) en formation pouvaient être travaillés d'une session sur l'autre, notamment des courriers ou des emails administratifs. La formatrice estimait que les salarié.es appréciaient ces sessions de formation et ce que j'avais pu en voir confortait ce point de vue. Chez Contact, les femmes du premier groupe avaient confirmé qu'elles prenaient plaisir à ces sessions d'une part pour le plaisir d'apprendre, d'autre part pour ne pas à être « au tri » pendant ce temps-là. Les hommes étaient moins enthousiastes et le faisaient savoir en s'absentant ou en étant ostensiblement la tête ailleurs pendant le cours.

#### **6.4.1 Une conception masculine pragmatique de la langue**

Avant son arrivée sur le chantier Mihai ramassait la ferraille pour la vendre au poids. Il parcourait des centaines de kilomètres chaque semaine au volant de sa camionnette et rencontrait beaucoup de monde. Essentiellement des compatriotes qui parlaient romani mais aussi d'autres interlocuteurs avec lesquels il se « débrouillait » expliquait-il, ajoutant « *c'est pas un problème, ça* ». Mihai était assuré de ne jamais avoir vraiment besoin de parler couramment et considérait qu'il maîtrisait suffisamment le français pour faire face aux aléas du quotidien. Ce point de vue était partagé par la plupart des hommes d'origine étrangère du chantier qui possédaient pourtant un niveau de maîtrise très en deçà des attendus administratifs



allant du tâtonnement dans le choix des mots à une réelle incompréhension. Pourtant, ils ne manifestaient pas la même urgence à se saisir de la langue que les femmes du groupe d'enquête.

Alors que les femmes sont assidues au soutien individuels assurés par les bénévoles, les hommes sont moins réguliers. En revanche, ils acceptent volontiers s'il s'agit de séances consacrées à un apprentissage technique comme une mise à niveau en électricité par exemple ou à un entraînement à la théorie du CACES<sup>139</sup>.

La formatrice en français langue étrangère (FLE) avait fait le constat de la faible participation masculine pendant ses cours voire même des absences répétées de certains d'entre eux. Alors que j'assurai le suivi individuel d'un de ces salariés absentéistes, je lui ai demandé les raisons pour lesquelles il n'allait pas à ce cours pourtant obligatoire et quand il y allait pourquoi il ne participait pas. « *Ce n'est pas la peine* », a répondu Cristian. Il m'a alors expliqué qu'il travaillait très bien sans la langue. Le volet administratif de son existence était délégué à sa compagne qui se « *débrouillait* » et, sur le chantier, quelques mots et un talent d'observation suffisaient pour comprendre ce qui était à faire. En marge du chantier, il travaillait avec des compatriotes « au noir » dans une entreprise « ethnique » (Boutet, 2001) comme dératiseur. Il considérait ce travail comme pérenne, puisqu'assuré principalement par des étrangers. A la fin de son contrat sur le chantier, il avait d'ailleurs prévu de poursuivre cette activité. Elle se révélait finalement moins incertaine qu'un éventuel projet à venir, conditionné à une formation en français, elle-même préparatoire à une autre formation qualifiante dont la probabilité de financement était plus qu'improbable. Le soutien de ses compatriotes lui offrait une stabilité à défaut d'un travail choisi. Dans son mémoire de master recherche en psychologie consacré aux livreurs sans-papiers à vélo (2019), Nourredine Talbi évoque ces « collectifs culturels, qui se basent sur l'origine ethnique et le partage culturel » Ces collectifs forment ce qu'il appelle des « collectifs de survie pour les migrants clandestins » (ibid.). Dans le cas de Cristian, la dimension de la clandestinité est écartée mais la marginalisation par la langue et la stigmatisation par l'origine est suffisamment prégnante pour nécessiter le soutien d'un collectif de survie.

---

<sup>139</sup> Le CACES ® (Certificat d'Aptitude à la Conduite d'Engins en Sécurité) permet de valider, la conduite d'engins de chantiers, grue de chargement, chariots élévateurs, nacelles, plateformes élévatrices de personnes. Cette validation est obtenue à la suite d'un test théorique et pratique des connaissances de l'opérateur, pour la conduite des engins dans le respect des règles de sécurité.

Ce soutien est à double tranchant. Ainsi, la solidarité entre compatriotes associée à la surreprésentation des étrangers dans le « sale-boulot » comporte le risque d'un maintien dans la dépréciation sociale sans accès au français de communication (Boutet, 2001). Néanmoins à l'aune de ce que peut proposer le dispositif d'insertion, Cristian a fait son calcul. Il privilégie la sécurité d'un « sale-boulot » stable et la garantie de ressources à l'investissement aléatoire dans une formation langagière.

#### **6.4.2 La langue émancipatrice pour les femmes**

Le rapport à la langue des femmes diffère de celui des hommes, sans doute marqué par la division sexuelle du travail et par des stéréotypes de genre. Ainsi, une partie des salariées ne parlent pas (ou très peu) le français avant d'arriver sur le chantier ce qui ne les empêche pas d'avoir été plus en contact avec les administrations que les hommes.

Le travail des hommes est réputé physique et ne nécessitant pas d'échanges trop élaborés (« *il suffit d'observer* », notait Cristian). Les hommes ne parleraient que pour des choses importantes, alors que les femmes bavarderaient volontiers. Ce stéréotype fait écho à l'intériorisation d'un autre déterminisme biologique stéréotypé (Rogers, 2006) qui perdure encore aujourd'hui selon lequel les femmes auraient moins d'aptitudes que les garçons en sciences, alors que les études de langues paraissent une orientation naturelle pour elles. Ces stéréotypes de genre bien implantés dès l'enfance (Lefebvre, Legault, 2006) se répercutent dans les usages communicationnels. Or ce stéréotype ne semble pas propre à la culture occidentale. La supposée aisance des femmes pour la parole les amène à prendre en charge des activités considérées comme mineures, puisque non rémunératrices, comme les courses, le contact avec les administrations.

C'est le cas de Gordana arrivée en France avec son compagnon et ses deux enfants, tous et toutes sans papier. Pendant que ses enfants allaient à l'école et que son mari travaillait « au noir » dans le bâtiment, la jeune femme était chargée des rendez-vous à la Préfecture où elle expliquait qu'elle devait se débrouiller pour comprendre et se faire comprendre. La division sexuée du travail productif/reproductif et l'assignation des femmes à la logistique familiale et à la gestion administrative est une constante sur le chantier.

Qu'elles soient en couple ou avec leurs parents, les femmes du groupe sont systématiquement chargées de la logistique domestique. Elles font les courses, assurent

l'interface avec les crèches ou les écoles, traduisent ou font traduire les courriers adressés à la famille et se chargent des démarches administratives. « *Mon mari parle pas le français, je dois faire les démarches pour lui et il est malade* », explique Lavinia. Le rôle de l'interprète qui leur est délégué leur permet de conquérir l'espace social, la ville et finalement une autonomie vis-à-vis de leur sphère privée familiale.

Les femmes du premier groupe d'enquête ont rapidement insisté sur l'urgence de l'apprentissage de la langue. Leur premier travail qui consiste à apprendre le français : « *le gros travail c'est la langue* ». Les urgences administratives ont pu être solutionnées mais le souvenir des difficultés traversées est encore bien vivace, d'autant qu'elles sont souvent encore prises au piège dans une succession de difficultés sociales, dont elles ne parviennent pas à envisager l'issue. Les salariées considèrent que la langue est un outil qu'elles peuvent s'approprier grâce à leur propre application dans l'apprentissage et dont elles pourront disposer à leur guise. Maîtriser la langue française leur permettra de se libérer de la tutelle de l'accompagnement et donc de maîtriser leurs propres choix.

La langue est à la fois condition pour travailler, gagner de l'argent et donc stabiliser leur situation. « *Sans parler français, je peux pas travailler, sans travail je pourrai pas avoir de logement, et sans logement je pourrai pas travailler* » explique l'une des jeunes femmes. Aller travailler, c'est d'abord se préparer à communiquer, ce qui demande un véritable effort de préparation, que Lavinia décrit comme une entrée en scène : « *Je me prépare à parler, je mets mes habits de travail et je descends* ».

Le bagage linguistique des femmes du groupe est hétérogène. Les ressortissantes d'Afrique subsaharienne sont toutes polyglottes avec une aisance variable des différentes langues. L'usage des langues de la migration est difficile à évaluer tant elles sont peu valorisées et reconnues (Boutet, 2001). Le français est la langue officielle du Congo et de la Guinée et l'anglais celle du Kenya, mais les participantes ne les ont pas ou peu pratiquées. Elles parlent plusieurs langues locales, le français est leur langue seconde et l'arabe est la troisième. Deux d'entre elles sont allées dans des écoles coraniques. Elles ont appris à lire le Coran en arabe mais l'usage de cette langue est réservé à la pratique religieuse. En français, elles sont capables d'échanger pour donner des informations sommaires, mais elles peinent à préciser leur pensée faute de ressources lexicales suffisantes. Bien qu'autonomes pour les actes de la vie quotidienne, leur français est donc laborieux. Toutefois, en aucun cas, cet apprentissage ne les

inquiète, elles qui passent du dioula au bambara ou au soninké sont convaincues de parvenir à la maîtrise du français dans un temps relativement court. Ce n'est pas le cas des femmes roumaines et turque qui ne pratiquent qu'une seule langue et que la perspective de longs efforts inquiète. Leurs collègues africaines se montrent rassurantes « *Tu vas arriver c'est pas un problème le français, tu écoutes, tu parles, c'est tout.* ». Toutes prennent cet apprentissage très au sérieux car elles ont bien conscience de l'importance de pouvoir communiquer.

#### **6.4.3 Parler français ou non, un entre soi**

Au moment de l'enquête six langues étaient parlées sur le chantier. Conformément à la loi n°94-665 du 4 août 1994 qui a rendu obligatoire l'emploi de la langue française comme langue du travail, le français est la langue officielle et obligatoire, mais entre compatriotes, l'usage de la langue maternelle contourne volontiers la prescription. Cette pratique « se situe du côté du travail réel, de la connivence entre salariés, de l'entraide entre pairs » (Boutet, 2001). C'est une nécessité pour pouvoir exprimer clairement une pensée. « *On pense à moitié si on parle pas dans sa langue* », dit l'une d'elle. Le manque d'aisance dans la langue commune contraint la pensée, la limite. Dondü décrit cette frustration dans les conversations qu'elle peut avoir avec une collègue non turcophone : « *Quand je dis quelque chose je sais bien qu'elle a pas bien compris. Et moi c'est pas ce que je veux dire vraiment.* ». Lavinia souscrit à cette difficulté qui se traduit par un accès malaisé à la pensée de l'autre : « *Ils ne me comprennent pas, je ne les comprends pas. C'est difficile d'exprimer les sentiments alors on reste loin même quand on est près.* » Elles décrivent le retour à la langue maternelle comme une pause bienvenue qui s'exprime presque sur le mode d'un bien-être physique. « *Ça fait du bien, on se sent mieux* ». Interrogée sur ce qu'elle veut dire en parlant de se sentir mieux elle répond :

*« C'est parce que je fais une pause. Je suis tranquille avec. C'est simple et je comprends, il comprend. Je peux faire ami avec quelqu'un comme ça. Et pour moi j'ai besoin de connaître comment ils pensent. Alors là c'est possible d'avoir confiance. »*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

Cette « *tranquillité* » est intimement liée à la confiance qu'autorise le partage d'idées et de pensées. Mais la confiance peut aussi se construire dans le partage d'une expérience commune au sein du travail y compris sans parler de langues différentes. Dans ce cas, un « français de communication » fait d'un « parler mixte » (Boutet, 2001) entre le français et la langue maternelle s'impose. Entre elles les femmes passent d'une langue à l'autre, parlent leur

langue mais sont soucieuses de créer du commun. « *Le français c'est au travail et la langue de chez nous à la maison, mais c'est vrai que c'est mieux pour se comprendre entre nous* ». Les cadres veillent à ce que le français soit utilisé avec plus ou moins d'efficacité mais les femmes entre-elles se rappellent à l'ordre, non pas vis-à-vis du règlement mais en vertu d'une compréhension mutuelle dans les lieux de convivialité comme la salle de pause. « *Ici, tu parles français, sinon je comprends pas ce que tu dis* » peut-on entendre régulièrement dans la salle de pause. Pour que la confiance se construise et que la coopération s'établisse il faut que les conditions préalables d'intercompréhension soient réunies, à commencer par la langue. Sans langue commune, elles restent isolées les unes des autres. C'est ce qu'elles entendent modifier.

La dimension collective de l'apprentissage du français est appréciée par les participantes tout comme les séances de soutien avec les bénévoles. Les femmes sont spontanées et redoutent moins que les hommes de se tromper en public, à moins que la présence de leur consœurs les soutiennent. Même les plus timides « se lancent », lorsqu'elles se trompent elles se moquent volontiers d'elles-mêmes. Un rire entraînant un autre, finalement les femmes conservent volontiers la parole. A tel point que la formatrice FLE notait qu'il lui arrivait parfois d'avoir l'impression de ne faire le cours qu'avec les femmes du groupe. Pourtant les femmes enquêtées ne font pas beaucoup référence à ces apprentissages. Elles considèrent que c'est au travail, hors d'un cadre pédagogique, auprès de leurs collègues pourtant non francophones pour l'essentiel, qu'elles pratiquent le plus le français.

*Moi : Vous l'apprenez comment le français ?*

*Bintou : Ici, avec elles ! [Elle désigne ses collègues autour de la table. Elles acquiescent] (Rires)*

*Lavinia : C'est comme une deuxième famille. Tout le monde très gentil ici. Je crois que je peux trouver ici beaucoup d'aide. Du conseil avec tout le monde ici, avec tous mes collègues.*

*Cornalia: C'est comme ça on apprend le français.*

*Dondü : Oui c'est l'avantage.... On peut se tromper et des fois On comprend pas ! (rires)*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

Il ne s'agit pas d'un cours mais d'une conversation. « Seuls les ateliers multiethniques mettent les salariés dans la nécessité de converger vers le français » écrit J. Boutet (2001). Le

travail en commun est donc aussi un vecteur d'apprentissage du français en marge des cours de FLE. Comme pour l'expérience des migrant.es décrite par le sociolinguiste Hervé Adami (2012), les cours de FLE à destination des salarié.es en insertion ne sont « pas dissociable de l'apprentissage en milieu social et s'inscrit au contraire dans un long processus d'appropriation de la langue qui mêle acquisition formelle et informelle ».

Ainsi, les salariées réunies pendant l'enquête s'expriment en français et doivent traduire et contraindre leur pensée pour la faire tenir en quelques mots. Le fait de partager cette expérience de la difficulté à mobiliser les mots et le sentiment de limitation du langage crée du commun. Au début de l'enquête, les participantes étaient un peu gênées de prendre la parole mais au bout d'une heure la timidité s'était envolée. Le langage est à la fois un medium d'échange et d'élaboration de l'expérience vécue du travail mais c'est aussi « un opérateur de construction du collectif » (Dejours, 1980/2008, p 250), comme le confirme leurs échanges. La confiance nourrie par l'expérience collective de l'enquête a permis aux femmes entre elles de prendre la parole sans crainte. Elles ont pu répondre aux questions que je leur posais mais également prendre la parole spontanément pour réagir aux déclarations de leurs collègues. Les femmes décrivent la confiance qu'elles coconstruisent en parlant entre elles, en trébuchant sur les mots et en se reprenant. Alors qu'une des participantes incitait Dondü à s'entraîner à parler avec ses enfants, celle-ci lui répondit : « *Mes fils me disent : tu parles pas bien maman ! Alors je préfère pas leur parler. Si je parle français c'est avec vous ici.* » Ses collègues en conviennent : rien de tel qu'un apprentissage en commun pour se sentir en droit de se tromper.

#### **6.4.4 Des cours de français clandestins**

Un petit groupe de femmes du tri avaient fait part à leur encadrante d'une volonté de travailler le français en plus des cours dispensés par la structure. Les cours de FLE étaient trop rares. Les bénévoles étaient, quant à eux, trop peu nombreux pour répondre à la demande de plus en plus pressante des salariées. L'ET en avait fait part aux CASP et avait eu l'autorisation par sa hiérarchie de faire pratiquer le français par les salariées du tri à condition que le vocabulaire utilisé ait un rapport avec leur tâche. Elles pouvaient donc apprendre à nommer les vêtements et écrire les noms, mais cet apprentissage n'était pas très apprécié. Les salariées le jugeaient rébarbatif et bien qu'elles soient spontanément demandeuses d'un apprentissage, celui-ci leur semblait bien loin de leurs préoccupations quotidiennes. Après avoir eu une conversation à ce sujet avec les CASP, l'encadrante obtint d'entraîner les salariées à se présenter, à nommer le chantier, décrire leur tâche et leur projet à l'occasion de l'atelier de

communication verbale et non-verbale qu'elle animait. Il ne devait pas être question de cours de conversation, pas plus que de travail de l'écrit.

Or les salariées demandaient à converser, et non pas à parler de leur travail. Elles voulaient s'extraire de la sphère professionnelle tournée vers la recherche d'emploi et apprendre à remplir des documents sans dépendre de personne. Mais outre le manque de ressources pédagogiques, les salariées étaient en quête d'un apprentissage plus convivial, plus proche de ce qui était expérimenté dans le collectif. « *Quand on rigole, on se rend pas compte qu'on apprend* » remarquait l'une d'elle. Elles étaient conscientes que cet « *atelier de français plus tranquille* » ne s'inscrivait pas dans le déroulé officiel du parcours.

En conséquence, aucune ne s'était adressée directement aux CASP mais elles ne manquaient pas de relancer l'encadrante. Celle-ci était non seulement en charge de l'atelier mais également collègue de travail. Ce point a vraisemblablement compté dans son consentement à la subversion de la prescription. Face à la demande, les cours de théâtre se sont en effet peu à peu transformés en cours de français auxquels ont participé de plus en plus de monde. A la fin de l'enquête, une partie des hommes avait rejoint le groupe. Ce groupe mixte se retrouvait une fois par semaine dans la grande salle vitrée à l'étage en vis-à-vis direct avec le bureau du CASP. Les sessions de conversation passaient inaperçues, mais il était plus difficile de faire les dictées que demandaient pourtant les salarié.es. Une sorte de roulement de guet s'instaura pour veiller à ne pas être surpris. Cette tricherie collective a pu se pérenniser grâce à la participation de tous et toutes, salarié.es comme encadrante. « *Elle n'écrit pas au tableau, comme ça on le voit pas* », racontait une des participantes. (juin 2019).

La mise en œuvre en cette *métis* leur permis de subvertir l'organisation du travail et de répondre ainsi à leurs propres besoins matériels et psychiques. Cette initiative transgressive susceptible de faire l'objet d'un blâme professionnel est-elle restée réellement cachée ou bien la hiérarchie a-t-elle fait en sorte de fermer les yeux sur une pratique compensatoire bienvenue quoique discutable au plan de l'organisation ? Cette possibilité est envisageable puisqu'elle répondrait à l'éthique compréhensive revendiquée par les CASP. Il n'a pas été possible de le savoir sauf à mettre en péril l'atelier en question.

## **Conclusion**

Les salarié.es placent de l'espoir dans l'accompagnement professionnel. Ils.elles veulent suivre des formations adaptées, leur donnant accès à un emploi stable et choisi. Leurs aspirations sont en accord avec ce qu'annonce le dispositif d'insertion : un travail du projet en vue d'une insertion sociale et professionnelle réussie. Mais le manque de financement leur barre l'accès à des formations spécifiques. Au cours de l'accompagnement à l'emploi, il ne reste que des formations d'ordre général ou de savoir-être inadaptées à leur situation.

Même le français, qui est fondamental sur le chantier, reste insuffisamment enseigné. Pourtant, l'apprentissage de la langue constitue l'élément moteur à la fois du social et de la construction du collectif. Les femmes salariées ont pleinement conscience de la nécessité de partager une langue commune mais rencontrent de réelles difficultés à pouvoir l'apprendre. Le manque de moyens mis à leur disposition les incite à faire preuve d'imagination et d'inventivité pour transgresser les règles et parvenir à leurs fins. Ce qui revient à dire que les astuces dont les salarié.es font preuve en détournant les règles sont nécessaires pour réaliser la prescription d'insertion en lieu et place de l'accompagnement.

Le peu de moyens donnés à l'accompagnement professionnel fait peser le risque d'un désinvestissement des salarié.es en parcours. Obtenir leur engagement suppose d'avoir recours à une forme de persuasion contrainte que le seul contrat d'objectif ne peut garantir. Le chapitre suivant est consacré à ce glissement des droits aux devoirs des salarié.es en insertion permis par le double statut qui les encadre.



## Chapitre 7 – DU DROIT DES SALARIÉ.ES AUX DEVOIRS DES BÉNÉFICIAIRES

L'organisation du travail du chantier est orientée vers l'objectif d'employabilité. Les personnes embauchées en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) sont donc concomitamment salariées, demandeuses d'emploi et bénéficiaires d'un accompagnement social et professionnel assuré par les CASP, également en charge de leur recrutement. Ainsi les salariés en insertion font-ils.elles l'objet d'une sollicitude qui peu à peu s'oriente vers un traitement en vue de leur employabilité. L'insertion par l'activité économique est donc « partiellement orientée vers le *care* et partiellement dirigée vers une autre fin » (Tronto, 2008). Après avoir analysé l'investissement successif ou simultané des statuts de salarié, demandeur d'emploi et bénéficiaire d'un accompagnement social et professionnel par les personnes en parcours, nous ferons l'hypothèse d'un glissement du rapport salarial contractuel vers une relation de service au moyen de l'introduction d'une dette morale liée à l'accompagnement social.

### 7.1 Bénéficiaires et salarié.es, une « double subordination »<sup>140</sup>

Les termes usager.ère et bénéficiaire coexistent pour identifier les personnes en parcours d'insertion. Chacun de ces termes comprend un positionnement par rapport aux évolutions du travail social. L'usager.ère. est par définition celui ou celle qui use d'un droit d'utilisation d'un bien ou d'un service tandis que le terme de bénéficiaire insiste sur la dimension « particulière et avantageuse dont il tire un intérêt »<sup>141</sup>. Le dictionnaire Le Robert indique qu'il s'agit d'une « personne qui bénéficie d'un avantage, d'un droit, d'un privilège. ». L'usager est l'utilisateur d'un service tandis que le bénéficiaire jouit d'un avantage que lui confère sa situation. Encore faut-il considérer que le droit à l'accompagnement soit un avantage.

Néanmoins, sur le chantier, c'est ainsi que se sont désignés les hommes du second groupe. C'est donc celui qui a été retenu ici, même si les professionnel.les l'utilisent assez peu, lui préférant le terme de salarié.e pour désigner les personnes et plus marginalement celui d'usager.ère, en particulier, lorsqu'il est fait référence au droit afférent.

---

<sup>140</sup> Kuehni, M. (2011), p. 100.

<sup>141</sup> <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/beneficiaire.php>

Chronologiquement, les personnes sont d'abord identifiées comme bénéficiaires par l'un des dispositifs d'identification désignés sous le nom de « prescripteurs de parcours » que sont le Pôle emploi, les PLIE<sup>142</sup> etc. Les personnes adressées au chantier d'insertion sont donc des personnes sans emploi, bénéficiaire d'un accompagnement. Ce n'est que dans un second temps, après avoir paraphé le contrat d'embauche (CDDI) que l'accompagnement, d'abord social puis professionnel, est réellement mis en œuvre. Ainsi, seul.e un ou une bénéficiaire peut avoir accès à un chantier mais l'exercice du droit lié au statut de bénéficiaire procède du contrat salarié. Sans contrat, et donc sans acceptation de la subordination consubstantielle du salariat, la personne ne peut bénéficier d'un accompagnement.

La plupart des salarié.es embauché.e.s sur le chantier sont en situation d'urgence sociale. Il leur faut signer ce contrat. La nécessité de travailler est clairement exprimée. La précarité de leur situation leur laisse peu de véritable latitude. Hapsatou est arrivée pour signer son contrat en annonçant qu'elle allait être expulsée dans les jours suivants. Avec ses deux enfants de 3 et 6 ans, elle a été prise en charge par le 112 et placée dans un hôtel pour la nuit. Le contrat a permis à la CASP d'ouvrir son droit au logement.

Yanis est venu signer son contrat alors qu'il n'avait plus de ressources depuis plusieurs mois. De squats en hébergement chez des amis, il lui fallait stabiliser sa situation au moins du point de vue professionnel. Aussi maigre soit-il le salaire en insertion a le mérite d'exister. Car même si Raoul plaisante en affirmant qu'on « *ne peut pas crever de faim à Paris* » grâce aux distributions de repas, cette perspective ne permet pas de pouvoir envisager l'avenir autrement que sur le mode de la survie.

*Yanis : Pour moi, financièrement avec ma mère c'était le bordel... je préfère pas trop en dire. Ma mère elle travaille pas. Moi je travaillais pas. J'avais arrêté... Y'avait urgence, je te dis pas !. Et là, en 2 mois je suis arrivé ici. »*  
(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des hommes. Avril-juin 2018)

La plupart des salarié.es estiment que leur embauche est « *une chance* » comme le déclare Dondü qui n'envisage pas une seconde que le chantier puisse avoir besoin d'elle autant

---

<sup>142</sup> Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi

qu'elle a besoin de lui. Certain.es ignorent même en quoi consiste le travail sur le chantier, « *mais c'est pas le problème. C'est pour travailler, il faut vivre* ».

Le chantier est prioritairement investi dans une dimension de survie puis dans second temps en vue de se stabiliser. « *Ici c'est le travail qui compte* », déclare Aïssata lors de l'enquête réalisée auprès des femmes. Ni l'accompagnement social, ni l'accompagnement professionnel ne sont leur première préoccupation. Pendant l'enquête avec le groupe des femmes, alors qu'était évoqué l'accompagnement professionnel qui devait commencer quelques semaines plus tard, l'une d'elle se demandait ce qu'elle allait bien pouvoir « *faire avec l'accompagnement* ». La discussion s'engage autour de cette épineuse question : Peut-on repousser le temps de l'accompagnement vers l'emploi à un futur plus ou moins proche ? « *L'accompagnement [professionnel] faut pas tout de suite, pas maintenant. Je travaille là, j'ai besoin du salaire...* » résume l'une des participantes qui assure seule à la fois le soutien financier du couple qu'elle forme avec son mari malade et celui de sa belle-mère restée au pays.

Les deux statuts de salarié.e et bénéficiaire sont intimement liés. Ils ne permettent ni de jouir des prérogatives de l'un ou de l'autre mais instaurent une « double-subordination » (Kuehni, 2011, p. 100). En tant que salariées, les personnes en parcours d'insertion sont subordonnées aux responsables de la production qui évaluent leurs prestations professionnelles sans garantie en contrepartie d'une véritable autonomie du fait de la faiblesse du salaire qui les maintient dans une précarité assistée.

En tant que bénéficiaires, la qualité de leur investissement dans l'accompagnement et la recherche d'emploi est évaluée par les CASP et elles restent sous le contrôle de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (Direccte) et toujours dans le giron de Pôle Emploi.

Cerné.es de part et d'autre par ce double lien hiérarchique et contractuel, les bénéficiaires ne peuvent à priori refuser de se soumettre à l'accompagnement. Mais céder à une obligation liée à une nécessité n'est pas y consentir. Preuve en est que le contrat qui engage les personnes administrativement ne parvient pas à assurer leur engagement psychique durable. Si les salarié.es adhèrent à priori à l'idée d'un accompagnement vers l'emploi, leur soutien s'arrête là où l'absence de perspective se fait jour. Il est donc nécessaire de les inciter à maintenir le cap de leur engagement malgré elles.eux ce qui n'a rien d'évident sans contrainte. Puisque les

formes d'intervention biopolitiques n'ont pas recours à la coercition ouverte, il leur faut mobiliser les populations cibles par d'autres moyens (Berlivet, 2013).

## 7.2 Soutien social et dette morale

Les CASP ont besoin que les salarié.es se montrent coopérant.es. Or obtenir le consentement des personnes en parcours au dispositif suppose d'avoir recours à des tactiques, « ou à la limite, d'utiliser au maximum des lois comme des tactiques ; faire en sorte que, par un certain nombre de moyens, telle ou telle fin puisse être atteinte » (Foucault, 1994/2005, n°239, p. 646). Passer de l'accompagnement social à l'accompagnement professionnel par l'introduction d'une dette morale semble être l'une d'elles.

La période d'intégration qui débute peu après la signature du contrat s'ouvre par un accompagnement à l'apprentissage des droits et devoirs des salariés par la CASP. Des formations hebdomadaires sont consacrées à la lecture du livret d'accueil ; à la compréhension des fiches de paie, à l'arrêt de travail, au fonctionnement des jours de congés, aux élections des représentant.es du personnel, etc. Ces formations sont généralement appréciées et suivies avec assiduité. Les salarié.es comprennent à la fois l'intérêt de ces formations et le fait qu'elles ne sont pas délivrées dans une entreprise ordinaire. C'est un service proposé par la structure qui n'a pas d'équivalent ailleurs. L'enquête menée auprès des femmes nouvellement arrivées en France est particulièrement éloquente à ce sujet.

*Aïssata : « Ce qu'on va recevoir ici, c'est par exemple des explications de fiche de paie, de maladie... Pour un début, c'est important. Après dans un an, deux ans, trois ans, les autres chefs ils vont pas nous expliquer. C'est dès maintenant qu'on va profiter d'avoir certaines informations. Ça va nous aider dans le futur. »*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des femmes. Février-avril 2018)

A la suite de ces sessions, les salarié.es sont naturellement incité.es à avoir recours aux CASP pour remplir un arrêt de travail, lire une feuille de paie etc. Dès lors qu'une prise en charge sociale est engagée, les salarié.es n'ont de cesse de la conserver. Ceci d'autant plus que l'accompagnement social débute sensiblement au même moment.

Généralement la situation personnelle des salarié.es en parcours met plusieurs mois à se stabiliser. Les hommes et les femmes en parcours sont invité.es à raconter leur parcours professionnel et familial. Les rendez-vous se multiplient dans le huis-clos du bureau de l'accompagnement. A cette occasion l'attention portée aux personnes transgresse les frontières de l'emploi pour se focaliser sur des problématiques plus intimes ou supposées telles. Ces premiers entretiens permettent à la CASP d'élaborer un plan d'action pour lever les freins sociaux mais parallèlement ils déterminent les contours du futur contrat d'objectif en identifiant les leviers de progression nécessaires à l'employabilité. Le contrat d'objectif ainsi coconstruit doit permettre d'intégrer les bénéficiaires dans la démarche d'accompagnement vers l'emploi et d'en faire les moteurs de l'action. L'acceptation de ce pacte de sujétion semble ne pas pouvoir se concevoir hors de la vulnérabilité et du besoin ontologique de protection. L'urgence sociale qui conduit les bénéficiaires vers le chantier matérialise ce besoin vital qui se traduit par une relation de dépendance vis-à-vis de l'accompagnement social. Ainsi, progressivement, par le canal de l'accès au droit, les salarié.es deviennent requérants d'un service qui requiert en contrepartie leur adhésion à l'accompagnement professionnel.

Les salarié.es évoquent une forme de dette morale qui s'invite dans l'accompagnement. Aminata, une jeune femme, mère de deux enfants resté.es auprès de leur grand-mère en Guinée dans un village frontalier du Sénégal, avait fait appel à la CASP quelques semaines auparavant pour lui demander de l'aider à trouver un médecin pour sa fille de 12 ans souffrante. Elle lui avait alors confié qu'elle souhaitait que sa fille puisse venir en France le plus rapidement possible avant que son mariage soit organisé. Elle-même avait subi des mutilations sexuelles et avait été mariée de force à 13 ans. L'échéance se rapprochant elle redoutait que sa fille soit condamnée au même sort. La CASP l'avait alors orientée vers une avocate spécialisée dans le droit des étrangers et avait également organisé un rendez-vous à l'hôpital de Conakry financé par la structure via « Contact Solidaire ». Aminata éprouvait pour elle de la gratitude. A tel point que l'intérêt manifesté par la CASP à son égard semblait la contraindre en contrepartie à adopter une orientation professionnelle plus conforme avec ce qu'il est d'usage de nommer le principe de réalité économique conformément à la prescription administrative. A propos d'une offre d'emploi soutenue par la CASP qui ne correspondait pas à ses attentes, mais à laquelle elle envisageait néanmoins de répondre positivement, Aminata s'expliquait : « *Elle nous a aidé, on veut toujours faire plaisir à tout le monde* ».

Même lorsque les personnes ne se sentent pas redevables, elles comprennent rapidement que la participation active à l'accompagnement professionnel constitue la garantie la plus solide de maintenir le niveau des prestations sociales tout au long de leur séjour. La présence aux ateliers de recherche d'emploi est un marqueur puissant de l'engagement dans l'accompagnement professionnel. Passer de la salle informatique au bureau de la CASP s'en trouve facilité. « *Moi j'ai peur qu'elle me dise que je cherche pas assez et qu'elle arrête de chercher ma maison* » m'avait confié Lavinia lors d'une pause.

Rena avait pu obtenir une remise gracieuse de ses dettes de transport au terme de longs échanges de courriers, de mails et de coup de téléphone. Elle avait encore un lourd contentieux lié à la voiture de son conjoint et des problèmes de logement. Elle n'était pas particulièrement pressée de participer à l'atelier de recherche d'emploi mais s'était pliée à la règle acceptant même de répondre à quelques annonces pour pouvoir conserver les réponses imprimées comme preuve de son implication. « *Je fais ce qu'il faut, parce que j'ai encore des choses à régler.* », expliquait-elle (Journal de terrain. décembre 2015).

On peut faire l'hypothèse que les salarié.es négocient tacitement l'abdication d'une partie de leur libre-arbitre en échange d'un service qui peut leur être rendu. Or le lien qui s'établit sur le mode de la dette fait oublier qu'il s'agit de travail. Il n'est pas question de gentillesse ni de « faire plaisir » ou de racheter une faute mais de travail prescrit par le dispositif. La CASP l'exprime clairement

*« Il y a un malentendu entre ce qui est proposé et les prescripteurs. Les prescripteurs ne parlent que de feuille de paye... il ne parle pas de l'investissement dans l'accompagnement ! Ils disent il y a une dame qui est gentille qui va vous aider pour les papiers. Je ne suis pas gentille. Il y a ce qui est dit et ce qui est fait. »*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact. Juillet 2018)

En dépit de la conception que la professionnelle a de sa mission, les prescripteurs eux-mêmes semblent perdre de vue le travail. Il est question d'affects et de compassion en lieu et place de l'accompagnement. L'éviction de la dimension du travail fait barrage à la possibilité de se défendre de la dette morale et de la subordination hiérarchique imposée par le service social. Tel qu'il est conçu, le dispositif de gestion du groupe instrumentalise les salariés et induit une dette qui « produit » ainsi de l'insertion en créant des obligés du système.

### 7.3 L'alibi du *care*

Le passage du droit des salariés aux devoirs des bénéficiaires n'est pas si net. L'accompagnement professionnel et l'accompagnement social alternent, d'un rendez-vous à l'autre, voire se succèdent au cours d'un même entretien dans un mélange des genres propice à la confusion.

Outre l'importance évidente de l'accompagnement social pour la résolution des besoins primordiaux, le travail d'accompagnement comporte un volet émotionnel qui imprime la relation. Les compétences relationnelles et sociales mises en œuvre par les CASP relèvent d'un véritable savoir-faire. Il s'agit d'un « travail émotionnel » qui comme le décrit Arlie Hochschild (1983/2017) consiste à exprimer, de manière sincère, certaines émotions face aux personnes en parcours et d'en réfréner d'autres, afin de produire un état émotionnel chez l'interlocuteur.trice en vue d'un objectif. La CASP expliquait ainsi que lorsqu'il lui arrivait d'être agacée parfois pendant un entretien, elle respirait « un grand coup » et essayait de se rappeler le parcours de la personne et les difficultés traversées qui pouvaient expliquer son attitude. Elle pratiquait ainsi une forme d'auto-apitoiement pour parvenir non seulement à conserver son calme mais encore à ajouter une note compassionnelle supplémentaire pour faciliter la suite de l'entretien. Elle avait ainsi pu constater qu'elle se montrait parfois plus à l'écoute avec les personnalités les plus difficiles.

L'intimité imposée par l'accompagnement social et professionnel est le produit d'un travail. Celui-ci est d'autant plus subtil que ce n'est pas une construction intime délibérée ni une alliance thérapeutique définie comme la collaboration mutuelle entre le patient et le thérapeute dans le but d'accomplir les objectifs fixés (Bioy, Bachelart, 2010), puisque les personnes reçues par le.la CASP doivent se soumettre à l'accompagnement. La relation qui s'instaure entre le.la bénéficiaire et le.la CASP est biaisée dès le départ par la prescription. Ce « droit obligatoire » pour les bénéficiaires d'avoir recours à un service d'insertion, tel qu'on pourrait le désigner interroge la CASP :

« Il y a un point qui me taraude, c'est le droit des usagers<sup>143</sup>. Ici on a un devoir d'accompagnement. Il y a un manque de clarté de ce droit, de ce point juridique. On parle de loi, d'insertion et d'exclusion. Il faut quand même rappeler que notre travail provient du médico-social. C'est le care. Quel est le droit du care ?.»

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des professionnels Juin-juillet 2018)

L'interrogation de la CASP montre, une fois de plus, la contradiction qui peut exister à vouloir concilier dans la même relation d'accompagnement le *care*, lié à l'accompagnement social et la visée institutionnelle de l'accompagnement professionnel.

Dans l'accompagnement social, le travail de *care* s'organise selon des modalités d'écoute des besoins, une sollicitude, qui apporte « une réponse concrète aux besoins des autres » (Molinier et al., 2009, p. 11). Le.la CASP travaille dans une perspective de *care* au quotidien qui implique des qualités d'attention, de responsabilité, de réceptivité. Qu'il s'agisse d'organiser un rendez-vous chez le dentiste pour une salariée qui souffre d'une rage de dents, d'offrir un thé à Louane qui vient de perdre ses clefs ou de proposer une avance sur salaire à Raoul afin de lui éviter de se mettre en situation de devoir en faire la demande, le commun dénominateur est l'attention aux personnes reçues dans le bureau.

Joan Tronto rappelle que « dans le *care*, la prise en compte des besoins des autres est décisive pour guider l'action », elle suppose, écrit-elle, « d'assumer une certaine responsabilité par rapport à un besoin identifié et de déterminer la nature de la réponse à lui apporter » (Tronto, 1993/2009, p. 146-148). C'est le cas, lorsque lors de la première rencontre il apparaît clairement aux CASP que l'embauche est un prétexte pour obtenir « *trois mois de feuille de paye et donc résoudre les problèmes d'hébergement ou les questions de titre de séjour et que le travail n'est pas un but en soi* » (Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des professionnels Juin-juillet 2018). Faire le choix de soutenir ce dessein en dépit de l'objectif institutionnel est une prise de responsabilité. Comme la désobéissance civile dont il a été question, cette implication relationnelle est un « concept particulièrement adéquat pour penser la responsabilité au travail, car dans la plupart des activités, nos actes ont des répercussions pour les personnes », écrit P. Molinier (2018, p.43,44). Cette idée de responsabilité est prégnante dans le travail des CASP

---

<sup>143</sup> La CASP fait référence à la Loi 2002-2 qui s'articule autour de quatre grands axes : renforcer le droit des usagers, l'élargissement des missions de l'action sociale, mieux organiser et coordonner les différents acteurs du domaine médico-social et social et améliorer la planification.



qui ambitionnent d'être à l'écoute des besoins singuliers des personnes en parcours « *Ici, on ne fait pas de prêt-à-porter de l'insertion. C'est à chaque fois, une réponse adaptée à la demande de la personne.* » Et parfois, celle-ci impose de fermer les yeux sur la prescription de recherche d'emploi notamment lorsqu'elle organise un rendez-vous chez le gynécologue en vue d'une hystéroscopie pour une femme dont le projet de grossesse n'aboutit pas.

Mais alors que les personnes accueillies sur le chantier sont individuellement bénéficiaires de *care*, le chantier dans lequel s'accomplit ce travail de *care* est concomitamment conçu dans une perspective de contrôle et de gestion d'un groupe de population. Dans l'accompagnement social comme dans l'accompagnement professionnel, le travail de *care* des professionnel.les est instrumentalisé pour accomplir une mission institutionnelle de gestion d'une population. C'est là la limite de leur action.

J. Tronto (1993/2009) souligne que le risque de transformer une relation de *care* en relation de domination est particulièrement présent dès lors qu'elle est fondée sur une asymétrie de pouvoir ce qui est structurellement le cas entre la CASP et les salarié.es bénéficiaires. La relation de *care* peut accentuer la « vulnérabilité initiale, dans la mesure où la personne bénéficiaire de *care* se trouve exposée aux actions du travailleur de *care* lui-même » écrit Marie Garrau (2009). Puisque le « droit au *care* » donne aux pourvoyeurs le pouvoir de définition des besoins, la domination prend alors des formes compassionnelles et s'exerce « au nom » des intérêts du bénéficiaire de *care*. C'est ainsi que certains projets sont modifiés ou différés.

« *On attend toujours quelque chose, on perd du temps et on ne fait rien* », se lamente une salariée dont le projet a été retardé à de nombreuses reprises jusqu'à en perdre la perspective. Il ne s'agit plus de *care* mais de mise en œuvre d'un dispositif biopolitique contrôlé par des impératifs chiffrés qui presse les professionnels de l'insertion de faire coïncider les attentes des bénéficiaires avec celles de la prescription étatique. Ce sont les professionnel.les qui doivent faire respecter la présence aux ateliers de recherche d'emploi, d'inciter les salariés à candidater pour des postes sans rapport avec leurs projets, autant de missions potentiellement en contradiction avec leur éthique professionnelle.

#### **7.4 Désinvestir l'accompagnement social**

Le passage du statut de salarié.e à celui de d'obligé.e de l'accompagnement s'opère sans contrainte formelle mais par l'adhésion au système via le soutien de l'accompagnement social. Les salarié.es en ont-ils.elles conscience ? Cette réflexion postérieure à l'enquête n'a pas

pas pu être investiguée. Mais on constate que malgré l'intérêt évident du soutien social, certain.es salarié.es aimeraient y mettre un terme rapidement. D'ailleurs, une idée commune aux différents groupes se retrouve autour de la brièveté de l'accompagnement social.

*« Il faudrait que l'accompagnement social soit le plus court possible. Juste le temps de démarrer. C'est pas se mettre à notre place »* insiste une femme en début de parcours. Les femmes récemment arrivées sur le chantier déclarent que l'accompagnement n'a pas vocation à se substituer à ses bénéficiaires.

*« L'accompagnement c'est juste nous montrer le chemin. Le reste on avance. Le chemin, c'est juste ça. Ça suffit. Parce que si tu es étranger, il faut des fois qu'on t'accompagne, qu'on te montre des choses que tu connais pas du tout et après le reste c'est à toi de faire »*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

Là non plus cette dimension n'ayant pas été questionnée, il n'est possible que de proposer une interprétation en envisageant que ce désir de s'émanciper du soutien soit le signe d'un inconfort vis-à-vis d'une attitude que les femmes du groupe jugeraient trop maternantes ? Un bref échange serait à mettre au crédit de cette hypothèse. Alors que l'une des participantes faisait référence à un entretien assez long dans le bureau de la CASP, une de ses consœurs l'a interrompue :

*« Non, mais on est grandes quand même ! On peut pas tout laisser faire comme ça. C'est bien là et demain ? Tu vas raconter ta vie et on t'aider ? Moi je veux pas dire tout le temps pour de l'aide. »*

En tout cas, la conclusion du rapport qu'elles ont transmis aux encadrants était claire. Il est noté que « le groupe souhaite communiquer sur sa capacité à mener à bien un certain nombre de projets en s'appuyant sur le collectif. Le soutien de l'accompagnement est sans conteste un plus mais il n'est pas l'unique ressource sur laquelle compter. »

Lors de la présentation des rapports de restitution des deux groupes (avril 2018), l'aspiration à la brièveté de l'accompagnement et l'affirmation selon laquelle les salarié.es sont capables de trouver des ressources en toute autonomie provoqua la surprise des professionnel.les rapidement suivie d'un rire nerveux généralisé et d'un brouhaha duquel fusèrent les échos des dénégations des participant.es. Après avoir repris leur sérieux les cadres

rappelèrent que « *contrairement à ce qu'ils veulent montrer, les salariés sont très demandeurs de l'accompagnement.* ».

*« Peut-être est-ce l'expression d'un idéal ?, a suggéré la CASP. « En tout cas on a un peu de mal à entendre ça ! ». « Il faut reconnaître qu'avec tout le boulot qu'on fait, c'est fort de café » s'est exclamée la coordinatrice qui ajoute « Ils veulent se débrouiller tout seul ? Si on faisait comme ils le demandent vous seriez moins sollicitée. »*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact. Juillet 2018)

La survenue de ce rire qui sonnait faux dans l'intervention a signalé qu'un point sensible avait été touché. Déstabilisé.es, les cadres utilisèrent la dérision pour mettre de la distance vis-à-vis du propos et lui dénier toute réalité, voire même l'attribuer à une sorte de fantasme. Les CASP n'étaient pas les seul.es à réagir alors qu'il.elle pouvaient se sentir concerné.es au premier chef. Ce qui était ressenti comme un désaveu mobilisa l'ensemble de l'équipe qui se souda dans la contestation de ce qu'affirmait les salarié.es et qui ne pouvait être entendu. L'assurance des salariés vis-à-vis de leur propre capacité à agir remettait en question la nécessité absolue de l'accompagnement, condition de l'existence de l'ACI et par là-même le rôle des professionnel.les. Discuter de ce point fondamental était trop hasardeux. La conclusion des participant.es fût sans appel : Les hommes ne sont pas sérieux et les femmes du premier groupe viennent d'arriver, elles ne peuvent pas vraiment se rendre compte. *« Il pourrait être judicieux de faire cette enquête à la sortie du dispositif. Le discours serait sans doute différent. »*

C'est ainsi qu'un troisième groupe de salarié.es, sortant.te.s cette fois-ci, fût organisé. Ce groupe n'est finalement que très peu intervenu au sujet de l'accompagnement mais a longuement décrit la construction de la coopération au sein du collectif ce qui conforta finalement la préséance de l'importance du travail en commun sur l'accompagnement dans le parcours d'insertion.

## **7.5 Modifier le rapport salarié/bénéficiaire**

Une autre façon de se défaire de la contrainte induite par le dispositif consiste à le prendre au pied de la lettre en investissant le statut de bénéficiaire. C'est ce qu'ont fait les

hommes du second groupe, habitués des services d'insertion. Leur perception de l'accompagnement vers l'emploi est sans concession. Ils expliquent qu'ils ont le sentiment d'être maintenus à l'écart des décisions qui engagent leur futur et de rester spectateurs des choix professionnels qui sont faits pour eux. « *Ils [les responsables de l'accompagnement] prennent les décisions à notre place* » dit l'un des enquêtés (avril juin, 2018). Pour se faire entendre, ils ont décidé d'investir réellement le statut de bénéficiaire pour les droits qu'il suppose et donc sans contrepartie. Ils ne veulent pas d'un statut de bénéficiaires obligés de la structure et donc tenus d'accepter une ligne de conduite impulsée par le haut. Ils souhaitent faire valoir leur droit à un accompagnement conçu comme un service à destination des ayants-droits. Ils entendent donc inverser le rapport de force.

Mais l'investissement psychique du statut de bénéficiaire ne se décrète pas. Dans les circonstances de travail de production qui existent sur le chantier, le statut de salarié contraint celui de bénéficiaire à rester au second plan. Il faut une conjoncture particulière pour que ce statut prenne l'ascendant et puisse être exprimé. C'est ce qui s'est produit lors de l'enquête auprès des hommes. Ce temps collectif leur a permis d'élaborer ensemble les contours de leur statut de bénéficiaire en évacuant la subordination salariale. Ainsi, ont-ils refusé que soit évoqué leur travail sur le chantier dans le rapport de restitution.

*Yanis : « C'est pas ce qui compte [le travail sur le chantier], ici, c'est rien. Ce qu'on veut dire c'est qu'on veut un accompagnement pour du travail, du vrai. Ici, c'est le chantier, bon... on travaille, c'est comme ça. Mais faut pas que ça dure.*

*Djibril : On veut bien parler de notre travail, mais ce qui compte, c'est après, c'est ce qu'on va faire demain.*

*Mehdi : On est là pour parler ? Eh ben, on parle d'accompagnement ! non ? (acquiescement général) L'idée c'est bien de nous aider à trouver un travail, non ? Ici, c'est pas le sujet. »*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des hommes. Avril-juin 2018)

Faire le choix de s'extraire du rapport salarial accreditte l'hypothèse selon laquelle il est nécessaire de transformer le rapport salarié.es/cadres en rapport bénéficiaire/service pour s'exprimer librement au-sujet de l'accompagnement. L'enquête le permet. Au bout de quelques tours de paroles, qui prennent une tonalité collective, Tiago prend la parole. Il s'exprime pour

le groupe. Ses collègues le laissent faire et acquiescent avec enthousiasme entre chacune des phrases qui suivent :

*Tiago : « C'est-à-dire que si nous on est venu ici dès le départ, c'est pour un but. On n'a pas de taf, on pointe, on veut trouver quelque chose. Un boulot. On peut comprendre les difficultés des chantiers d'insertion, il y en a partout des problèmes, mais il faut que ça aboutisse. Ça dépend de la volonté de la personne en face aussi. L'accompagnement doit prendre ses responsabilités. »*  
(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des hommes. Avril-juin 2018)

Le discours de Tiago n'a plus rien de la transmission d'une expérience personnelle, il prend plutôt la forme d'une revendication. Dès lors qu'ils se positionnent en bénéficiaires, les participants ne prennent plus de précautions oratoires pour indiquer qu'ils n'ont pas l'intention d'accepter n'importe quel travail.

Tiago répète qu'ils n'ont accepté ce contrat qu'à la condition d'être suivis dans leurs projets professionnels. On peut douter de cette liberté de choix, mais la signifier lui permet d'insister sur le statut de bénéficiaire qui prime sur celui de salarié. Dès lors le projet personnel doit prendre le pas sur celui de l'institution. Il martèle que les obligations du chantier ne les concernent pas, pas plus que les enjeux qui pèsent sur les professionnels. Ils attendent satisfaction du service auquel ils ont fait appel. Il rappelle les professionnels à leurs responsabilités dans le non-aboutissement des projets retournant ainsi la problématique de la démotivation.

Le groupe des hommes a intitulé le rapport de restitution : « Nous attendons un accompagnement pour ses bénéficiaires », mais dans ce cas il n'est pas question de se contenter du terme administratif vide de sens. Ils entendent inverser le rapport de force qui s'établit avec les professionnel.les de l'insertion. De salariés subordonnés, ils deviennent bénéficiaires d'un droit subordonné à leurs attentes, leurs besoins.

*« Ce qu'il faut dans l'accompagnement c'est pouvoir choisir et qu'en face, on soit là pour toi, tes projets », insiste Tiago*

(Verbatim, extrait de l'enquête auprès des hommes salariés, avril-juin 2018).

La dissociation n'a rien d'évident à priori puisqu'on a pu le voir, la subordination pèse sur les deux statuts au travers des deux contrats et du conditionnement au versement du salaire.

Il a fallu l'enquête et une élaboration commune pour que les salariés se désignent d'eux-mêmes comme bénéficiaires. Peut-être l'enquête leur a-t-elle permis d'accéder à un autre « régime de vérité » (Foucault, 1994/2005, p.846) dans lequel ce statut de bénéficiaire peut primer. Par régime de vérité, il n'entend pas une loi de la vérité, mais un ensemble de règles permettant, à propos d'un discours donné, d'identifier les éléments qui peuvent être caractérisés comme vrais ou comme faux. Cette production de vérité aménage des domaines où la pratique du vrai et du faux est réglée et pertinente en fonction d'une rationalité du moment. Elle est donc un produit historique, modifiable en fonction des circonstances.

Avec l'enquête, la primauté du statut de bénéficiaire a modifié la perception que les salariés peuvent avoir de l'ensemble de leur parcours. Être bénéficiaire, leur permet d'insister sur l'urgence de l'attention qui leur est due. L'accompagnement doit se concentrer sur les projets des bénéficiaires. La dimension de service qui s'instaure alors prend les contours d'une relation client.

Le groupe d'hommes tenait à ce que le rapport de restitution d'enquête soit remis aux cadres pour qu'il soit tenu compte de leurs attentes. On a vu que c'était pour eux une priorité. Après quelques tours de paroles, alors que les participants évoquent la possibilité d'améliorer le service, l'un d'eux propose d'avoir recours à une sorte de questionnaire de satisfaction à remplir en fin de parcours. « *Il faudrait qu'il y ait comme dans les magasins une feuille de satisfaction à la fin qu'on pourrait donner aux gens.* ». L'idée séduit le groupe qui se met à réfléchir au contenu du document. Tel qu'ils l'envisagent il pourrait comporter à la fois des objectifs à cocher (atteint/non atteint, satisfait/insatisfait) mais aussi, et surtout, une case vierge à remplir librement. Ceci afin de « *répondre à des questions mais pas les questions qu'on nous a imposées. Elles sont peut-être intéressantes mais c'est pas ça qui va faire avancer le truc.* ». Cette feuille d'évaluation semble un copié/collé des grilles d'évaluation auxquelles ils répondent et qu'ils reprochent. Mis face à cette contradiction les salariés maintiennent leur point de vue en estimant qu'après tout, ce sont eux les bénéficiaires du service et qu'en conséquence c'est à eux de juger de sa qualité.

## **7.6 De bénéficiaire à client**

La fin de contrat marque une rupture de statut. Les salarié.es ne le sont plus. Tous et toutes peuvent toutefois rester bénéficiaires des colis alimentaires pendant une durée variable

selon leurs besoins. Un accès à la salle informatique leur est réservé aux heures ouvrées pour les recherches d'emploi.

Karim raconte son nouveau quotidien depuis qu'il a quitté le chantier :

*« Je viens prendre des sacs alimentaires. C'est bien pratique, mais ça c'est pour un temps. Et puis, il y a le magasin. On peut aussi devenir client ici, ou apporter des choses qu'on ne veut plus. On est comme tout le monde ».*

Le statut de bénéficiaire est considéré comme temporaire. Il reste potentiellement embarrassant dans la dimension de dépendance qu'il implique.

*« C'est bien, mais j'aime pas trop venir que pour ça. » explique Awa. « Sinon, tu viens acheter des trucs et tu peux même en ramener de chez toi et là tu donnes » propose Karim*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des salarié.es sortants. Novembre-décembre 2018)

En passant du statut de salarié/bénéficiaire à celui de client et donateur, Karim décrit une sortie de l'assistance qui modifie le rapport social. Ce qui compte, c'est d'être « comme tout le monde » et donc de ne plus être assujéti à un statut de salarié en insertion et de se défaire du « sale boulot ».

Le désir d'échapper à la subalternité est également sensible dans les nouveaux types de rapports qui s'instaurent avec les encadrants. En visite sur le chantier, les « anciens » comme ils et elles se désignent viennent spontanément prendre des nouvelles des encadrants. Du fait du *turn-over* régulier des salariés en insertion, les professionnels restent les derniers témoins de leur passage sur le chantier quelques mois plus tôt. Le lien de subordination est peu à peu gommé entre collègues qui ont partagé leur expérience de travail. Les ancien.nes viennent rendre visite à leurs ancien.nes encadrant.es. La discussion s'engage. Certain.es gardent même contact, se téléphonent de temps à autre. La relation avec la CASP et la direction ne connaît pas une évolution similaire. Il y a peu ou pas de contact en dehors du chantier, les échanges sur place sont plus formels. La distance qui perdure n'empêche pas les anciens salariés de faire appel à la CASP en cas de besoin, notamment en cas de problème administratif.

Malgré l'aspect émancipatoire de la fin de contrat, celle-ci reste compliquée puisque les repères changent, qu'il n'y a pas nécessairement de travail à l'issue. A quelques jours de

l'échéance les salariés s'interrogent. La sortie définitive du chantier n'est pas systématiquement liée à l'entrée sur le marché ordinaire du travail. En ce sens ce point final est pour un certain nombre de personnes un retour à la case départ. « *C'est douloureux, parce qu'il faut partir, reprendre à zéro. Tout ce qui est construit c'est comme s'il fallait tout refaire.* ».

La désillusion qu'accompagne la fin de contrat peut se révéler difficile à vivre. Il n'est plus question pour celles et ceux que cela concerne de se considérer anciens salariés ou anciens bénéficiaires mais de nouveau sans-emploi.

### **Conclusion**

Le statut de salarié est le seul qui soit véritablement désirable à l'arrivée sur le chantier. Le second, celui de bénéficiaire, n'est dans un premier temps qu'accessoire. Il est néanmoins rapidement revendiqué, en particulier par le groupe des hommes. Les femmes souhaitent différer la recherche d'emploi mais veulent quand même des formations. Puisque le parcours ne répond pas aux attentes, l'accompagnement vers l'emploi est moins désirable. Il est progressivement délaissé. Or, la dépendance des CASP à l'égard de l'engagement des salarié.es leur impose de trouver le moyen d'obtenir leur adhésion.

Le recours au volet punitif de l'obligation contractuelle - qui stipule l'obligation d'adhérer à l'accompagnement - contrevient trop frontalement à l'éthique compréhensive des professionnel.les. Il ne leur est donc pas possible de jouer de la sévérité. En revanche, le dispositif peut actionner un levier de dépendance. Ainsi, alors que la subordination induite par le rapport salarial ne permet pas d'obtenir l'adhésion au parcours d'insertion professionnelle, l'impulsion de la dimension d'aide sociale constitue un puissant levier de gratitude qui le favorise. La relation entre CASP et salarié.es s'inscrit alors dans une dépendance mutuelle (Lhuilier, 2005).

Les salarié.es ne s'y soumettent pas unanimement volontiers. Leur désir d'un accompagnement social réduit, quand bien même il leur serait encore utile, est bien le signe qu'il est nécessaire de s'extraire de cette dépendance. Dans ces conditions peut-on vraiment parler de démotivation ?



## Chapitre 8 - UNE DÉCONSTRUCTION DE LA DÉMOTIVATION

Les chapitres précédents ont montré les étapes du parcours d'insertion, la démotivation qu'il entraîne pourrait presque intuitivement sembler légitime. Néanmoins, il n'est pas sûr qu'on puisse vraiment parler de démotivation. L'entrée en matière par la démotivation est complexe car quiconque désire apprécier son épaisseur - ou pour le moins son existence - se heurte à ce constat : à l'instar de la motivation, qui n'est pas directement observable (Kanfer, 1990), le phénomène de démotivation n'est pas perceptible en soi, ni quantifiable. Ce chapitre se propose de déconstruire la perception initiale de démotivation en reprenant les théories précédemment évoquées et en montrant que la clinique ne vient pas se couler totalement dans le moule de la théorie.

### 8.1 Qui parle de démotivation ?

Sur le chantier, le diagnostic de démotivation des salarié.es est posé par les CASP. Les professionnel.les de l'insertion ne se font pas l'écho du ressenti des salarié.es mais de leur comportement qui peut contrarier leur propre motivation orientée vers les résultats chiffrés. Les professionnel.les du chantier Contact comme celles et ceux d'autres chantiers visités l'affirment, il est difficile d'obtenir l'adhésion des salarié.es à la recherche d'emploi et à la définition d'un projet professionnel.

Non seulement les salarié.es en insertion n'évoquent pas spontanément une quelconque démotivation, mais celle-ci échappe à l'observation. L'identification de la démotivation passe donc soit par l'expression de la personne qui en souffre soit par les signaux tangibles des effets qu'elle produit. Lorsque la motivation fait défaut, se développe alors un discours selon lequel les salarié.es s'abandonneraient sinon à une certaine paresse, pour le moins une négligence coupable. Les professionnel.les avancent parfois des hypothèses pour interpréter l'abandon ou le refus d'un emploi ou d'une formation par un.e salarié.e avec un recours aux explications culturelles dont le constat essentialisant tente maladroitement d'éclairer une attitude et verse finalement dans le racisme. Au sujet du refus d'une femme rom de s'orienter vers une formation d'agent d'entretien, un permanent évoque un désintérêt culturel, le travail étant une affaire d'hommes. Une encadrante technique expliquait quelques temps avant son départ que les femmes africaines ne voulaient pas travailler « *puisque au pays*

*elles n'ont pas à s'en soucier* » et qu'il est donc particulièrement difficile de les pousser en recherche d'emploi. Ce discours entretient le racisme et le processus d'exploitation qui fait porter aux personnes accompagnées la responsabilité de leur échec. Il fait l'économie d'une réflexion sur les emplois proposés et les perspectives offertes. Seul l'accent est mis sur le manque d'entrain des salarié.es à l'égard des propositions qui leur sont faite. Ces explications péjoratives dédouanent l'organisation, et empêchent les professionnel.les de l'insertion d'élaborer les difficultés rencontrées.

## **8.2 Une clinique qui ne se coule pas dans la théorie**

En écoutant les groupes de personnes arrivées sur le chantier quelques mois auparavant, comme celles dont le contrat s'achève ou s'est achevé, à aucun moment il n'est question d'attendre passivement. Tous et toutes expliquent vouloir faire de ce temps passé sur le chantier un temps actif soit pour consolider leur situation, soit pour préparer l'avenir. Le faible taux d'absentéisme et l'assiduité au poste de travail et aux rendez-vous d'accompagnement social sont à mettre au crédit de l'intérêt qu'ils et elles portent au travail sur le chantier.

En revanche, dans le cadre de l'accompagnement professionnel on peut bel et bien parler d'un manque d'adhésion. On sait déjà que l'adhésion à l'accompagnement est contractuelle, on ne peut donc pas parler de liberté. De là à évoquer la contrainte il n'y aurait qu'un pas, mais ce serait oublier qu'au départ, comme on a pu le voir, il n'est pas nécessaire de rappeler le caractère obligatoire de l'accompagnement professionnel pour que les salarié.es y adhèrent. Leur intérêt pour la définition d'un projet tendrait plutôt à prouver la liberté de leur engagement.

Sans doute un contrainte, secondaire à l'entrée dans l'accompagnement professionnel intervient-elle, qui donne à la personne en parcours le sentiment de ne plus être en capacité de prévoir les conséquences de ses actions. Ainsi des expériences antérieures décevantes apparaissent de nature à éveiller la vigilance. On l'entend dans le discours du jeune Yanis dont le parcours d'insertion fait référence à l'orientation systématique vers des emplois précaires et non-choisis ce qui correspond à une absence d'autodétermination telle que décrite par Deci & Ryan (1985). Est-il démotivé pour autant ? En se référant au cadre théorique de Deci et Ryan, l'amotivation se manifeste par une attitude résignée et un manque de volonté d'agir, ce qui n'est

pas le cas ici. Par contre, son expérience l'invite à la prudence et il la partage avec son collègue, prouvant par ailleurs que les liens de coopération se tissent sur le chantier. Nous y reviendrons. Alors que l'accompagnement débute auprès des salariés hommes, la circonspection est patente. La crainte qu'on ne prête pas attention à leurs demandes est sensible. Les participants qui sont tous déjà passés par des dispositifs d'accompagnement, qu'il s'agisse de chantiers d'insertion et/ou de missions locales ou Pôle emploi, et s'accordent à considérer le risque de ne pas être entendu existe bel et bien.

Le fait que l'amotivation ne soit pas perceptible dans ce groupe récemment embauché n'engage pas la suite du parcours. Deci & Ryan (1985) précisent que l'amotivation est liée au fait que l'individu s'estime totalement incompetent.e et/ou qu'il.elle ne trouve aucun sens à ses activités, que les résultats potentiels qui lui sont liés ne lui semblent pas valables. Ces deux aspects méritent d'être questionnés tour à tour.

La nécessité d'un apprentissage complémentaire se fait jour dans le cadre de nombre des projets, mais ni les hommes, ni les femmes ne l'estiment insurmontable. Tous et toutes demandent à suivre des formations. Les femmes du groupe sont conscientes de la nécessité de passer par un apprentissage et se sentent capables d'adopter le comportement approprié pour y parvenir, y compris de différer leur projet. Leur sentiment d'efficacité personnelle n'est donc pas altéré. Même conviction chez les hommes du second groupe (avril/juin 2018) qui, on l'a vu, évoquent naturellement le besoin de formation. L'un d'eux déclare. « *Moi ce que je veux, c'est être formé pour pouvoir trouver un travail que je ne pourrais pas trouver sans cette formation. Un travail qui me plairait* ». Leur conviction de pouvoir apprendre et progresser ne correspond pas à un SEP fragilisé. En conséquence, le manque de motivation ne serait pas interne aux salarié.es mais serait produit par un facteur externe qui peut faire lien avec les théories motivationnelles articulées aux contenus. La teneur des propos du salarié évoquant son souhait de trouver un emploi qui « plait » est également de nature à orienter la réflexion vers le contenu l'accompagnement.

### **8.3 Théories de la démotivation et travail d'opérateur.trice de tri**

Chez les hommes, le modèle tripartite proposé par Hackman et Oldham (responsabilisation, valorisation, visibilité d'un bout à l'autre de la chaîne de production et relative autonomie) est respectée. Les hommes en charge du transport estiment que le travail à

l'association est « *assez relax* ». Il leur permet de « voir du pays », en prenant la camionnette et en sillonnant les rues de la ville. « *On fait les containers, et la déchetterie et puis ensuite on part en enlèvement (chez les particuliers)* ». Ils bénéficient d'une relative liberté, sont responsabilisés et ont une perception claire de leur rôle dans la chaîne productive. L'organisation leur permet de mobiliser leur intelligence, en conséquence ce travail serait propice à leur santé mentale (Dejours, 1980).

Que se passe-t-il si on transfère ces théories au travail du tri, dont on rappelle qu'il est exclusivement féminin ? En s'en tenant *stricto sensu* aux principes énoncés par Hackman et Oldham, le travail des femmes ne semblent que partiellement répondre à ces exigences, en particulier en termes de valorisation. Si on considère que l'insatisfaction est produite par le contexte dans lequel elle s'accomplit, le travail de tri constitue un « repoussoir » pour les femmes salariées. C'est en effet sous l'angle du « sale boulot » (Hughes, 1996, p.81) qu'elles abordent leur travail.

*« Ici ça ne fait même pas partie de mes projets. Mais pour un début il faut accepter. C'est juste un départ on a plus d'années aussi devant. Faire un an ou deux ans comme ça alors qu'on a plus de dix, vingt ans ou trente ans devant nous, c'est pas grave. C'est un point de départ et ça va nous améliorer aussi.. »*  
(Extrait du rapport de restitution de l'enquête réalisée auprès des femmes  
Février-avril 2018)

Lorsque les femmes décrivent leur travail, elles n'entrent pas dans le détail de leur tâche. Aux questions portant sur la façon dont elles procèdent pour identifier les textiles à conserver ou non, elles répondent par un « *Oh, ça ...* » balayé d'un revers de la main ou bien d'un laconique « *c'est facile* ». Le travail d'opératrice de tri qui mobilise des compétences fondées sur une intelligence du corps (Dejours, 2009a, p. 29-39) n'est pas un sujet. Ou en tout cas, les femmes rencontrées lors de la première enquête et dans le groupe des salarié.es sortant.es n'ont pas envie de le décrire plus avant. Dans son travail auprès des réfugié.es, Alexandra Felder constate également l'absence de description des tâches professionnelles. Elle attribue cet effacement au sentiment de dévalorisation et à « l'impossibilité d'attribuer à ces tâches une qualité d'apprentissage ou d'expérience » (Felder, 2016, p.85). On voit qu'elles peinent à se convaincre elles-mêmes de la valeur de leur travail en cherchant des parallèles avec l'activité domestique ou dans le cadre d'une démarche écologique (partie 1, 1.3.3). En se

projetant dans l'avenir, les salariées tentent d'occulter les dimensions du travail qui les font souffrir. Or, C. Dejours a décrit combien « accomplir une tâche sans investissement matériel ni affectif » exige d'effort et de volonté. (Dejours, [1980] 2008).

Le travail d'opérateur/Opératrice de tri en récupération et revalorisation ne remplit donc pas à priori les conditions pour motiver les salarié.es. Ils et elles parlent certes du plaisir à travailler ensemble, mais l'expérience de travail n'a rien d'attractif. Et pourtant, non seulement elles restent à leur poste mais elles ne souhaitent pas le quitter avant la fin des deux années de contrat.

#### **8.4 Théories de la démotivation et accompagnement vers l'emploi**

L'accompagnement vers l'emploi constitue le point d'orgue de la supposée démotivation des salarié.es. Il ne devrait donc remplir aucune des conditions propices à la motivation. Or, le travail sur soi que suppose la préparation à « l'après-chantier » apparaît en parfaite adéquation avec ce que suggèrent ces théories du contenu et « *l'actepouvoir* » forgé par Gérard Mendel. La préparation au projet professionnel exige de prendre des initiatives et comporte nécessairement une finalité responsabilisante. Par conséquent, en se référant aux théories axées sur le contenu on pourrait penser que c'est l'accompagnement professionnel qui devrait susciter le plus de motivation puisque c'est l'activité qui, finalement, offre semble-t-il le plus de prises de responsabilités et de valorisation à venir. Or, nous le savons déjà, c'est précisément cette part qui suscite le désintérêt de la part des salariés, hommes et femmes. Mais cela n'intervient qu'une fois l'accompagnement débuté

Dans le dictionnaire de la fatigue (2016), Antoine Pennaforte écrit que la motivation « est toujours située au regard d'une cible à atteindre ». S'interroger sur les raisons qui poussent tel ou tel individu à agir, ou inversement comme c'est le cas ici à ne pas agir, invite à considérer le but auquel il est fait référence. Quel est le but poursuivi ? Sans doute le but de l'institution n'est-il pas le même que celui des salarié.es. En théorie les moyens de responsabilisation, d'intérêt de la tâche, de temporalités et autres facteurs sont pris en compte dans le programme d'accompagnement, mais les salarié.es constatent un décalage entre ce qui est annoncé par l'institution et ce qu'elle propose effectivement.

L'objectif principal de l'ACI est de « construire un parcours d'insertion adapté et individualisé aux besoins spécifiques des salariés embauchés et de les mener vers le marché du travail »<sup>144</sup>. La réussite de l'objectif est mesurée, on l'a vu en termes de sorties positives. Qu'en est-il de la mise en œuvre ? Est-il possible de conjuguer l'objectif du chantier avec celui des salarié.es ?

Les objectifs attractifs ne manquent pas à écouter les personnes en parcours. Certaines sont des projets ambitieux qui supposent un véritable investissement de temps et d'efforts. C'est le cas d'une jeune femme roumaine qui souhaite devenir prothésiste ongulaire et qui doit travailler le français pour obtenir un stage dans une onglerie. Une autre envisage une formation d'agent de sécurité, métier majoritairement masculin, mais auquel elle tient tout particulièrement. D'autres souhaitent travailler comme livreur, chauffeur de bus, élagueur, hôtesse de caisse ou vendeuse en prêt-à-porter. Puisque ce sont les salarié.es qui ont déterminé ces objectifs leur mobilisation devrait être durable. Et pourtant, hommes et femmes désertent peu à peu l'accompagnement professionnel. Ils et elles sont physiquement présent.es aux sessions de recherche d'emploi ou aux réunions avec le ou la CASP mais ne s'investissent qu'à minima. Les professionnel.les leur reprochent de ne pas faire preuve d'initiative personnelle en termes d'apprentissage, de recherches individuelles, de prises de rendez-vous. Au regard de la clinique il apparaît que les groupes appréhendent l'accompagnement professionnel différemment à l'aune de leurs expériences passées. Les femmes du premier groupe considèrent que l'accompagnement professionnel est un point positif mais qu'il intervient trop tôt dans le parcours. Les hommes du second groupe, habitués des dispositifs d'insertion sont d'ores et déjà méfiants quant à la possibilité de voir leur projet être effectivement soutenus. Quant aux sortant.es, il apparaît que le passage par l'ACI qui aurait dû permettre à chacun et chacune de préparer la suite n'est pas à la hauteur des espérances de début de parcours. Tout porte à croire qu'à l'épreuve du parcours, un changement s'opère que les cadres appellent, la démotivation...

## **Conclusion**

L'accompagnement vers l'emploi ne semble donc pas poursuivre le même objectif que celui des salarié.es. Tenir l'engagement des sorties positives ne permet pas a priori de tenir compte du désir des salarié.es. La démotivation serait donc le produit de cette déception. Mais

---

<sup>144</sup> [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pacte\\_d\\_ambition\\_\\_\\_insertion\\_par\\_l\\_activite\\_economique.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pacte_d_ambition___insertion_par_l_activite_economique.pdf)

peut-on vraiment parler de démotivation ? Ni les déclarations des salarié.es, ni leur attitude ne corroborent cette assertion. Il n'est pas question d'abattement dans leur attitude mais plutôt de fuite ou d'évitement.

Bien que les salarié.es manifestent une faible implication dans l'accompagnement vers l'emploi au regard des attendus des professionnel.les, on ne trouve nulle trace de passivité, ni de résignation dans leur discours et il n'y a pas d'effet négatif sur le collectif.

De même, les questionnements autour d'une démobilisation quant à la « valeur travail » chez les salarié.es ne sont pas recevables dans la mesure où le travail de production n'est pas déserté malgré son contenu ingrat. En décalage avec les attendus des salarié.es, l'organisation du chantier devrait reprendre à son compte la réflexion de Philippe Davezies (1993) « comment ne pas casser la mobilisation ? ». Le chapitre suivant s'emploie à reprendre le déroulé du parcours d'insertion sur les traces de ce qui apparaît être une entreprise de « casse de la mobilisation ».

## **Chapitre 9 – LA NÉGATION DU DÉSIR**

Les personnes rencontrées dans les trois groupes formés pour l'enquête ont toutes considéré leur embauche sur le chantier comme un tournant de leur existence qu'elles espèrent ascendant. Pour les hommes comme pour les femmes, le chantier fait suite à des mois, parfois des années d'insécurité matérielle, ponctuées dans le meilleur des cas d'un peu de travail « au noir ». Leur embauche est porteuse d'espoir de la fin d'une instabilité récurrente. C'est le souhait qui est exprimé spontanément lorsqu'on aborde la question du travail, alors que parallèlement la démobilisation vis-à-vis de l'accompagnement professionnel se fait jour à mesure que le temps de contrat avance. Dès lors, on peut supposer que le parcours d'insertion constitue une épreuve qui vient casser la mobilisation des personnes qui s'y engagent. Ce chapitre s'attache à identifier les différentes épreuves vulnérabilisantes qui jalonnent le parcours dès l'origine, ceci afin d'analyser leurs effets sur les processus de subjectivation à l'œuvre dans le travail des salarié.es.

### **9.1 Un droit ouvert au prix d'une subjectivation vulnérabilisante**

On a pu voir que l'accès au chantier était réservé aux personnes les plus éloignées de l'emploi et vulnérables socialement. « Subir l'épreuve de la disqualification revient à subir l'épreuve du discrédit. Le discrédit signifie le retrait de la croyance sociale », écrit G. Le Blanc (2007, p.115). En effet, l'institution pose en préalable à toute action le fait que la société n'a pas confiance en la capacité d'intégration d'un individu à la vie sociale tout en le contraignant à faire ses preuves pour y parvenir.

Cette sélection négative donne le ton de la relation qui s'instaure dans l'accompagnement. Ainsi, l'entrée dans le dispositif garantit une prise en charge sociale, conditionnée à la détermination à sortir de l'inemployabilité. Celle-ci est estimée à l'aune des freins sociaux (santé, logement...), du manque de compétences et de l'inadaptation aux codes du monde du travail, autant de difficultés qui se conjuguent entre elles à des degrés variables selon les individus. Lors des entretiens sociaux les personnes doivent se raconter et identifier avec le.la CASP leurs difficultés. Leur participation à ce « jeu social » s'impose « pour bénéficier des différents soutiens » (Le Blanc, 2007, p. 120). Peu à peu le système social, avec les différents services qui le compose fait glisser inexorablement la personne vers le statut



d'assisté, à l'instar de ce que E. Goffman (1968/2021, p 190) décrit pour les personnes malades qui, au fil du parcours de soin psychiatrique, passent « du statut de personne normale à celui d'interné[s] » Les personnes se retrouvent caractérisées par leurs carences qui font l'objet d'un traitement. Ce sont les premiers jalons du futur contrat d'objectif qui sera conclu sur la base de ce constat commun au début de l'accompagnement professionnel.

Ce travail de mise en évidence des vulnérabilités et des failles par l'individu lui-même contribue en outre à le faire participer à sa propre domination. Le consentement du dominé à sa domination est rationalisée par la conception d'un ordre social incorporée perçue comme légitime et conçue selon une hiérarchie et des critères inclusion/exclusion établis par le groupe dominant. Le tri diagnostique qui s'impose aux personnes en parcours s'inscrit dans une visée biopolitique de contrôle et de gestion des populations (Foucault, 1994/2005, n°274, p.818) qui constitue l'expression socialement recevable de la violence des rapports de force qui traversent et façonnent la société.

P. Bourdieu (1997, p. 204) décrit une « violence symbolique » comme la « coercition qui ne s'institue que par l'intermédiaire de l'adhésion que le dominé ne peut manquer d'accorder au dominant (donc à la domination) lorsqu'il ne dispose, pour le penser et pour se penser ou, mieux, pour penser sa relation avec lui, que d'instruments de connaissance qu'il a avec lui et qui, n'étant que la forme incorporée de la structure de la relation de domination, font apparaître cette relation comme naturelle ; ou, en d'autres termes, lorsque les schèmes qu'il met en œuvre pour se percevoir et s'apprécier ou pour apercevoir et apprécier les dominants (élevé/bas, masculin/féminin, blanc/noir, etc.) sont le produit de l'incorporation des classements, ainsi naturalisés, dont son être social est le produit.

Ainsi exprimés, socialement admis comme une réalité tangible, les critères significatifs de la marginalisation ouvrent droit à la prise en charge et prennent les traits d'un « stigmaté » dont E. Goffman (1963/2012) note qu'il peut en venir à définir l'individu. La « puissance du jugement catégorique d'attribution que réalise l'institution est si grande qu'elle est capable de résister à tous les démentis du monde », écrivait P. Bourdieu (1982, p. 62). La première enquête menée auprès des femmes nouvellement arrivées en France et sur le chantier conforte cette fragilisation induite par l'entrée dans le dispositif. Elles déclarent que leur embauche les invite à tourner la page, à faire le deuil du passé faute de pouvoir transférer leur

expérience. Elles expliquent que ce qu'elles savaient faire chez elles, ou qu'elles avaient pu expérimenter dans d'autres pays lors de leur parcours migratoire se retrouve finalement sans valeur au regard de ce qui est exigé pour pouvoir travailler.

Adolescente pendant la guerre au Kosovo (1998-1999), Gordana avait terminé ses études secondaires et suivi une année d'études supérieures en banque et finances et était tombée amoureuse. Pressée de s'installer avec son mari, elle s'était mariée et avait travaillé dans l'entreprise familiale d'import/export de vins et spiritueux. Quelques années plus tard, son mari et elle décidèrent de partir en France en vue d'une vie meilleure contre l'avis de leur famille qui leur prédisait les pires mésaventures. Il lui avait été conseillé de partir plutôt aux Etats-Unis, où vivait déjà un oncle. La famille était unanime à dire que tout était possible aux Etats-Unis alors que la France serait une terre de désillusion. Mais la France les faisait rêver surtout parce que justement, c'était une terre vierge de toute influence familiale. Un endroit que Gordana et son mari pourrait investir sans avoir de compte à rendre. Après deux années et demi de présence en France sans papier, d'hôtel en foyer et en hébergement d'urgence, d'associations de soutien en collectifs d'accueil, la jeune femme est arrivée chez Contact. A l'issue du parcours, c'est bien la désillusion. « *Ici on est zéro. C'est difficile de dire ce qu'on sait faire, ce qu'on a appris, alors on laisse derrière. On oublie qui on était.* » constate Gordana qui ne parvient pas à faire le lien entre son histoire pré-migratoire et son arrivée en France. Il y a « *ce qu'[elle] a laissé et ce que[elle] est aujourd'hui* ». On retrouve le même sentiment de dévalorisation auprès des personnes sans emploi assignées à un emploi temporaire subventionné (ETS) auprès d'entreprises rémunérées par l'assurance chômage en Suisse, que M. Kuehni a pu rencontrer.

Sans possibilité « de participer à l'activité de travail sur un pied d'égalité avec le personnel fixe, les salarié.es sont « structurellement mésestimées dans les connaissances et savoir-faire qu'elles ont de leur profession, et ce, indépendamment de leurs qualifications et compétences. » (Kuehni, 2008)

Les personnes en parcours travaillent, produisent des biens et des services, investissent psychiquement leur statut de travailleur.es salarié.es et se plient aux obligations qu'il suppose mais restent en deçà du salariat. Preuve en est qu'à la différence d'un.e salarié.e d'une entreprise ordinaire, les personnes en insertion doivent sans cesse rendre des comptes au sujet de leurs projets et de leurs démarches. Ainsi bien que salarié.es sur le chantier, le contrat ne parvient pas à renarcissiser les salarié.es qui restent sur la défensive et blessé.es par la dévalorisation de la

sélection, qui disqualifie et qui se poursuit dans le parcours et même on le voit jusqu'à l'échéance du contrat. Car l'inadaptation posée en préalable à l'orientation vers le chantier d'insertion, peut être également un obstacle à leur sortie si les hommes et les femmes du chantier ne parviennent pas à se défendre du jugement de valeur dont ils.elles ont fait l'objet. On a vu que les salarié.es conservaient un SEP solide, qu'ils et elles croyaient en leur capacité à se former malgré la dépréciation initiale. Mais qu'en est-il de l'institution ? Avec son expérience de « faux malades » en institution psychiatrique, David Rosenhan (1973) a pu montrer combien la course à l'identification diagnostique conduit les soignant.es à interpréter les comportements des patient.es au à la lueur de ces mêmes diagnostics au risque de passer à côté de la relation.

Lavinia avait émis le souhait d'être hôtesse de caisse. Elle avait travaillé son CV dans ce but, appris les noms des fruits et légumes, visité des supérettes afin de repérer les noms des produits. Avec le soutien de la CASP, elle avait fini par obtenir de tenir la caisse du magasin de Contact quelques heures par semaine sous la houlette de la coordinatrice qui n'adhérait pas vraiment au projet. Elle considérait que Lavinia n'était pas « adaptée » à ce poste. Trop anxieuse, elle ne souriait pas assez, ce qui selon elle était d'autant plus une nécessité qu'elle n'était « *vraiment pas jolie à regarder* ». Elle ne lui faisait pas directement part de ces appréciations mais ne manquait jamais de les partager avec les permanent.es qu'elle croisait dans le magasin. Malgré les réticences de la coordinatrice, Lavinia était donc en poste deux après-midi par semaine. En quelques semaines, elle avait appris à manipuler la caisse et à rendre la monnaie. Un supermarché avait accepté de l'accueillir. Samia, la responsable des hôtesses de caisse, se souvenait de sa propre arrivée en France quelques années plus tôt et mettait un point d'honneur à aider les personnes dans des situations comparables.

Quelques semaines plus tard, Lavinia prit donc son poste. Elle était intimidée et silencieuse mais toujours appliquée. Elle remplit sa mission sans trop de difficultés. Au bout d'une semaine, Samia n'avait qu'un reproche à faire à Lavinia. Elle restait à sa caisse quand elle n'avait pas de client au lieu d'aller ranger les rayons, mais Samia ajoutait que ce manque d'initiative était principalement lié à une méconnaissance du métier. Finalement ce stage ne se déroulait pas trop mal. Le lendemain, je reçus un appel de Lavinia en larmes. Elle s'était trompée dans le rendu de monnaie. Le client qui avait fait les frais de cette erreur s'était mis dans une colère noire. Il avait interpellé la directrice et accusé Lavinia de lui avoir volé de l'argent ajoutant à qui voulait l'entendre qu' « *embaucher des gens comme ça dans un magasin ne pouvait conduire qu'à des vols* ». Samia avait volé au secours de Lavinia et calmé le client.

Le calme était revenu mais Lavinia était sidérée, en pleurs. Lorsque j'arrivai sur place, Samia me proposa de repartir avec elle pour qu'elle puisse se remettre de ses émotions. Il était convenu qu'elle reprendrait son poste le surlendemain. Nous sommes donc reparties toutes les deux. Lavinia était effondrée, je l'ai réconfortée comme j'ai pu, mais que dire à quelqu'un qui venait d'essayer une déferlante de haine et de bêtise ? Nous sommes allées prendre un café, faire un petit tour et je l'ai ramenée chez elle.

Le lendemain chez Contact, elle expliqua cet épisode à la CASP qui s'offusqua de la réaction de ce client et demanda à Lavinia si elle voulait « vraiment retourner au magasin ou si elle préférait attendre. ? ». Lavinia qui était encore très choquée reconnut qu'elle n'avait pas très envie de retourner travailler ; la CASP lui dit alors que cette expérience montrait qu'elle n'était sans doute pas encore « en capacité » de travailler dans une grande surface. Elle argumentait en expliquant que si Lavinia avait mieux maîtrisé métier et la langue, elle n'aurait peut-être pas fait d'erreur et elle aurait pu se défendre d'une telle agression. Certes, la maîtrise du français l'aurait aidée à se défendre, mais cela n'aurait rien changé à l'agression raciste dont elle avait été victime. Pourtant, Lavinia s'est rangée à ce point de vue. Le problème venait finalement essentiellement de son incapacité. Le contexte raciste n'avait été qu'un catalyseur d'une vulnérabilité pas la cause du problème.

Quelle perception les professionnel.les ont-ils.elles des salarié.es en insertion ? Parviennent-ils.elles à ne pas tenir compte des diagnostics posés par les prescripteurs ? Bien sûr les cadres se montrent à priori encourageant.es mais il leur arrive de considérer que « *les projets de certains salariés sont utopiques.* » Cette remarque qui infantilise les salarié.es serait-elle proférée en l'absence de l'identification de difficultés sociales ? On peut s'interroger. A moins qu'elle ne permette d'éviter d'être confrontée au manque chronique de possibilités de formations et à l'impossibilité pour les professionnel.les de répondre aux attentes des bénéficiaires. Quoiqu'il en soit cette sentence revient à subdiviser les salarié.es entre insérables et non-insérables ce qui crée une nouvelle catégorie d'« handicapés sociaux », pour reprendre les termes de G. Mauger (2001), qu'il appartient au chantier de rendre employables au travers d'ateliers de savoir-être.

## 9.2 Dépossession du projet, une « vitrine » de l'accompagnement

L'accompagnement professionnel est censé permettre aux personnes en parcours de déterminer leur projet professionnel post-chantier. Il s'agit d'un travail de réflexion qui passe par le tâtonnement, l'hésitation. C'est à l'occasion de ces attermoissements que le sujet parvient à mobiliser son ingéniosité pour trouver une solution et aller son chemin. Mais cette mobilisation n'est possible qu'à condition que les conditions favorables soient réunies. La psychodynamique du travail a pu montrer que pour conserver la mobilisation spontanée d'un individu, il est nécessaire que soit respectée la dynamique entre contribution et rétribution. Cette dernière passe à la fois par le plaisir tiré de sa propre capacité à s'affronter au réel et par la reconnaissance matérielle et symbolique de sa contribution à la production et à la coopération. Enfin ajoute C. Dejours (2009b ,p 111-112), le sujet attend en premier lieu que ses initiatives et son désir de contribution ne soit pas bridée. Si la motivation décroît à mesure que l'accompagnement avance, on peut postuler que les salarié.es sont soit maintenu.es dans une forme de passivité, soit privé.es de rétribution. Voire les deux.

Lors de l'arrivée sur le chantier, les salarié.es sont favorables à construire leur projet. C'est une urgence pour les hommes et une perspective à plus long terme pour les femmes avec un passage obligatoire par la formation professionnelle pour la majorité. Mais le projet tel qu'il est conçu par les salarié.es n'est pas systématiquement entériné par les professionnel.les.

C'est justement « le décalage entre ce qu'on veut et ce qu'on nous propose » que dénoncent les hommes enquêtés :

*« Si je cherche pas un poste dans le bâtiment en intérim, si je veux reprendre les études : c'est pas possible. Alors oui, si je veux passer un BTS, je comprends. C'est chaud, c'est impossible. Il y a des choses qu'on peut pas faire, ok. Mais, je sais pas... un BPjeps [brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport] c'est possible, non ? », s'interroge Yanis.*  
*« Mais, non. Alors que c'est un projet qui est possible, on me dit fait de l'intérim d'abord. On verra plus tard. Mais moi je veux rentrer en formation. J'ai les capacités pour le faire. Je sais pas pourquoi ils veulent pas. »*

Au cours de l'accompagnement, les salarié.es sont encouragé.es à envisager un plan B, voire un plan C. Plus l'alphabet avance, moins les propositions ont d'intérêt. L'orientation à marche forcée vers des métiers subalternes est progressive. Présentée comme un choix entre

le plan B et le plan C, les projets de substitution descendent dans la hiérarchie sociale et n'ont plus rien à voir avec ce qu'avaient envisagé les salarié.es « *En fait on a l'impression qu'ils nous laissent prendre les décisions qui ne gênent pas, explique Djibril, mais pour celles qui comptent, ils prennent la décision à notre place* ». La dépossession de leur projet est manifeste.

Le parcours d'insertion décrit dans le Pacte d'ambition de septembre 2019 (voir schéma en annexe) décrit la façon dont l'accompagnement doit être conçu. Il indique en feuille 6 « l'étape de la réflexion sur le projet professionnel » puis en feuille 7, « la validation du projet ». Ce qui tend à montrer qu'*in fine* l'aval n'appartient pas à la personne en parcours. Le projet est validé par le ou la CASP, en concertation ou non avec l'encadrant.e technique. Mais cela ne signifie pas que le ou la CASP dispose d'un réel pouvoir de décision personnel. L'accompagnement n'est pas libre. Pas plus que ne le sont les salarié.es.

Sur le chantier la CASP répète qu'elle est vigilante à laisser le libre-arbitre aux salarié.es mais, dans le cadre de son accompagnement professionnel, elle jauge les projets à l'aune de la faisabilité. Il appartient aux CASP de suivre les directives<sup>145</sup> qui précisent que le projet doit être cohérent par rapport à l'environnement économique et social. « Loin de signifier projection dans l'avenir et espérance de promotion sociale, écrit X. Zunigo (2010), « l'élaboration d'un projet réaliste est synonyme de résignation aux réalités du monde professionnel et d'acceptation d'un futur étroitement borné aux zones les plus dominées de l'espace social ».

Ainsi, les personnes en parcours doivent être informées sur les métiers et secteurs en tension et la structure doit se charger de mettre en place des coopérations avec les acteurs économiques locaux et les services publics (collectivités locales et Etat). Le financement étant pour l'essentiel assuré par l'Etat et les collectivités et la mission d'ACI étant juridiquement liée au développement des territoires, le choix est nécessairement contraint par les financeurs. Le retour sur investissement doit intervenir sans tarder (Divay, 2008).

---

<sup>145</sup> Le Pacte d'ambition (septembre 2019) reprend les usages déjà en vigueur au moment de l'enquête. Il ambitionne de créer un référentiel socle commun (P.105) des parcours d'insertion qui permettrait de définir les étapes clés du parcours d'insertion, d'outiller les SIAE de guides pour les démarches de professionnalisation, pour les suivis de parcours, le conventionnement et la formation des professionnel.les avec un volet d'études de satisfaction à destination des bénéficiaires.  
[https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pacte\\_d\\_ambition\\_\\_\\_insertion\\_par\\_l\\_activite\\_economique.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pacte_d_ambition___insertion_par_l_activite_economique.pdf)

A charge pour les professionnel.les de l'insertion de déployer les moyens nécessaires pour parvenir à obtenir l'assentiment des salarié.es ou à minima leur non-opposition. Force est de constater que les professionnel.les sont conscient.es des multiples obstacles qui se dressent entre les projets des salarié.es et leur réalisation. Pas de moyens, pas de volonté politique, les CASP sont confronté.es à cette « fiction administrative » (Zunigo, 2010). Pour passer outre les réticences des salarié.es contraint.es à une orientation les professionnel.les doivent Calmer le jobard (Cooling the mark out) pour reprendre le titre de Goffman (1989/1987). Il s'agit à la fois d'apaiser la victime et la mauvaise conscience de celui ou celle qui l'a « trompé ».

C'est ainsi que les CASP tentent de les convaincre (et sans doute de se convaincre) soit de l'inadéquation de leur projet, soit de l'intérêt du projet de substitution en termes par exemple de faisabilité de bassin d'emploi etc. Cet effort de persuasion passe notamment par le travail sur les représentations de métier au travers du visionnage de films sur YouTube afin de « tenir compte de la réalité de terrain ». On l'a vu, il arrive aux CASP d'estimer que « *les projets de certains salariés sont utopiques* » et que « *les salariés rêvent. Ils ne se rendent pas compte de ce qu'on peut faire ou non* ». Dans ce cas les CASP rappellent qu'il est de leur devoir de « *les faire monter en compétences et en faisabilité des projets* ». Les projets devraient donc rompre avec le rêve supposément impossible à réaliser. C'est mettre de côté la puissance créative du rêve et sa capacité à mobiliser les personnes en vue de sa réalisation.

Le rêve dont il est question ici n'a pas valeur onirique, il est moteur. Aucun projet ne pourrait aboutir sans un rêve initial. Les salarié.es mobilisent leur imagination pour faire des choix, résoudre des obstacles L'imagination est un élément nécessaire pour métaboliser l'expérience vécue et la transformer en projet. « L'imagination créative produit finalement des images contenant et transformatrices de l'expérience. » écrit le sociologue Cédric Faure (2005) Elle ne « s'oppose pas au réel ou à la réalité », au contraire on peut dire qu'elle est créative. Elle donne accès aux potentialités subjectives de l'individu. Le projet est le produit de l'imagination et du rêve d'un.e salarié.e. Sa négation s'apparente à une expérience désobjectivante, une négation des capacités d'action de la personne qui le portait.

Le projet d'Aminata était de ceux qui ne correspondait pas aux attendus de la structure. La jeune femme voulait devenir agente de sécurité. A aucun moment il n'a été mentionné le fait que ce métier devait être réservé aux hommes, mais l'accompagnement mettait l'accent sur la fragilité physique d'Aminata. Souffrant d'une maladie chronique, elle n'était pas supposée

supporter les longues stations debout... ce qu'elle faisait à longueur de journée lorsqu'elle travaillait au tri. Aminata a ainsi été invitée à « *réfléchir à une alternative dans l'entretien ou les services à la personne* », autrement dit une activité respectant les codes sexués du travail (Molinier, 2002b). C'était aussi le cas de Françoise, la soixantaine, qui souhaitait devenir chauffeure-livreuse. Reçue dans le bureau de l'accompagnement, elle raconte qu'on lui a fait savoir avec « *autant de tact que possible* », que son âge et le fait qu'elle soit une femme constituaient des obstacles difficilement surmontables à la réalisation de son projet. Les refus ne sont pas opposés de façon formelle, mais la détermination est ferme et ancrée sur des représentations tenaces de la division sexuelle du travail.

Les hommes sont également invités à revoir leur copie faute d'un niveau suffisant pour travailler directement dans le domaine choisi ou pour entrer en formation. C'est ce qui a été proposé à Juan qui aurait souhaité se réorienter vers l'entretien des espaces verts, à Cristian qui voulait être élagueur, Djibril qui aurait aimé être électricien et Daoud qui voulait être cuisinier. Djibril a pu commencer une formation mais sans succès. Les autres ont été incités à se tourner vers le transport et la logistique.

A mesure que le temps passe, par une succession de choix négatifs et de renoncements, le projet personnel est donc peu à peu laissé de côté, sauf exception notoire lorsque le ou la CASP parvient à obtenir un financement et que les salarié.es n'ont pas ou peu besoin de remise à niveau. Quelques années avant l'enquête, plusieurs salarié.es avaient pu décrocher un CAP esthétique, un CAP petite enfance, une formation d'ambulancier... Mais ces réussites dont se réjouissent les professionnel.les de l'insertion ne peuvent faire oublier que le système tel qu'il est conçu prive la majorité des personnes en insertion de la maîtrise de leur parcours et maintient les salarié.es les plus vulnérables dans la précarité à l'issue du CDDI comme le redoutent les participant.es du groupe sortant et comme le dénoncent les hommes du second groupe.

Malgré un positionnement à la marge de l'économie de marché, dans un environnement d'économie solidaire, la dimension d'utilité sociale de l'ACI relève plus d'une politique de la main d'œuvre que d'une écoute prêtée au désir des salariés. L'utilité sociale de l'ACI participe à maintenir un réservoir de main d'œuvre non-qualifié à destination des secteurs d'emploi précaire en tension.



### 9.3 Impossible formation

Les participants ont le sentiment qu'on leur « vend » un accompagnement ouvert sur un champ de possibilités de formations ou de reconversion, mais qu'en réalité il n'y a pas vraiment de choix. Ils parlent d'une « vitrine » sans rien derrière. Serge Paugam relève que « plus l'intégration des salariés est précaire, moins ils sont prêts à croire aux solutions d'insertion, que l'on propose aux chômeurs pour accéder à un emploi ». (Paugam, 2007, p.341). C'est sans doute ce processus de désillusion vis-à-vis « des opportunités de réussite des actions collectives » (ibid. p.266) qui s'exprime chez les participants au second groupe lorsqu'ils rejettent l'accompagnement qu'ils déclarent « joué d'avance ». Mais encore faut-il s'interroger sur le type d'opportunités proposées par la structure. Les salariés sont conscients que des opportunités d'emplois existent, mais ils se refusent à valider des choix qui ne seraient pas les leurs. L'attachement à la valeur travail n'exclut pas de choisir et donc de rejeter des emplois précaires et subalternes perçus comme dégradants (Avenel, 2012, p.75).

Les salariés expriment leur désir d'être formés et la frustration de ne pouvoir obtenir les financements nécessaires. Leurs objectifs convergent vers un emploi durable, mais non disqualifié, qui leur confèrera un statut défini et les « arrachera » à leur statut indéterminé « ni vraiment travailleur salarié défini par l'activité qu'il exerce, ni vraiment chômeur, mais participant un peu de tous ces états (...) » écrit Abdelmalek Sayad dans *La double absence* (2000, p. 88) qui semble avoir écrit ces lignes pour décrire le statut flou des personnes en insertion. En décrivant cette « indetermination » A. Sayad fait référence aux émigrés algériens qui n'étant plus paysan, mais n'étant pas encore ouvrier aspire à trouver le métier qui le désignera et lui attribuera un statut.

Pour réaliser leurs projets, la plupart des salarié.es en insertion ont besoin de formations relativement longues. Or comme le reconnaît la CASP : « Le projet n'a pas de rapport avec la temporalité de l'emploi » (Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact. Juillet 2018). Les salarié.es en parcours doivent rapidement être employables, ce qui rend la temporalité de leur projet incompatible avec celui de l'administration.

Au moment de l'enquête, ces formations étaient financées par le CIF-CDD dont les modalités rendaient l'accès aux formations longues particulièrement ardu pour les personnes

les plus éloignées de l'emploi <sup>146</sup>. Outre, le fait qu'il fallait justifier de 24 mois d'activité salariée pour bénéficier de ce financement, l'accès à la formation était également limité par le niveau minimal exigé qui excluait bon nombre de salarié.es (généralement les mêmes). L'entrée en formation était conditionnée à la réussite d'un test d'entrée en français et en calcul notamment. Si le niveau minimal requis n'était pas atteint, les personnes étaient orientées vers des formations de remise à niveau. Ces formations sont toujours d'actualité. Il s'agit d'une part des savoirs de base<sup>147</sup> (voir annexe) qui portent sur la communication en français, le calcul, les techniques usuelles de la communication numérique, l'aptitude à travailler dans le cadre des règles définies d'un travail en équipe et en autonomie, la capacité d'apprendre à apprendre tout au long de la vie et la maîtrise des gestes et postures, le respect des règles d'hygiène, de sécurité et environnementales élémentaires.

C'est ce qui est arrivé à Cristian qui, en milieu de contrat ne comptait déjà plus sur l'accompagnement. Son projet professionnel d'élagueur n'avait pas pu être mis en œuvre faute d'un niveau suffisant en français, pour accéder à une première formation préparatoire à la formation qualifiante. A la perspective d'un tel parcours à rallonge, il avait purement et simplement abandonné l'idée d'apprendre le français. Il était convaincu de ne pas parvenir à une aisance langagière suffisante et si tant est qu'il ait pu, cette pré-formation ne lui aurait pas permis de travailler, puisqu'elle portait sur les savoirs de base et non sur le métier lui-même. La faible probabilité de pouvoir financer ensuite une formation à l'élagage avait achevé de le convaincre de l'inutilité de l'opération. Le manque d'accès réel aux formations professionnelles avait donc échoué à rendre l'apprentissage du français attractif. Il le regrettait néanmoins puisqu'il avait été formé jeune au bucheronnage en Roumanie et que le métier d'élagueur correspondait à la fois à ses goûts et à ses compétences.

Outre les savoirs de base, Contact oriente volontiers les salarié.es vers une formation destinée à la découverte d'un secteur, le plus souvent dans l'entretien ou les services à la

---

<sup>146</sup> Le CIF-CDD a été remplacé depuis janvier 2019 par le CPF de transition. L'accès aux formations n'a pas été facilité depuis.

<sup>147</sup> En 2018, les formations en « Savoirs de base/CléA/Langues étrangères » représentaient 64 % des besoins de formation identifiés par Unifformation, l'OPCA du secteur. CléA est une certification inscrite de droit au Répertoire spécifique (RS) des certifications et des habilitations (voir notre dossier « Certifications professionnelles » ayant pour objet la validation et, si nécessaire, l'acquisition d'un socle de connaissances de base.

personne<sup>148</sup>. Ces formations préparatoires portent sur la consolidation du projet professionnel, la validation du projet de formation, l'acquisition des comportements attendus en formation et en entreprise (voir Annexe). Ces formations, pour partie redondantes avec l'accompagnement vers l'emploi et destinées à acquérir « les prérequis nécessaires à l'entrée en formation qualifiante », ne sont que très rarement suivies d'une entrée en formation puisque le financement leur a été consacré. Un des salariés du groupe d'hommes en tire la conclusion suivante :

*« L'insertion c'est travailler dans tout ce qui emploie sans diplôme. Y'en a pas beaucoup. En gros, le projet c'est pareil. C'est d'aller vers quelque chose pour vivre même si ça te plaît pas, même si t'en veux pas. »*

Rappelons que les formations qualifiantes ne délivrent pas de diplômes mais seulement des attestations de stage inégalement reconnue par les employeurs. Les formations préparatoires à l'entrée en formation restent donc très en amont de ce qui peut être exigé à l'embauche. Les formations de base ne suffisent donc pas à sortir de la précarité. Non pas tant qu'il soit toujours indispensable d'acquérir de nouvelles compétences, certain.es salarié.es ont déjà une solide expérience pratique mais il leur manque une validation officielle de leur savoir-faire. « *Même pour passer un balai dans une entreprise t'as besoin d'un papier qui dit que tu es certifié* », plaisante l'un d'eux. Faute de validation officielle de leur savoir-faire, une majorité de personnes restent fragilisées avec pour seule issue le « sale boulot » et l'impossibilité de faire entendre leurs voix.

Sylvette, avait quitté Contact depuis plusieurs mois lorsqu'elle a dû revenir pour demander un soutien social. Malgré un quasi plein temps, faute de contrat, elle ne pouvait changer de logement. Mère célibataire de trois enfants, elle enchaînait les vacations en maison de retraite en tant qu'agent de service depuis presque deux ans. Elle connaissait bien l'établissement et pouvait efficacement remplacer une collègue absente voire même se substituer à un.e aide-soignant.e en cas de besoin. Toujours disponible et ponctuelle, capable de prendre des initiatives, Sylvette avait tout de l'employée modèle, sauf le diplôme. Son français était hésitant à l'oral et laborieux à l'écrit, ce qui l'empêchait de pouvoir accéder à la

---

<sup>148</sup> <https://www.afpa.fr/formation-preparatoire/formation-preparatoire-aux-formations-du-secteur-des-services-aux-personnes>

validation de son savoir-faire par une formation diplômante. Elle était donc cantonnée à l'instabilité de vacations sans perspective de CDI.

La directrice de la maison de retraite interpellée à ce sujet par mes soins s'est défendue de sa bonne volonté et de l'impossibilité dans laquelle elle était d'accorder un CDI à Sylvette. Une telle faveur aurait pu apparaître comme un « passe-droit » et créer un précédent inopportun. Elle insista à plusieurs reprises pour assurer que Sylvette serait prioritaire à l'embauche dès qu'elle serait en possession du fameux titre. Il restait donc à contacter l'organisme de formation afin de solliciter une dérogation de l'examen préalable. La personne au téléphone se montra à priori réticente mais accepta néanmoins d'étudier sa situation de Sylvette. Elle s'enquit donc de son parcours mais ses mois d'expérience professionnelle furent de peu de poids au regard de son passage par le chantier d'insertion qui mit rapidement fin à la conversation. « *Madame n'est vraisemblablement pas en capacité de suivre la formation* ». Elle proposa à Sylvette une formation préparatoire que Sylvette refusa consciente qu'elle ne donnerait pas lieu à une formation effectivement certifiante faute de financement. Sylvette faisait face au refus conjoint de l'organisme de formation et de la maison de retraite de tenir compte de la réalité de ses compétences et de son expérience professionnelle.

Le marqueur de l'insertion l'avait irrémédiablement disqualifiée socialement (Le Blanc, 2007, p.115). En revanche, son absence de diplôme n'était nullement un obstacle à sa mise au travail. Son employeuse était ainsi confortée dans son droit à avoir recours à ses services comme variable d'ajustement de ses emplois-du-temps, tout en bénéficiant du vernis de la générosité puisqu'elle permettait à une personne non-qualifiée de travailler.

#### **9.4 Un « faux travail » mais un vrai « sale boulot »**

Bien qu'il ne tienne pas ses promesses, l'accompagnement s'impose comme la pierre angulaire du dispositif. L'entretien d'embauche porte ainsi essentiellement sur la volonté d'adhésion à l'accompagnement et la motivation est le seul critère de sélection comme le souligne le projet associatif. A tel point que le travail de production apparaît secondarisé au profit de l'accompagnement professionnel dans la conception des parcours et le dialogue de gestion. Ce que confirme Juan, salarié sortant « : *Notre vrai travail c'est chercher ce qu'on va faire plus tard.* ». Pourtant le travail sur le chantier encadré par un CDDI ressemble à un emploi, ou presque.

Cet emploi provisoire a les contours d'un emploi ordinaire. Il s'agit bien d'une structure qui vend de la marchandise, dans laquelle les salarié.es signent un contrat, respectent un règlement, effectuent des tâches pour un salaire, mais il diffère des emplois du marché ordinaire à plus d'un titre. Sa vocation première est de permettre une mise en situation. C'est un « emploi-support » pour reprendre les termes de l'insertion et non un travail à visée de production de richesse. D'ailleurs, il n'est pas question d'embauche « *C'est une entreprise, déclare Juan avant de se raviser, Enfin, non... ils n'embauchent pas* ». C'est un « faux-travail » déclarent les hommes du second groupe. Il a l'apparence d'un contrat salarié mais reste une antichambre du chômage. Ce sont les mêmes adjectifs qu'utilisent les travailleurs en emploi temporaire en Suisse pour décrire leur emploi, qui est « vrai » en tant que travail productif et « faux » car le « régime est dérogatoire à plusieurs égards » (Kuehni, 2011, 2016). C'est également le cas pour les salarié.es sur le chantier.

Le fait d'être en parcours d'insertion, donc en marge de l'emploi ordinaire et maintenu sur la liste de Pôle Emploi, ne semble pourtant pas préoccuper tous les salariés de la même façon. Les uns déclarent se sentir « *comme tout le monde* » depuis leur arrivée sur chantier, sous-entendu comme n'importe quelle personne salariée « *Tu te lèves tous les matins, comme tout le monde, tu fais des heures pleines, on te paye, comme tout le monde.* » explique Juan. (Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des sortant.te.s. Novembre-décembre 2018). Pour d'autres, la peur du lendemain reste présente quotidiennement. « *On ne peut même pas se sentir heureux en arrivant ici, on est choisi parce qu'on n'a rien et vu qu'on sait que dans quelques mois, c'est la fin de contrat...* », déclare Yanis. Le spectre du chômage reste bien présent malgré le contrat.

Les femmes enquêtées, on a pu le voir, considèrent que la nature du contrat de travail prime pour déterminer la qualité de l'emploi. Elles parlent de leur « vrai » travail, en faisant le lien avec le CDDI marqueur de l'officialisation de leur statut. Pour les personnes ayant déjà l'expérience du travail salarié, l'ambiguïté du statut de salarié.e en insertion apparaît plus clairement. Ils et elles n'ont plus à conquérir leur accès au droit. Il leur faut maintenant conquérir leur utilité sociale.

A la fois travailleur.ses et chômeur.ses, les personnes en insertion doivent se comporter comme des personnes en emploi tout en cherchant un « vrai » travail ailleurs ce qui leur barre l'accès à « la reconnaissance sociale de leur participation productive. » (Kuehni, 2008)

*« On nous dit c'est un contrat d'insertion sociale et professionnelle, mais au final ce n'est même pas un vrai travail, c'est jusqu'on nous a trouvé de quoi bricoler. »*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des hommes salariés avril/juin 2018)

Les salarié.es ne sont pas dupes dans la mesure où la valeur marchande du travail effectuée sur le chantier n'est pas reconnue par le système. Ils.elles ne vivent pas du revenu de leur production. Leur rémunération, charges sociales comprises est prise en charge à 88 ou 95 % par la collectivité. Malgré leur travail, les salarié.es restent donc dans un système d'assistance. Le contrat conclu avec la structure peut alors difficilement être perçu comme le support d'une intégration sociale.

Il est difficile de ne pas mettre en parallèle cette secondarisation du travail de production et les interrogations des cadres autour de « la valeur travail » qui serait négligée par les salarié.es. Est-elle perdue ou bien le chantier ne valorise-t-il pas le travail productif ? Les missions qui sont confiées aux salariés ont pourtant une raison d'être. Il ne s'agit pas d'un prétexte puisque le chantier est très sollicité par les particuliers et son ancrage territorial en fait un acteur important de l'économie locale. Certes, chez Contact la direction communique en début de parcours sur l'intérêt d'une ressourcerie dans les grands enjeux environnementaux et économiques, mais finalement on peut se demander si le rôle spécifique des salarié.es et leur contribution active à ce projet de société sont véritablement mis en valeur

*« Toutes les personnes accompagnées ne parviennent pas à se saisir de ce cadre d'accompagnement particulier avec un emploi-support. Pour certaines ça fonctionne, pour d'autres c'est compliqué, pour d'autres c'est tout à fait impossible. », constate la CASP.*

(Verbatim des professionnel.les, janvier 2020)

Le principe de l'emploi-support est-il le problème ? Sans doute pas. En revanche la nature de cet emploi pose vraisemblablement un problème mais pas seulement aux salarié.es. Le tri d'objets ou de textiles tel qu'il est pratiqué par l'association n'a pas d'équivalent sur le marché ordinaire. Il n'existe que dans le recyclage de déchets et/ou de matières premières. On a vu que l'analogie entre le tri et le traitement des ordures contamine l'activité et en dégrade l'image (Lhuilier, 2005). Les femmes du tri s'en font largement l'écho. Pour certaines, c'est

une activité humiliante, tandis que d'autres s'en défendent en le comparant à une activité domestique. Les hommes échappent partiellement à cet aspect de la production puisque l'essentiel de leur travail consiste en une activité de déménageur. Ils sont toutefois concernés puisqu'ils vident les containers remplis de sacs de vêtements et qu'ils doivent également ramasser les vêtements tombés de sacs éventrés qui jonchent la chaussée.

Les cadres sont bien conscient.es de la perception dépréciative que les salarié.es ont de leur travail. L'une des professionnel.les s'est rappelée au cours de l'enquête qu'une salariée avait dit devant elle « *si mon père savait que sa fille fait les poubelles* ». Mais les cadres paraissent incapables de valoriser cette tâche « *Il faut faire avec, on n'a pas le choix* ». Il est déconcertant de constater le désarroi des professionnel.les face à une mission qui par ailleurs est éminemment utile aux plans des enjeux sociétaux et environnementaux locaux mais dont ils.elles ne peuvent nier le caractère dépréciatif.

La dévalorisation du travail de production semble un point de vue unanimement partagé. Pourtant, on le voit, dans un premier temps, malgré le « sale boulot » que constitue le travail sur le chantier, les salarié.es s'engagent dans l'activité. Mais sans élaboration commune avec les professionnel.les autour de la valeur de ce travail et de la contribution des salarié.es à sa réalisation, sans « requalification symbolique » (Lhuilier, Taïbi, 2014), l'expérience négative ne peut être subvertie. Les femmes du tri ont beau tenter de donner un sens positif (ibid.) à leur activité, elles ne peuvent maintenir cette représentation en l'absence d'un collectif construit avec les permanent.es. Si on ajoute à cela que la mission première de l'ACI n'est pas la production mais l'insertion, il semble donc difficile pour ne pas dire impossible que les salarié.es parviennent à tirer une gratification symbolique d'une activité qui ne convainc pas non plus les permanent.es. Quelle utilité sociale les salarié.es peuvent-ils.elles accorder à leur travail si même celles et ceux qui les encadrent ne parviennent pas à subvertir le stigmate du « sale-boulot » ? A moins que, comme on a pu le voir, l'utilité sociale du dispositif n'ait rien à voir ni avec le travail de revalorisation ni avec le travail de soi mais qu'elle oriente à marche forcée une main d'œuvre non qualifiée dans des « activités enfermantes » (Estrade, 2008, p.35) dont elles ne peut sortir.

## 9.5 Le stigmatisme des évaluations

Dans les entreprises ordinaires, un entretien annuel prévoit de faire le point sur la carrière du/de la salarié.e. En insertion, les points sont trimestriels et essentiellement orientés vers l'évaluation de l'investissement personnel. Les personnes en parcours doivent sans cesse prouver qu'elles sont déterminées à vouloir s'en sortir et faire la preuve qu'elles se donnent les moyens d'y parvenir. Trimestriellement les CASP et les ET organisent des rendez-vous tripartite avec le/la salarié.e, afin d'estimer leur investissement.

Avoir à prouver sa bonne foi revient à devoir montrer que l'on est un.e « bon.ne » salarié.e, digne d'être aidé. Cette évaluation est donc en soi, stigmatisante. Même lorsque les salarié.es « jouent le jeu », pour reprendre l'expression d'un CASP. Mais lorsque ce n'est pas le cas, ce type d'évaluation donne lieu à deux types de réaction. La première est punitive et se décline sur le mode de l'intimidation. Ainsi, en cas de désinvestissement manifeste, la menace d'une rupture de contrat est parfois agitée par les CASP qui invoquent la concurrence de la misère aux portes des chantiers. A l'occasion d'un point avec les ET au sujet d'une salariée récalcitrante à investir l'accompagnement, la CASP explique : « *Maintenant si la personne n'est pas dans cet objectif, elle doit laisser la place aux autres.* ». Evitant d'endosser le rôle disciplinaire qui la heurte, elle ajoute « *Ce sont les financeurs qui demandent ça* ». (Journal de terrain, septembre 2018). Une forme de marchandage s'instaure qui conditionne le droit à conserver ou non sa place sur le chantier.

On l'a vu, chez Contact, le mode punitif est rarissime, il est trop douloureux pour les CASP. Dont, le plus souvent lorsque le contrat d'objectif n'est pas respecté, les CASP mettent en avant l'incapacité provisoire des salarié.es. Quelque temps avant le début de l'enquête la CASP déclarait à propos des salarié.es qui ne remplissent pas leurs engagements qu'ils « *ne sont pas pour l'instant en capacité de réaliser cet objectif et que mettre un terme au contrat serait doublement pénalisant* » (Journal de terrain 2017). Certains profils peuvent être très en retrait par rapport aux objectifs fixés mais restent néanmoins dans le giron de l'association.

Pour éviter de « mettre en échec »<sup>149</sup> la personne, les cadres préférèrent la compréhension à la sanction. Il est plus acceptable de parler de difficultés d'acquisition de

---

<sup>149</sup> Expression utilisée par les cadres de l'insertion au sein de Contact



codes sociaux, quitte à disqualifier les salarié.es. Marta l'une des salariées sortantes a ressenti cette discrimination liée à son statut. « *Je n'ai pas besoin de savoir comment il faut se tenir, c'est humiliant, c'est le premier truc qu'on te dit quand tu arrives sur le chantier, c'est ça. J'ai pas supporté. Et on te le ressort à chaque rendez-vous* » Cette idéologie du stigmaté (Goffmann, 1963/2012, p 15) fondée sur à la situation d'insertion justifie la perception et rationalise ce type d'action préventive. Perçue comme potentiellement inapte, Marta a ainsi fait l'expérience de se sentir « honteusement différente » (ibid. p ; 21) L'éthique compréhensive des CASP leur permettrait de se défendre de leur participation au « sale boulot » mais ne tiendrait finalement pas vraiment compte des salarié.es en insertion, condamné.es à rester des personnes ayant à priori besoin d'un traitement adapté.

## 9.6 Cercle vicieux de l'insertion

L'insatisfaction dans le travail couplée à l'instabilité dans l'emploi constitue la forme la plus prononcée de la précarité professionnelle (Paugam, 2007. p102). Le chantier d'insertion cumule les deux inconvénients avec, en complément, la perspective d'un maintien de cette situation à long terme.

Dans le groupe d'hommes, tous ont fait l'expérience de la précarité et de l'instabilité depuis plusieurs années pour certains. La précarité de leur statut les empêche d'être sereins, disent-ils. Ils se sentent victimes d'un système qui les voue à la subalternité et la sous rémunération. Le chantier est perçu comme le lieu d'accueil d'une nouvelle catégorie de chômeurs, non pas seulement privés d'emploi, mais finalement considérés comme inemployables sur le marché ordinaire et suffisamment précarisés pour constituer une variable d'ajustement économique. A ces personnes revient l'enchaînement des emplois éphémères, du « sale boulot » (Hughes, 1996, p.81) souvent au sein même de l'insertion, aux autres l'accès à l'emploi durable, avec, pour chaque catégorie, un pourcentage variable en fonction de sélection pratiquée.

*Djibril : A croire qu'on est de la merde. T'es de la merde, allez, je t'embauche, mais pas longtemps !*

*Medhi : « On passe d'un chantier à l'autre, comme on se pousse.*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des hommes salariés avril/juin 2018)

« *L'insertion peut être durable ou pas selon la sélection pratiquée à l'entrée du chantier, explique la CASP de Contact. Plus elle est importante, plus ça devient une gestion du flux et plus on risque de perdre la dimension humaine.* ». C'est ainsi que certains ne choisissent que des « profils robustes », comme les désigne cette CASP d'un des chantiers visités en début de recherche, qui ajoute « *Ce sont des profils qui partent bien. Trois qu'on va pouvoir caser, et une ou deux problématiques max, dont on sait que ça ne donnera rien. C'est à peu près le ratio.* » On peut supposer que cette professionnelle est en butte à la souffrance éthique (Dejours, 1998/2009). La logique comptable dont elle fait preuve est une rationalisation qui lui permet sans doute d'anesthésier son sens moral pour travailler. Ce n'est pas le cas chez Contact, puisque l'absence de sélection est la règle. « Toute personne reçue en entretien est embauchée si elle accepte le cadre proposé. », indique la dernière mouture du livret associatif.

Il n'en reste pas moins qu'accepter le cadre et avoir un « bon profil » ne sont pas des blancs-seings vers l'emploi. C'est ainsi que, Gordana, pourtant identifiée comme un « profil rapidement employable », s'est retrouvée sans perspective à quelques semaines de sa fin de contrat. Elle avait eu l'occasion de faire un stage durant son parcours mais elle n'avait pas donné suite. Elle avait également participé à des ateliers de recherche d'emploi, « sans rien trouver » avait-elle dit. Elle aurait pu postuler comme agent d'entretien mais elle aurait perdu plus d'argent à faire garder ses enfants qu'elle n'en n'aurait gagné. Quant à faire autre chose, les perspectives étaient pour le moins réduites. « *C'est pour ça, c'est urgent. Il faut trouver un projet. J'ai l'espoir, mais ça va être court.* Elle redoutait de ne pas sortir du cercle vicieux de l'insertion.

A quelques jours de l'échéance, les salariés, hommes et femmes réunies pour l'enquête restent réservés quand on les interroge sur leur parcours d'insertion. Aucune critique n'est clairement exprimée au sujet de l'accompagnement vers l'emploi, mais une certaine déception transparait notamment dans le rapport de restitution validé par leurs soins :

*Fatou : Chacun a son métier à faire.*

*Jeannie : Il faut aller là où tu te sens mieux.*

*Hapsatou : On est passé par Contact pour trouver quelque chose qu'on veut.*

*Si ça marche, c'est réussi. Il y en a qui sortent sans trouver ce qui veulent.*

*C'est pas tout le monde qui trouve, c'est là le problème.*

(Extrait du rapport de restitution de l'enquête réalisée auprès des salarié.es sortant.es. Novembre-décembre 2018)

Les personnes réunies dans cette pièce ont toutes un parcours différent. Trois des femmes ont vécu un parcours migratoire au cours des 5 années précédentes. Elles ont dû abandonner l'école assez tôt et n'ont pas eu d'emploi contractuel avant le chantier. L'une est arrivée sans papier avec deux enfants en bas âge. Elle a transité par un autre chantier avant de rejoindre celui-ci. Elle a habité une chambre d'hôtel pendant plusieurs mois avant d'obtenir un logement lui-même encore provisoire. Pour une autre, les problèmes de logement et de santé appartiennent au passé. Elle est administrativement en règle, mais tout n'est pas encore résolu à quelques jours de son départ de la structure. Il est prévu qu'elle intègre une formation dans les services de restauration mais la crèche où elle dépose son fils ouvre à l'heure à laquelle ses cours débutent à 30 minutes de là. A la veille de son départ, les formateurs ne transigent pas sur la ponctualité et aucun relai de garde n'a été trouvé. Une autre n'a pas réussi à décrocher un emploi malgré plusieurs CDD obtenus en marge du chantier. Ses projets de formation n'ont pas pu être financés. Elle se retrouve seule, en foyer pour femme isolée, avec une fille restée au pays pour laquelle elle craint que soit prévu un mariage forcé.

Seule la quatrième femme et les deux hommes ont eu une vie professionnelle et personnelle stable avant l'épisode du chantier. La quatrième participante a été commerçante, à son compte, pendant plusieurs années. Son commerce a périclité et elle a connu une dégradation progressive de sa situation avec un surendettement dont elle ne parvient pas à s'extraire. Les deux hommes ont pour l'un été en CDI plusieurs années avant d'être licencié pour un motif économique. Il n'a pas retrouvé de travail. Le second enchaîne petits boulots et formations dans le gardiennage et le nettoyage depuis vingt ans, sans perspective de stabilisation à l'échéance du CDDI.

### 9.7 Une négation du désir ?

En 1982, la société française de psychologie publiait les actes d'un colloque consacré à la motivation au travail<sup>150</sup>. A cette occasion, Christophe Dejours et Elisabeth Abdoucheli avaient communiqué sur le sujet suivant « Désir ou motivation ? l'interrogation psychanalytique sur le travail » dans ce texte, tous deux s'interrogeaient sur le destin du désir dans le travail. Il leur apparaissait que le Désir était d'autant plus entendu que le sujet gravissait

---

<sup>150</sup> Société française de Psychologie, Psychologie du Travail. (1982). *Quelles motivations au travail ?*, Paris, Entreprise moderne d'édition.

les échelons de la pyramide hiérarchique. Inversement, au pied de la hiérarchie, ni le sujet, ni le désir n'ont de place car le désir est menaçant pour le travail lui-même.

« Non seulement le Désir du travailleur n'est pas envisagé par ceux qu'on nomme les « décideurs », mais il est même nécessaire de faire plus que de renoncer à sa satisfaction. Il faut le faire taire, il faut « réprimer » le Désir de peur qu'il ne vienne déranger ce « comportement » que constitue le mode opératoire. » (Dejours, Abdoucheli, 1983, p. 124).

L'intervention du désir dans l'analyse invite à modifier sensiblement la perception de la démotivation des salarié.es. Il leur est demandé de réprimer leur désir à l'égard non pas du travail de production sur le chantier mais vis-à-vis de leurs projets professionnels afin de « capitaliser sur l'avenir » pour reprendre l'expression d'un formateur intervenant chez Contact. Autrement dit, les salarié.es en insertion doivent accepter le sale-boulot sur le chantier et se préparer à en trouver un autre du même genre à l'extérieur du chantier. Une telle perspective de « condition salarié.e peut être ressentie comme indigne ou comme déprimante » (Cingolani, 1995). Naturellement les salarié.es réagissent. Il ne faut « jamais perdre de vue que les gens sont loin de subir passivement la souffrance générée par les contraintes de l'organisation du travail, ils s'en défendent » (Molinier, 2010). Les salarié.es ne sont pas démobilisé.es mais se défendent de ces souffrances en résistant à l'ingérence, à l'infantilisation et au formatage et on le verra plus loin en investissant le travail de production qui lui est un vecteur de subjectivation.

## **Conclusion**

L'analyse du parcours d'insertion a permis de mettre en exergue six points majeurs de désillusion. Dès l'entrée sur le chantier, l'identification vulnérabilisante s'impose. Elle est suivie d'une dépossession du projet, de l'impossibilité de se former, de la perspective du travail subalterne dont ils (surtout elles) font l'expérience sur le chantier et des évaluations stigmatisantes. Finalement, les salarié.es se sentent pris.es dans le cercle vicieux de l'insertion.

Ce chapitre consacré à la négation du désir des salarié.es fait apparaître la contradiction entre les attendus des personnes en parcours et l'utilité sociale visée par la société et relayée par la structure. L'objectif poursuivi par l'institution étant de « produire de l'insertion » (Loriol,

1999, p.11) et non de la valeur marchande, ce n'est pas la dimension matérielle qui est valorisée sur le terrain mais la *production de l'employabilité* des individus valorisée par l'organisme de tutelle.

Or cette employabilité n'est pas destinée à servir les projets des bénéficiaires de l'accompagnement. Elle ne parvient qu'à maintenir le *statu quo* d'une situation de main-d'œuvre disqualifiée. L'utilité sociale de la structure se heurte donc au désir des salarié.es, lequel.es résistent à l'accompagnement vers l'emploi et à cette perspective désenchantée. Il n'est pas question de tomber dans l'abattement, au contraire : les salarié.es refusent de sacrifier leur désir au projet du chantier.

En conclusion, il n'est pas question de démotivation.

## CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Cette seconde partie a pu montrer que le dispositif d'insertion ne s'attache pas au désir des salarié.es en insertion. Il est sollicité sous forme de préparation du projet pour engager les salarié.es dans l'accompagnement, mais il est instrumentalisé au service de la dynamique gestionnaire. L'employabilité, au centre du dispositif, est une employabilité réduite à la simple production de main d'œuvre disqualifiée, sans véritable perspective.

Les formations professionnelles qualifiantes sont pour la plupart inaccessibles et même le français ne fait pas l'objet de cours en quantité suffisante. Curieux service d'insertion qu'un dispositif qui ne privilégie même pas la langue, principal outil de communication et d'intégration. Les corps, en revanche, font l'objet d'une véritable attention en particulier celui des femmes qui se doit d'adopter les contours de la féminité sociale.

Sans moyen pour former les personnes en parcours, le dispositif les condamne à une « à l'insertion perpétuelle, en somme. Qu'est-ce qu'un inséré permanent ? Quelqu'un que l'on n'abandonne pas complètement, que l'on « accompagne » dans sa situation présente en tissant autour de lui un réseau d'activités, d'initiatives, de projets. (...) Pour beaucoup d'entre eux l'insertion n'est plus une étape, elle est devenue un état » (Castel, 1995, p.432).

Les professionnel.les aussi sont pris.es au piège dans ce dispositif qui leur assigne le rôle du « maton <sup>151</sup>», celui dont personne ne veut, mais qui est indispensable à la réalisation de la mission administrative. Les tricheries des professionnel.les sous forme de désobéissance civile ou d'éthique compréhensive leur permettent de contrer l'inévitable souffrance éthique que comporte leur mission, mais elles ne suffisent pas toujours à les protéger. Lorsqu'il leur est impossible d'agir autrement que contre leurs principes, un voile de silence se pose sur leurs actions : « *Ce qui se passe dans le bureau, reste dans le bureau* », déclare le CASP.

Le poids du « sale boulot » pèse tant sur les consciences des professionnel.les qu'une rivalité s'installe entre ET et CASP autour des enjeux de la division morale du travail. C'est à celles ou ceux qui pourront s'accaparer la part la plus valorisante et valorisée du travail, à savoir

---

<sup>151</sup> C'est le terme employé par le CASP.

l'accompagnement dans sa version exclusivement compréhensive. L'écoute des salarié.es devient un enjeu des professionnel.les sans que les salarié.es en tirent véritablement bénéfice. C'est une question de gestion de la culpabilité qui ne tient finalement pas vraiment compte des personnes en parcours. Preuve en est que la compréhension quasi systématique des cadres n'est pas unanimement bien perçue par les salarié.es qui, au contraire, indiquent parfois souffrir de ce traitement différencié.

Cornaqué.es dans l'accompagnement vers l'emploi qui se décline sur le mode de la frustration, les salarié.es souffrent et en appellent à une écoute réelle de leurs besoins et de leurs attentes. Sans succès, ils.elles n'insistent pas très longtemps. Il leur apparaît rapidement clairement que le choix n'existe pas en matière d'emploi. « Faire profil bas », apparaît comme une alternative nécessaire, en particulier pour conserver le soutien social prodigué par les CASP et dont les salarié.es ont la plupart du temps véritablement besoin. La dette sociale instaurée par l'accompagnement fonctionne mais pas totalement comme on va le voir.

Il ne s'agit pas d'accepter sans rien dire. La troisième partie est consacrée au travail en atelier où l'organisation du travail ménage une certaine souplesse qui favorise la constitution de collectif, propice à préserver l'équilibre psychique des salarié.es et à leur donner la possibilité de mobiliser leur intelligence parfois contre le dispositif lui-même, ce qui ne va pas sans répercussion sur le collectif des professionnel.les déjà fragile.

### **PARTIE 3 : DE L'ENGAGEMENT DANS LE TRAVAIL À L'ÉMANCIPATION SUBJECTIVE**

Les exigences du dispositif ne pèsent pas seulement sur les salarié.es en insertion, les professionnel.les aussi en font les frais. Les CASP doivent composer avec la prescription et mettre en œuvre des stratégies discrètes pour travailler en accord avec leur éthique professionnelle. De leur côté, les encadrant.es techniques rusent en accord avec le collectif qu'ils.elles forment avec les salarié.es en insertion pour pouvoir travailler quitte à conforter la scission qui s'opère avec les CASP. Ces tricheries semblent conditionner le travail des professionnel.les. Les salarié.es, on l'a vu, se défendent du parcours qui leur est proposé, en s'appuyant sur les ressources de leur propre collectif.

Cette partie s'attache à rendre compte des modes de subjectivation à l'œuvre sur le chantier, liés à la fois à la division hiérarchique et morale du travail, aux enjeux de la prescription et aux projets singuliers poursuivis.

L'analyse qui suit fait l'hypothèse que le travail des CASP alternant entre consentement à la prescription et perspective du *care* n'est éthiquement tenable que lorsque l'organisation du travail laisse une marge de manœuvre propice à la subversion. Il s'agit d'une désobéissance éthique. Lorsque leur travail les oblige à concourir à une prescription en désaccord avec leurs valeurs - qui ne peut être passée sous silence- les CASP se défendent de leur souffrance éthique (Dejours, 1998/2009) en ayant recours à la « psychologie spontanée péjorative » (Dejours, 2011a, p.49) à l'égard des salarié.es en insertion. L'équilibre balance ainsi entre contrainte et compréhension. Cette défense souple ne peut tenir qu'avec l'appui de l'ensemble des professionnel.les.

Lorsque l'organisation du travail ne permet plus que les professionnel.les puissent faire collectif, cette défense ne peut plus être activée pour protéger les CASP de leur souffrance éthique.

Il s'agira dans cette troisième partie de montrer que la péjoration spontanée des CASP, exprimée sous forme de démotivation, est alimentée par les salarié.es non pas par leur éventuelle indolence mais par leur refus de céder à l'assignation au « sale boulot ». Ainsi, au travers des expériences singulières des participant.es à la recherche, cette partie se concentrera sur les modalités de construction des résistances à l'œuvre sur le chantier.



Nourrie des enquêtes mais aussi du recueil ethnographique, l'analyse qui suit décrit les mobilisations collectives et les stratégies de défenses que déploient les salarié.es pour évincer le spectre de la précarité qui les menace à l'issue du contrat.

Pour suivre le déroulé de cette réflexion, le premier chapitre s'attachera à expliquer comment les CASP se défendent de leur participation au « sale boulot » en imputant aux salarié.es une supposée mauvaise volonté.

Après avoir décrit les modalités de cette psychologie spontanée péjorative, le second chapitre montrera les limites de cette stratégie de défense qui ne peut plus fonctionner dès lors que le collectif est mis en péril. On verra que c'est le cas chez les professionnel.les qui font face à une impasse de l'activité déontique qui vient effondrer les coopérations et les solidarités dans leur équipe. Alors que le collectif des professionnel.les se brise, celui des salarié.es se construit et se solidifie autour d'un travail déontique permanent.

Le chapitre trois décrit comment ce collectif qui se construit est une condition de la santé psychique des travailleurs et des travailleuses et le ferment de leur réticence à l'accompagnement. Différentes stratégies de réticence sont mises en œuvre qui portent la marque du genre socialement construit et qui permettent à la fois que le travail soit fait et le maintien de la préservation de soi.

Le chapitre quatre se consacre à analyser cette réticence qui vient nourrir, par ricochet, la psychologie péjorative des permanent.es.

Le chapitre suivant est tout entier consacré aux femmes du chantier car leur expérience est exemplaire de ce que l'engagement dans le travail peut produire dans différentes sphères de l'existence.

Les effets émancipatoires à l'œuvre sur le chantier sont notamment rendus visible par les témoignages de travail informel en marge du chantier auxquels se consacre le chapitre six.

Mais c'est essentiellement le dernier chapitre de cette partie qui permet de porter un regard a posteriori sur le parcours d'insertion. Le chapitre sept se présente ainsi comme la postface du chantier, avec les récits des ancien.nes salarié.es après leur sortie du dispositif.

## **Chapitre 1- LA PSYCHOLOGIE PÉJORATIVE, DÉFENSE INTERMITTENTE DES CASP**

Les CASP travaillent avec, et parfois malgré le dispositif d'insertion orienté vers la gestion de flux de personnes précaires et la production de main-d'œuvre subalterne. On a vu que la désobéissance civile leur épargne la souffrance éthique liée à leur participation à ce système, mais il n'est pas toujours possible de la mettre en œuvre. Que se passe-t-il lorsqu'il ne leur est plus possible de faire autrement qu'agir à l'encontre de leur sens moral ?

Le chapitre qui suit est consacré à une proposition interprétative du préjugé de démotivation comme « psychologie spontanée péjorative » (Dejours, 2011a, p.49). Cette stratégie de défense des professionnel.les consiste à porter un regard péjoratif sur les salarié.es pour occulter la souffrance éthique et éviter d'avoir à engager une réflexion sur les actions et l'organisation du travail. Cette hypothèse s'appuie à la fois sur les éléments cliniques et sur la première enquête qui s'est déroulée auprès des professionnel.les après la présentation des rapports de restitution des deux premiers groupes d'enquêtes de salarié.es en insertion.

### **1.1 L'enquête auprès des professionnel.les**

La première rencontre avec le groupe de professionnel.les a été organisée pour présenter les rapports de restitution des deux premiers groupes de salarié.es (avril 2018). Ces documents mettaient l'accent sur l'intérêt structurant du travail, sur l'influence majeure de la coopération entre bénéficiaires dans le parcours d'insertion et sur l'inadéquation de l'accompagnement à leurs attentes. Mais un seul point a vraiment retenu leur attention : l'avis des salarié.es, ici bénéficiaires, à l'égard de leur travail d'accompagnement. Les professionnel.les en ont été stupéfait.es. Leur étonnement portait sur le décalage entre la réserve assumée et déclarée des salarié.es à l'égard de l'accompagnement et leur propre perception. Les bénéficiaires reconnaissaient l'intérêt de l'accompagnement social sans en faire une nécessité absolue, c'était néanmoins « *un plus* ». Ce n'était pas le cas de l'accompagnement professionnel qui, du point de vue du deuxième groupe essentiellement, ne tenait pas ses promesses.

Cette perception divergente sur l'échelle de la nécessité était sans doute difficile à accepter, puisque venant interroger directement leur travail et sa qualité. Elle a rapidement été balayée de la pensée et remplacée par l'affirmation formelle selon laquelle « *contrairement à*

*ce qu'ils veulent montrer, les salariés sont très demandeurs de l'accompagnement qui les prépare à la suite.* ». Certes, des comportements désabusés ou désengagés vis-à-vis de l'accompagnement professionnel étaient perceptibles mais l'accompagnement social était indispensable tant les personnes sont « *en grande précarité sociale* » et donc dans une « *demande continue d'accompagnement au contraire* ».

Ces déclarations destinées à reconforter la légitimité du rôle des professionnel.les au sein de la structure s'étaient accompagnées de l'hypothèse selon laquelle les hommes du second groupe étaient « *en dehors des réalités* ». Puis, comme pour mettre un terme à ces élucubrations, la coordinatrice avait déclaré : « *, l'accompagnement est très positif, même si à la sortie ils n'ont pas de travail, l'accompagnement a rempli son rôle* ». Cette occultation du réel par les professionnel.les, les avait conduit.es à adopter une vision déformée et enchantée de la réalité. Ils et elles rejetaient le réel du travail tel qu'il leur avait été présenté pour se féliciter d'une situation sans rapport.

Il s'agit de ce que l'anthropologue du travail François Sigaut (1990)<sup>152</sup> décrit lorsqu'il parle d'aliénation culturelle qui se traduit par la rupture que le sujet et autrui - ici les permanent.es - entretiennent avec le réel : la souffrance des salarié.es. Cette coupure avec le réel est collective, elle protège un temps de la souffrance mais fait prendre le risque d'un retour fracassant du réel. On le verra plus loin.

Après avoir décidé qu'un troisième groupe de sortant.es serait organisé dans le but à peine voilé d'infirmer les déclarations des deux premiers groupes, les professionnel.les ont voulu aborder leurs problématiques propres. Evoquant des tensions en interne dans leur collectif autour « *des réalités*<sup>153</sup> *que recouvrent l'accompagnement social et professionnel et sur poste* »,

---

<sup>152</sup> F. Sigaut organise la dynamique de l'identité selon un schéma triangulaire. Le sujet peut construire son identité si les trois pôles Réel, Ego, Autrui restent liés. En psychodynamique du travail, ce triangle peut prendre la forme de Souffrance, Travail et Reconnaissance. Trois ruptures sont possibles qui décrivent trois types d'aliénation. Dans le premier cas, Ego est coupé du Réel et de la Reconnaissance, il est renvoyé à la solitude de l'aliénation mentale. Dans le second cas, quand le sujet entretient un rapport raisonnable au réel par l'intermédiaire de son travail mais que celui-ci n'est pas reconnu par Autrui, il est condamné à la solitude aliénante désignée par les termes d'aliénation sociale. Enfin, lorsque le sujet et Autrui rompent avec le Réel il s'agit d'une situation d'aliénation culturelle

<sup>153</sup> Le terme de « réalité » revient régulièrement dans la bouche des professionnel.les qu'il s'agisse de désigner ou interroger e leur rapport au travail ou celui des salarié.es. La difficulté à s'affronter au réel se manifesterait-elle par les choix terminologiques ?

les professionnel.les ont décidé de travailler sur l'accompagnement tel qu'il existait dans l'association.

## 1.2 L'*omerta*, produit de l'aliénation culturelle

On sait déjà que le travail des CASP alterne entre une dimension sociale inspirée du *care* et une dimension coercitive produit du dispositif biopolitique de gestion des flux. Aider une personne en insertion à sortir de l'instabilité administrative et financière est éthiquement recevable, mais on peut faire l'hypothèse que lorsque le prescrit impose d'orienter une personne vers un emploi ou une formation qui ne débouchera sur rien, il n'est pas aisé de composer avec ses idéaux. Or, il est impossible pour les CASP d'ignorer que la majorité des emplois proposés aux personnes en insertion sont précaires et pour l'essentiel disqualifiés. En témoignent l'expérience de Sylvette précaire au long cours en maison de retraite et celles des hommes du second groupe qui enchaînent insertion et petits boulots.

Les CASP sont donc conscient.es du manque de perspective mais le sujet est évité. Le temps du contrat est suspendu entre la précarité initiale et l'avenir dont on veut ignorer les contours, comme un hors-temps où il n'est question de rien d'autre que de CV, de projet, d'employabilité, d'acquisition de codes sociaux et d'attente d'être « *en capacité d'aller en emploi* ». Quant à la nature des emplois proposés... elle n'est pas discutée. Les professionnel.les euphémisent la réalité et pratiquent une forme d'*omerta*, un « déni collectif du réel » (Dejours, 2006), produit par l'aliénation culturelle précédemment évoquée. On ne parle pas ce qu'on fait, on ne parle pas de ce qui fait souffrir. En conséquence, il est très difficile de parler du travail. L'enquête auprès des professionnel.les qui venait de débiter en a été l'illustration.

Les rapports de restitution des salarié.es avaient troublé les professionnel.les au point qu'ils.elles décident de questionner leur travail, pourtant malgré cette impulsion de départ, il s'est tout de suite avéré difficile de parler du réel de leur activité. On a pu voir que les CASP ne pouvaient à priori pas parler de leur souffrance éthique en public, on peut supposer que leur silence nourrit l'aliénation culturelle qui elle-même entretient le silence. En tout cas, à ce stade de l'enquête, elle avait acquis une puissante emprise.

Dès la première réunion, les échanges ont pris une tournure laborieuse. La parole ne circulait que par à-coup, les regards étaient fuyants, le silence parfois pesant. Si je n'avais pas

assisté à la réunion préparatoire au cours de laquelle le souhait de réfléchir ensemble aux « réalités que recouvrent l'accompagnement » avait été clairement signifié, j'aurais facilement pu croire que les participant.es avaient été contraint.es de venir. Les questions concrètes sur la définition du projet, sur la latitude de choix des salarié.es, la nécessité ou non de rechercher un stage, sur les temporalités étaient éludées. Elles étaient contournées au moyen de tournures souvent obscures, de références à leur éthique, à la prescription citée *in extenso* ou encore de généralités politiques. La discussion tournait en rond et les agaçait visiblement. Finalement, une sorte de consensus mou a émergé autour de points de convergence avec les propos des salarié.es. Parmi ceux-ci un décalage entre un idéal d'accompagnement et la réalité, une lourdeur administrative incapacitante, un isolement croissant, un désir de rester en accord « *le plus possible* » avec des valeurs qu'ils.elles ne parvenaient pas à décrire précisément..

La difficulté rencontrée par les professionnel.les pour décrire leur propre activité et surtout pour se parler « vraiment » a été mise en relief dans le rapport de restitution validé par les participant.es de juillet 2018.

« Il apparaît réellement difficile de réfléchir aux techniques proprement dites d'accompagnement. Celles-ci semblent échapper, avoir existées autrefois, être aujourd'hui bricolées etc. Il est difficile de décrire vraiment l'organisation du travail. L'effleurement des questions organisationnelles perdure malgré les réunions régulières. Une réunion mensuelle est organisée depuis plusieurs années et au cours de l'enquête, il a été demandé un temps hebdomadaire pour permettre des « temps de coordination », pour faire des « entretiens collectifs ». Il a été répété : « Il faut qu'on passe du temps ensemble. Tout va trop vite dans une sorte de speed qui arrête tout ». Mais la question de « ce qu'on s'y dit » reste entière. « Les repères collectifs de travail ont du mal à être discutés ». (Extrait du rapport de restitution de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact. Juillet 2018)

Le rapport de restitution faisait le lien entre cette difficulté à parler du travail et la libre interprétation des lois et règlements vieillissants laissés à la responsabilité des professionnel.les. Le chantier étant en bout de chaîne, c'est à l'équipe de faire preuve de « *créativité et de souplesse* » pour rendre possible le projet et conforter ainsi l'image de l'association. « *C'est un peu le coup de la patate chaude. Oui, mais elle est de plus en plus chaude la patate !* »

Tous et toutes confirmaient que la loi pouvait « être *interprétée mais pas trop* » pour pouvoir travailler en accord avec « *ses valeurs professionnelles* », celles-là mêmes qu'ils.elles ne parvenaient pas à décrire dans le collectif, parce qu'elles impliquent la pratique d'une désobéissance civile qui contrevient aux attendus du chantier. Ainsi, tous et toutes ont conscience de « bricoler » mais personne ne transmet ses astuces.

Quoiqu'il en soit la désobéissance civile a ses limites. Elle permet de cacher certaines informations à l'autorité de tutelle, de ralentir une orientation non désirée, mais finalement elle ne peut s'opposer en totalité à ce que prévoit le chantier. Il arrive toujours un moment où « *il faut les orienter en recherche d'emploi, c'est comme ça. Ça fait partie du parcours* ». Ce passage est inéluctable et la souffrance éthique est forcément au rendez-vous.

### **1.3 La démotivation qui masque le conflit éthique**

A force de ramener les digressions politiques, économiques des professionnel.les à leur éventuelle traduction sur le terrain, en leur rappelant leur demande initiale de réfléchir à leur propre travail, les professionnel.les se sont mis à parler de nouveau du chantier. Toutefois, plutôt que parler concrètement de leur travail, les échanges dérivèrent vers le désinvestissement des salarié.es. Les CASP regrettaient leur manque d'implication dans les ateliers de recherche d'emploi. Convaincu.es que certain.es salarié.es étaient totalement désinvesti.es et poursuivaient des projets « *sans ancrage dans la réalité* », les professionnel.les concentrèrent leur attention sur la démotivation des salarié.es, seul élément pouvant être discuté.

*CASP 1 : Il faudrait questionner la valeur travail. Certains salariés ne sont pas dans une dynamique de travail.*

*Coordinatrice : Ce qui est déstabilisant ce sont les valeurs des gens qui changent. Le public est en mutation. Avant ils avaient envie de bosser, de s'en sortir. Maintenant, ils se laissent porter sans bouger le petit doigt. Ils réagissent au moment de partir.*

*CASP1 : Depuis deux ou trois ans on ne parvient plus à maintenir un projet professionnel. Ça change tout le temps. La relation à la valeur travail change.*

*Encadrante technique : Ils n'ont pas envie de se lancer dans la suite. Dans les entretiens ils n'ont pas envie de parler de projets.*

*CASP2: On ne peut pas les pousser dans l'emploi contre leur gré.*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des permanent.es de Contact. Juillet 2018)

En s'appuyant sur une « psychologie spontanée péjorative » (Dejours, 2011a, p.49) qui attribue l'échec de l'insertion à la désinvolture des salarié.es et à leur démotivation à l'égard de la « valeur travail », les professionnel.les esquivent le risque de se confronter à ce qui les fait souffrir. L'accent mis sur un supposé rejet du travail - « *Ils n'ont pas vraiment envie de travailler* » dixit la coordinatrice –détourne les questions qui portent sur le travail des CASP. C'est parce que les salarié.es n'auraient pas envie de travailler qu'ils et elles se défont de l'accompagnement.

Cette défense qui cache et révèle à la fois la souffrance éthique des professionnel.les nourrie par leur participation au dispositif est alimentée par la résistance des salarié.es au « sale boulot ». Plus les hommes et les femmes en insertion refusent de se laisser orienter sans rien dire vers des emplois subalternes, plus les défenses des professionne.les sont manifestes à la mesure de l'intensité de la menace de voir leur participation au « sale boulot » mise en avant.

#### **1.4 Une défense souple, indéterminée et intermittente**

Sans doute l'intervention de cette stratégie de défense est-elle prédictible en fonction des situations rencontrées par les professionnel.les et en particulier les CASP. Lorsque toutes les ressources de désobéissance civile ont été épuisées et qu'il leur est impossible de pouvoir agir autrement qu'en appliquant la prescription, les professionnel.les engourdissent ponctuellement leur sens moral pour travailler (Molinier, 1998, p. 55). Cette stratégie peut donc être convoquée et révoquée en fonction de la survenue de la souffrance éthique pour éviter la discussion. L'efficacité de cette stratégie est conditionnée à l'adhésion unanime du collectif des professionnel.les au préjugé péjoratif. Lorsque l'un.e des CASP le profère, l'ensemble du groupe abonde en son sens. L'effet soulageant est immédiat.

Le préjugé péjoratif ne fait pas référence à un individu spécifique<sup>154</sup>. La dépréciation est généralisée au groupe des salarié.es et peut être abandonnée promptement pour revenir à des considérations individuelles dénuées de tout jugement négatif. Les CASP peuvent ainsi

---

<sup>154</sup> Du moins, je n'en ai pas été témoin.

facilement passer d'un jugement général « *les salarié.es ne veulent pas travailler* » à des considérations sur l'intérêt que tel salarié porte à son projet, l'ambition d'une autre, son courage, sa volonté. L'indétermination de la psychologie péjorative permet aux CASP de négocier leur souffrance éthique sans mettre à mal l'attention portée aux individus singuliers accompagnés. Elle reste suffisamment vague pour ne pas être stigmatisante à l'égard d'une personne en particulier. Cette défense tient compte de l'éthique des professionnel.les partiellement orientée vers le *care* dans le contexte particulier du chantier d'insertion.

Cette hypothèse d'une défense souple et intermittente a pu être corroborée lors de la seconde réunion. A cette occasion, en prenant ces difficultés d'expression claire autour de ce qu'est réellement leur travail comme porte d'entrée, les participant.es ont convenu qu'il était malaisé de parler de leur travail et plus facile de parler des salarié.es et de leurs difficultés à défaut de parler du travail et de ce qu'il est effectivement possible de faire.

### **Conclusion**

Le travail des CASP est pendulaire : d'un côté une forme de travail de *care* à l'égard des salarié.es, de l'autre une orientation à marche forcée vers des emplois subalternes et précaires. Pour tenir lorsque leur travail verse du côté du « sale-boulot », les CASP désobéissent et trichent avec la prescription mais ce n'est pas toujours possible. Il leur arrive de devoir adhérer à la mission d'insertion du chantier que leur éthique réprouve. Dans ce cas, le recours à la psychologie péjorative (Dejours, 2011a, p.49) leur offre un engourdissement ponctuel de leur sens moral.

Cette stratégie de défense est rendue possible par une situation d'aliénation culturelle qui se traduit par l'aveuglement généralisé de l'équipe aux souffrances des salarié.es et plus largement à l'organisation du travail. En fermant les yeux sur le réel de leur travail, les professionnel.les peuvent ainsi se préserver de la souffrance en s'enfermant dans un entre-soi artificiellement auto-satisfait.

Mais comme tout équilibre, il est fragile. Le retour du réel menace. À mesure que la marge de liberté qui leur est laissée par le dispositif s'étrécit, que la part du « sale boulot » va croissant, la souffrance éthique est de plus en plus présente. D'autant plus que la stratégie péjorative ne peut fonctionner qu'avec un collectif solide.



## Chapitre 2 – L’IMPASSE DE L’ACTIVITÉ DÉONTIQUE DES PROFESSIONNEL.ES

À mesure que la pression institutionnelle et gestionnaire s’accroît, la souffrance éthique des CASP se fait plus manifeste. Ce chapitre s’inscrit dans la continuité chronologique du précédent. Il s’appuie sur la seconde intervention auprès des professionnel.les qui s’est déroulée presque deux ans plus tard. Tout ce qui fait l’objet du développement qui suit ne relève que de l’hypothèse. La réflexion après la dernière réunion, la supervision de Pascale Molinier et Valérie Ganem et enfin la rédaction de la présente recherche ont accouché de ce qui suit sans que ces propositions aient pu être amendées par les permanent.es de Contact.

L’analyse postule que le retour brutal du réel fait voler en éclat l’aliénation culturelle et rend la stratégie péjorative inapte à protéger les professionnel.les de la souffrance éthique. Elle montre également que la difficulté à mettre en discussion le travail réel a conduit à une impossibilité de l’activité déontique qui a achevé le délitement du collectif des professionnel.les et rendu le travail commun intenable.

### 2.1 Le durcissement de l’étai administratif

Au terme de la première série de réunions en 2018, les encadrant.es avaient conclu que l’écart entre le prescrit - « lever les freins sociaux et professionnels » – et le réel de l’activité : « *se débrouiller au risque d’être un peu limité* » – était un non-dit de l’institution que nul.le ne pouvait ignorer mais qui était néanmoins passé sous silence dans l’équipe. La « débrouillardise » faisait référence aux pratiques subversives discrètes des CASP. Les professionnel.les avaient estimé que cette liberté était incontestablement un plus mais pour que les solutions inventives perdurent, « *cette créativité nécessiterait d’être partagée au sein d’une réelle coopération plus marquée* ». Autrement dit, les permanent.es avaient estimé qu’il était nécessaire d’enfin pouvoir échanger en toute transparence sur le travail réel. C’est dans ce sens que le collectif de professionnel.les avait décidé d’organiser des sessions de travail hebdomadaires en sus de la journée de fermeture mensuelle.

Pourtant, quelques mois plus tard, malgré l’instauration des réunions hebdomadaires, les questions de travail n’étaient toujours pas discutées. Après un arrêt-maladie de plusieurs semaines, la CASP était revenue fatiguée. Son collègue avait assuré son remplacement en tâtonnant, n’étant pas au fait de ses façons de travailler. Les encadrant.es techniques avaient

également été successivement en arrêt-maladie, la chargée de mission avait démissionné. Les CASP ne déjeunaient plus avec les salarié.es, ni avec les ET. Le plus souvent, les pauses se déroulaient dans le bureau, porte close.

Il n'est sans doute pas anodin de noter que le repli sur soi des CASP, au cours de l'année 2019, avait été contemporain de la généralisation de l'usage du logiciel de suivi de parcours qui avait rendu les écarts à la règle plus difficiles et de l'assèchement du financement des formations. Sans possibilité d'orienter les salarié.es vers des formations qualifiantes ou diplômantes les CASP s'étaient trouvées réduites à ne pouvoir orienter les salarié.es que vers les emplois précaires et subalternes. Les aménagements psychiques mis en place pour poursuivre le travail et accepter de réaliser le « sale boulot » s'étaient fragilisés. Continuer à faire ce qu'exigeait le dispositif heurtait de plein fouet leur éthique professionnelle. Finalement les CASP s'étaient exclues du collectif des professionnel.les sans doute pour éviter la menace d'avoir à parler de leur travail en commun qui aurait pu les confronter à leur souffrance éthique.

Considérant que la situation des permanent.es était problématique, la direction leur avait proposé d'organiser une nouvelle série de réunions axées sur « leur travail auprès des salarié.es ». En dépit (ou du fait) de leur isolement sur le chantier, les CASP ont adhéré à la proposition de réunions portée par la direction, signifiant ainsi leur souhait de sortir ce blocage. En revanche, la coordinatrice la plus ancienne dans le poste a refusé d'y participer.

## **2.2 Sur le banc des accusé.es**

La première réunion a débuté dans une ambiance tendue. Alors que les échanges allaient reprendre un tour laborieux à grand renfort de généralités autour de « *la nécessaire cohésion de l'équipe* », et du « *développement de l'autonomie des salarié.es* », l'encadrante technique a déclaré : « *il faut arrêter d'infantiliser les salarié.es* ». Cette phrase a ouvert la brèche. Les CASP ont reconnu être dans le désenchantement, la CASP a rappelé que « *six ou sept ans auparavant, on ne se posait pas la question de l'employabilité et qu'aujourd'hui l'ensemble des pratiques est traversé par des injonctions politiques et sociales* ».

*CASP 1 : On évite de trop penser à la sortie parce qu'ils [les salarié.es] repartent à zéro.*

*CASP 2 Pas vraiment...*

*CASP 1 On l'espère, c'est là notre illusion et notre rêve. Et notre travail est jugé au regard de ces indicateurs. On alimente le marché de l'économie sociale et solidaire. On est instrumentalisé. On est un instrument néolibéral.*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. 2020)

S'en est alors suivi un échange sur le morcellement des tâches lié au projet d'accompagnement global qui aurait peu à peu rendue la définition de chaque poste moins explicite.

*« Au départ, il devait s'agir d'un accompagnement global : la santé, le social, l'écoute et le soutien à la parentalité, et l'aspect professionnel aux mains de l'accompagnement. Il fallait avancer sans filet avec le travail sur les représentations des métiers, les lectures d'offres en groupe. Puis est venue la séparation du social, et enfin, pour maintenir l'offre d'un accompagnement global, le morcellement des différents champs d'action entre les permanents sans forcément de cohérence vis-à-vis des personnes accompagnées. »*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. 2020)

La question d'un ET s'est alors orientée sur les répercussions de l'organisation sur les salarié.es « *Oui mais bon, On fait quoi des personnes qui ne de toutes façons n'auront jamais de CDI ?* » Les CASP ont reconnu se trouver parfois dans une impasse « *avec ces histoires de projets* ». « *On leur [les salarié.es] vend du rêve sans s'en rendre compte.* » a renchéri son collègue. La CASP a admis qu'il y avait une « *forme d'hypocrisie dans le fait de parler de choix* », qu'il y avait un « *vrai dilemme de pas prendre en compte la demande de la personne* ». D'autant plus que « *la relation est faussée, parce que tu [la CASP] as un pouvoir de sanction* », a confirmé un ET.

Le rappel de la situation hiérarchique a eu un effet cinglant sur les CASP. Refusant de poursuivre la discussion dans ce sens, ils ont alors pris le virage de la péjoration.

*« Il y a beaucoup de salariés employables mais dès que tu parles d'emploi, la personne s'échappe. Ils veulent pas. Alors si tu réponds à sa demande eh ben tu te laisses instrumentaliser ! »* Mais au lieu d'obtenir l'assentiment des participant.es présent.es, les encadrant.es techniques ont riposté « *Ce n'est pas le problème, ils ne veulent pas d'une insertion à tout prix* ». Les CASP se sont défendus de vouloir insérer « *à tout prix* », ce à quoi les ET ont répondu que les salarié.es étaient piégé.es dans le système.

Les CASP ont alors essayé de parler de leurs tricheries pour se justifier de lutter contre le système arguant que « *certaines messieurs* [les hommes salariés] *se rendent compte que les CASP bricolent* ». Peine perdue, la cacophonie a empêché le travail des CASP d'être mis au jour. Finalement, la réunion s'est conclue sur la nécessité de « ne pas valoriser exclusivement les parcours « sorties en emploi », mettant chaque participant.e d'accord et ramenant une apparente sérénité. Juste avant de se séparer, une nouvelle réunion avait été organisée. Quelques jours avant, la CASP a annoncé qu'elle serait absente. La réunion a été reportée et la pandémie de Covid 19 a suspendu l'intervention.

La discussion avec les participant.es au cours de cette réunion a montré que le collectif était sorti de l'aliénation culturelle. On peut supposer que l'accentuation de la pression administrative et gestionnaire avait rendu la négation du réel difficilement tenable en amenuisant les marges de manœuvre des CASP. Les arrêts maladies successifs et les démissions qui étaient intervenus entre la fin de la première intervention et le début de la seconde étaient vraisemblablement symptomatiques de la souffrance des professionnel.les de l'insertion. L'aliénation culturelle étant une construction sociale, la remarque de l'ET sur l'infantilisation des salariées et l'échange des CASP au sujet de leur propre « illusion » a rendu l'aveuglement collectif inopérant.

La mise en discussion de leur travail ne s'en était pas trouvée facilitée. On aurait pu le croire, puisqu'après tout, il n'était plus possible de nier la participation du chantier à l'entreprise néolibérale de production de main d'œuvre subalterne. Mais au cours de cette séance, les CASP n'ont pas pu compter sur le soutien des ET qui ont au contraire nourri la controverse sans pour autant écouter en retour ce qu'avaient à dire leurs collègues. Dans l'impossibilité d'argumenter, les CASP ont voulu « actionner » la *stratégie de la péjoration spontanée*, mais faute de soutien collectif celle-ci n'a pas pu être mise en œuvre.

Cette séance a ainsi permis de parler de la souffrance éthique des CASP mais pas d'en assumer collectivement l'histoire. Même la mise au jour de astuces des CASP n'a pas permis la délibération. L'effondrement déontique, caractérisé par l'impossibilité de débattre des règles de métiers, a achevé de saborder la coopération. Cette impasse de l'activité déontique a conduit Christophe Demaegt (2012, p.85) à formuler :

« l'hypothèse d'une souffrance qui serait plus déontique qu'éthique, ou tout du moins d'une dimension déontique en souffrance, où la construction des règles et des valeurs serait mise en échec dans la conduite de l'activité. L'impossibilité de trouver une issue conforme aux valeurs de métiers, à l'ethos, à « ce qui compte » réellement, caractériserait l'essence même de la souffrance au travail. »

### 2.3 Basculement dans l'idéologie défensive

Quelques semaines après la fin du premier confinement, les deux CASP contacté.es au sujet de la reprise des réunions ont soutenu le principe d'une nouvelle rencontre. Lorsque la dernière réunion auprès des professionnel.les a été organisée, la tension était telle que l'ambiance devenait irrespirable. Rapidement la séance a viré au règlement de comptes.

La discussion s'est d'abord orientée sur les étapes de l'accompagnement et le travail du projet. Puis d'un coup, la CASP a accusé ses collègues de lui vouloir du mal « *Je sais bien ce qui se dit derrière mon dos. Tout le monde parle ici, je ne suis pas dupe.* », éclata la CASP. Son collègue interpellé par elle au sujet de la difficulté du travail d'accompagnement renchérit « *C'est vraiment difficile de travailler comme ça. On fait un boulot difficile, on avance parfois un peu à tâtons. Quand je suis arrivé, je ne savais pas trop. J'ai pu compter sur [la CASP] pour me guider et maintenant elle peut aussi* ». S'en est suivi un dialogue entre les deux CASP sur la difficulté de leur travail et le manque de soutien des autres professionnel.les à leur égard. Un manque de soutien dont tous deux soupçonnent qu'il va bien au-delà avec des critiques supposées voire des alliances avec les salarié.es contre leur travail.

Les ET et les coordinatrices se sont à leur tour engouffré.es dans cette mise à distance des entorses à l'éthique professionnelle en se repliant sur leur identité professionnelle. En cette fin d'enquête, deux groupes se sont affrontés, les ET/coordinatrices contre les CASP, s'invectivant mutuellement et se tenant respectivement pour responsables de la situation. Au cours de ces échanges houleux, le travail a été évacué au profit de conflits interpersonnels portant sur l'autoritarisme des un.es, la fourberie des autres, sans parvenir à sortir de l'impasse d'une rumination stérile. « *On ne peut pas parler de confiance entre nous, c'est ça, je le dis, je n'ai pas confiance* », martèle la CASP.

A quoi l'encadrante technique a répondu : « *De toutes façons on n'est pas plus considérés que les salarié.es. On est exactement pareil. On bosse pareil, on nous met à l'écart pareil* ». Cette déclaration qui dit tout haut, le mépris social que le collectif s'était longtemps employé à nier signe la rupture avec le collectif des professionnel.les. Le sentiment de subalternisation a pour effet de rapprocher les ET des salarié.es en insertion et de simultanément fragiliser les liens de coopération au sein de l'équipe des cadres. « *Il y a un collectif des CASP, un collectif des encadrants, mais pas de collectif mixte* », constatent mutuellement les professionnel.les de l'insertion (juin 2020).

Lors de cette dernière réunion, j'ai échoué à ramener le débat sur le terrain du travail réel. Le fait d'être seule a été particulièrement handicapant. Ma propre ancienneté sur le chantier également. Sommée de prendre parti, traîtresse aux un.es et aux autres, je n'ai pas réussi à modifier la focale sur le débat. Quelques semaines plus tard, les ET et une coordinatrice ont démissionné.

Le retour du réel intervenu au cours des semaines qui ont précédé la seconde intervention avait fragilisé le collectif. La mise en discussion du travail d'accompagnement professionnel a agi comme une menace. Lorsque la CASP se présente comme victime de la médisance de ses collègues, son récit évoque les cas de harcèlement moral décrits par L. Gagnard (2018c) qui sont brandis sur le mode « bourreau-victime » pour éviter de penser les dilemmes de l'activité. La psychologisation de la situation de souffrance de la CASP lui permet de faire silence sur ce qui la fait souffrir réellement : la nature même de son travail. Il n'en est plus question. En accusant ses collègues, elle attend – vainement - de leur mise en cause un soulagement de ses propres conflits internes.

Le fait que les CASP soient deux a eu également une influence sur le déroulé de l'échange. Les CASP semblent avoir versé dans un « fonctionnement clanique » (Flottes, 2004), une idéologie défensive de caste marquée par le clivage et une radication de leurs positions qui rappelle la « construction d'un esprit de corps » telle que la décrit Dominique Lhuilier (2013) au sujet des professionnels de la sécurité publique.) :

« L'idéologie défensive de métier conduit à une radicalisation des positions et à la construction d'un esprit de corps appuyé sur un clivage entre le groupe des pairs et l'environnement vécu comme menaçant et maintenu à distance. La solidarité n'est pas seulement ici exigence fonctionnelle : elle est aussi le fait

de cet esprit de corps qui réduit le rapport à l'Autre à celui d'alliance ou d'opposition. »

Conformément à ce qu'ont pu montrer les travaux en psychologie sociale, lorsque deux groupes soudés par le sentiment d'appartenance de leurs membres (Tajfel, 1981) sont en compétition, leurs membres manifestent des comportements hostiles à l'encontre des membres de l'autre groupe (Lemaine, 1968). A l'issue de cette séance, le groupe des professionnel.les s'est désolidarisé occultant de nouveau la question du travail.

## **2.4 Aliénation culturelle et impasse déontique, les fossoyeurs de la coopération**

Lors de la dernière séance, le basculement dans l'idéologie défensive, forme radicalisée de stratégie défensive, qui évite à chacun et chacune d'avoir à s'interroger sur son rôle dans sa souffrance et celle des autres est le signe d'une situation extrême de souffrance où il n'y a plus d'espace de discussion pour réaménager le rapport à l'organisation du travail.

Ces dernières réunions signent la décomposition du collectif de l'encadrement, qui avait a priori débuté bien avant le début de l'enquête. On sait que la coopération horizontale qui se construit entre pairs autour du métier est fondée sur la discussion de ses règles. Or on a pu voir que les échanges étaient laborieux, dès les premières réunions, sclérosés par l'aliénation culturelle qui occultait collectivement les enjeux de l'activité. Dans ces conditions comment parler du travail réel ?

A cette impasse déontique s'est ajoutée l'accentuation du contrôle sur le travail d'accompagnement. Le dispositif d'insertion est certes lui-même un instrument de contrôle mais quelques années plus tôt, il permettait aux professionnel.les de dégager des marges de liberté d'action. C'est devenu de moins en moins vrai avec l'arrivée du logiciel de contrôle. Lors de l'avant-dernière séance, les CASP ont affirmé être instrumentalisés par le système néolibéral, sans parvenir à sortir du seul constat.

Le dispositif d'insertion entend organiser l'intégralité du parcours sur un mode gestionnaire de rentabilité ce qui a pour résultat d'étouffer la créativité subversive des CASP. Chaque étape du parcours fait l'objet d'un rapport dont sont responsables au premier chef les CASP. Les ET peuvent plus facilement s'extraire de la domination du logiciel. Leur relative

liberté, reste plus en accord avec les anciennes règles de métier qui prévalent dans l'insertion et plus largement dans les métiers du secteur social, en particulier la désobéissance civile.

Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultat a entraîné une limitation de l'autonomie des professionnel.les qui ont été peu à peu dépossédés de leur métier mais pas au même rythme semble-t-il. On a pu voir que le métier de CASP s'est professionnalisé et normalisé depuis plusieurs années. Le même mouvement débute chez les ET au travers de la formation continue, mais il est encore balbutiant. Les ET conservent encore une relative latitude ne serait-ce que par la plus grande diversité de leurs profils et par leur travail en commun avec les salarié.es en insertion. Ainsi, l'écart se creuse entre professionnel.les à mesure que le dispositif gestionnaire qui impose de rendre des comptes s'écarte du travail subjectif.

La coopération entre les ET et les CASP, indispensable pour que la mission du chantier puisse exister est donc mise à mal. La discussion autour du morcellement des missions de l'accompagnement global montre le délitement du travail impulsé par l'organisation mais ne parvient pas à dire clairement les questions de division morale du travail.

## **Conclusion**

Le vécu de souffrance des professionnel.les, et en particulier des CASP, conjugue souffrance éthique et souffrance déontique (Demaegdt, 2012). Depuis quelques temps, la chargée d'accompagnement avait développé un activisme défensif<sup>155</sup> (Dejours, 2004) qui menaçait de l'épuiser, l'effondrement de la coopération avait achevé de la rendre malade. Son arrêt-maladie, celui des encadrant.es techniques et finalement la démission de la chargée de mission illustrent la désolation au sens d'Hannah Arendt, qui s'était installée depuis plusieurs mois : « ce que nous appelons isolement dans la sphère politique, se nomme désolation dans la sphère des relations humaines. Isolement et désolation font deux » (Arendt, 1951, p. 289/297).

---

<sup>155</sup>« L'investigation clinique de l'hyperactivité réalisée auprès de patients venus en consultation pour des symptômes de surcharge de travail montre dans tous les cas que l'hyperactivité est la conséquence évolutive des efforts considérables, auparavant déployés par le sujet, pour assumer des contraintes croissantes imposées par l'organisation du travail tout en continuant de produire un travail de qualité. » (Dejours, 2004)



La désolation qui traduit le terme *loneliness* désigne la perte de l'appartenance au monde commun, la perte de soi et des autres et l'impuissance politique<sup>156</sup>.

Sans possibilité de délibérer la coopération s'effondre, entraînant dans sa chute le respect, la solidarité et finalement toutes les dimensions du vivre ensemble, ce qui ouvre la porte aux rapports de force. Sans référence commune à un *travailler* commun, il n'y a plus de discussion possible. La cacophonie s'installe, chacun.e voulant faire entendre son point de vue, que personne n'écoute. Les professionnel.les sont renvoyé.es à la solitude, au repli défensif.

L'effondrement du collectif n'est intervenu qu'en fin d'enquête. Durant les mois d'enquête avec les salarié.es, le déni collectif des professionnel.les vis-à-vis de la souffrance des salarié.es et de leur participation au « sale boulot » était d'actualité. Parallèlement, pour éviter leur souffrance éthique, les CASP avaient recours à la dyade désobéissance civile/stratégie péjorative. Or, on va le voir, la résistance des salarié.es - en particulier celle des femmes- à l'accompagnement orienté vers le travail dévalorisé a pu contribuer à alimenter cette péjoration.

Je fais également l'hypothèse que la solidité du collectif qui s'est construit chez les salarié.es a pu renvoyer les CASP par contraste à la fragilité du leur et donc à la menace de solitude. Le chapitre suivant s'emploie à décrire la construction du collectif des salarié.es en insertion.

---

<sup>156</sup> H. Arendt distingue solitude et esseulement/isolement selon des degrés de suspension de l'appartenance au monde ou dans la relation aux autres. Schématiquement, la solitude signifie être seul.e avec soi, donc deux en un. Elle permet le dialogue intérieur, le retrait réflexif qui conditionne la possibilité du dialogue avec les autres. L'isolement désigne la rupture avec soi et les autres. Il s'agit de la perte absolue de l'appartenance au monde commun. « L'isolement est cette impasse où sont conduits les hommes lorsque la sphère politique de leurs vies, où ils agissent ensemble dans la poursuite d'une entreprise commune, est détruite. ».

## **Chapitre 3 -COLLECTIF, TRAVAILLER ET VIVRE ENSEMBLE**

L'entrée dans le dispositif d'insertion introduit une forme d'uniformisation des disparités entre individus par le regroupement de situations précaires. La coordination introduit la prescription en définissant les responsabilités et les missions des travailleurs et des travailleuses. Ceci posé, comme n'importe où ailleurs, rien ne précise ce qui doit être fait pour que les gens acceptent et parviennent à travailler ensemble, pour que la coopération s'amorce et que le collectif se soude.

Les salarié.es en parcours ont en commun l'identification administrative dépréciative mais rien ne les prédispose à travailler ensemble : pas plus la mission de recyclage de la structure, que leurs expériences passées de travail ou leurs projets ne convergent. Même les langues sont multiples. Personne ou presque n'a choisi de venir travailler sur le chantier et la plupart du temps personne n'en avait entendu parler avant.

La construction d'un collectif implique l'élaboration de règles communes actualisées régulièrement du fait du renouvellement trimestriel des équipes. Orientée vers la possibilité d'une vie en commun, la coopération n'est pas seulement une ressource : ses règles peuvent parfois s'exprimer sous forme de contraintes et donner lieu à des frictions. Ce chapitre propose donc d'analyser les facettes de la coopération sur le chantier, les règles éthiques qu'elle impose et ses effets sur les individus qui y travaillent.

### **3.1 Des collectifs instables mais des règles communes**

Ni sur le chantier, ni ailleurs il n'est possible de prescrire la mobilisation psychique nécessaire à la coopération. La psychodynamique du travail a démontré que la subversion de la souffrance en plaisir est tributaire des conditions de l'organisation du travail qui favorisent ou non la mobilisation de l'ingéniosité des travailleurs et la coopération. Pour que des liens de coopération aient pu se créer au sein du collectif des salarié.es du chantier, il a fallu qu'un certain nombre de conditions soient remplies. Or s'il est un point fondamental à mettre au crédit de la structure et des professionnel.les qui y travaillent que de permettre aux salarié.es de pouvoir se rencontrer dans les espaces informels de la salle de pause ou à l'occasion de l'enquête, mais aussi et surtout de travailler ensemble.

Ainsi la confiance se développe à la fois dans les réunions d'équipes mais aussi et surtout dans les espaces informels de la cuisine et de la salle de repos ou bien à l'extérieur pendant les pauses « café-clopes ». Les salarié.es parlent de travail, des missions, des chef.fes, mais surtout de leurs histoires du quotidien, de l'emploi du temps des prochains jours, du rhume du petit dernier ou du programme à la télévision le soir même. Le midi, la conversation s'oriente spontanément vers les plats, les recettes. De temps en temps, un.e des convives apporte un gâteau en partage. Ce temps passé en commun est fondamental pour que la confiance s'instaure entre individus qui ne se connaissent pas. La familiarisation n'est pas immédiate, ni acquise. Il faut quelques jours parfois une à deux semaines pour que les salarié.es embauchées soient intégrés.es au collectif déjà existant. Il faut que les nouvelles et nouveaux venu.es osent parler. Outre la timidité, c'est aussi l'usage de la langue, le plus souvent le français comme langue commune qui est difficile. Passer le cap du langage, se lancer dans une conversation en prenant le risque de ne pas être compris et de ne pas comprendre est une entreprise périlleuse. Les premiers jours qui suivent un renouvellement, la salle de pause est relativement silencieuse. La télévision tient lieu de fond sonore puis la semaine suivante, le bourdonnement des bavardages couvre la télévision qui finit par être éteinte.

Même lorsque la barrière de la langue est franchie, la « greffe » ne prend pas immédiatement en particulier lorsqu'un groupe est déstabilisé par le départ d'un ou une de ses membres. Chez Contact, les salarié.es se plaignent des modifications dans les équipes. « *Avec les nouveaux ce n'est pas pareil* » déclare amèrement une des sortant.es. Les équipes changent et ne se ressemblent pas. « *On ne se trouve pas avec les mêmes gens, avec les nouveaux c'est pas pareil* », abonde une de ses collègues qui déplore les changements répétitifs auxquels elle a été confrontée pendant les deux ans, sans retrouver, estime-t-elle « *l'ambiance* » de son équipe de départ. « *Faut faire son trou, c'est pas facile* » comme le reconnaît un des salariés. Le temps passé en commun et l'observation des autres se chargent de créer les conditions de la confiance. Cette phase d'observation permet d'engager une forme de mimétisme des conduites rythmées par l'emploi du temps du chantier. Sans doute la barrière de la langue peut-elle rendre cette observation d'autant plus essentielle. En s'observant, les salarié.es apprennent à connaître leurs collègues jusqu'à pouvoir anticiper leurs conduites dans le travail mais aussi dans le quotidien.

Fatou interroge Zahira en désignant Branko qui dort allongé par terre dans la salle de réunion :

*Fatou : « Qu'est-ce qu'il fait là ? »*

*Zahira : « C'est sa femme l'a fait dormir sur le palier ! »*

*Fatou : « C'est lui qui sait pas faire ce qu'il faut pour sa femme ». Eclat de rire de Zahira qui répond : « J'étais sûre que tu dirais ça, on fonctionne pareil. » toutes deux sortent de la pièce en refermant doucement la porte. ».*

(Extrait du journal de terrain. Juin 2015)

Fatou et Zahira ne se connaissaient pas un mois avant cette conversation surprise par hasard et dont je ne connais ni le début, ni la fin. Peu importe la nuit pénible de Branko, ce qui importe ici c'est ce que Fatou et Zahira construisent. Non pas une réelle intimité, mais une confiance élaborée, on va le voir plus loin, par l'intégration des règles sociales propres au collectif. Ces règles délimitent ce qui se dit de soi et des autres, ce qu'on peut confier et faire ou non et la façon dont les aspects personnels sont traités. Ce sont là les bénéfices du vivre ensemble produits par la coopération.

Les deux femmes rient des supposées défaillances sexuelles de Branko mais referment la porte pour éviter à leur collègue d'être dérangé et éventuellement blâmé par les cadres. Les « liens de civilité » (Dejours, 2009b, p.101) qui se forment alors, ne sont pas donnés par l'extérieur. Ils sont le produit d'une conquête subversive contre l'organisation elle-même, la coordination et l'obligation de travailler ensemble. Autrement dit, la confiance permet l'établissement de règles morales communes.

### **3.1.1 Une famille, vraiment ?**

La reconnaissance d'une interdépendance des destins est également parfois évoquée affirmant par la même occasion la nécessaire instauration de la confiance. « *On est tous dans le même bateau* », comme le rappelle l'un des participants à la dernière enquête, cette communauté de vulnérabilité constitue l'un des liens de ce collectif. « *En arrivant, j'étais toute cassée. J'ai trouvé comme une famille qui fait du bien* » se souvient Aminata. Juan remarque que « *même si ce n'est pas pour tous la même problématique, il y a pour tous quelque chose qui ne marche pas dans cette famille.* » Une autre explique que le retour sur le chantier après son départ, lui a donné le sentiment de rentrer en famille.

Pourtant comme l'écrivait Gérard Mendel dans son livre éponyme, « *La société n'est pas une famille* » (1993). Alors si les collègues ne sont ni des frères et sœurs, ni des cousins, il peut sembler surprenant que les salarié.es choisissent ce terme pour désigner la relation

construite au sein du travail à moins qu'il s'agisse de désigner ce qui transforme le groupe en autre chose qu'un cumul d'individus. Il suffirait ainsi de remplacer le terme « famille » par celui de « collectif » pour saisir conceptuellement l'épaisseur de l'engagement subjectif conjoint de chacun.e des salarié.es dans *le travailler* et la cohésion construite sur le chantier au cours des deux années passées ensemble.

Faut-il balayer la dimension affective qui caractérise ces discours sur le thème de la famille en la reléguant à une simple formule ? Elle pourrait en effet être incongrue sur un lieu de travail où l'éphémère est la règle à moins qu'elle ne soit précisément nécessaire du fait même de cette inconstance pour générer un lien, sinon durable du moins solide, pour la durée du contrat. En ce cas « *la famille* » ferait sens dans une précarité commune qui fait le lit des différences individuelles. Le conformisme du groupe n'est sans doute pas visé comme un idéal, mais c'est vraisemblablement la condition pour ne pas se trouver exclu.e et donc encore vulnérabilisé. Le groupe pourrait être un gage de sécurité et une condition de l'expression de la confiance. L'entrée dans la « famille » de l'insertion ne serait pas un choix mais une nécessité vers laquelle il faut tendre parfois à marche forcée. C'est ce que concède Fatou, une des sortant.es « *Moi j'essaie d'être d'accord avec tout le monde, parce qu'il faut faire semblant d'être tous pareil parfois* ».

### **3.1.2 Non pas un mais des collectifs**

Il serait candide de considérer que le groupe de salarié.es fait systématiquement front commun, qu'il n'existe qu'un collectif soudé et qu'il ne subit pas de dissensions internes. La coopération, et l'activité déontique ne protègent pas des rivalités du monde du travail (Dejours, 2016b). Dans sa description des emplois temporaires subventionnés en Suisse M. Kuehni (2011) constate que « le taux de rotation est tel qu'ils [les groupes de travail] sont toujours en train de se reconstituer et sont donc extrêmement fragilisés. » Chez Contact, la durée des contrats étant de 24 mois, les collectifs sont soudés dans un premier temps par groupe d'arrivée avant d'être absorbés ou non par le collectif déjà formé des plus ancien.nes. Le groupe des salarié.es embauché lors du même « renouvellement » reste généralement celui auquel les hommes et les femmes sont attaché.es car la chronologie du parcours d'insertion leur impose des rendez-vous réguliers. Tous et toutes sont arrivé.es en même temps, suivent les mêmes formations selon le même calendrier et devront quitter le chantier à la même échéance ce qui constitue un rythme d'attentes et de projection qui fait écho d'un individu à l'autre. Ces collectifs de temporalité sont divisés par l'attribution des postes de travail. Or, la division

sexuelle du travail sur le chantier a des répercussions sur la construction des collectifs. Une scission s'opère entre hommes et femmes qui ne se croisent guère que lors des pauses déjeuner et de loin en loin dans le magasin ou à l'occasion de formation et d'ateliers de recherche d'emploi. Ainsi, on peut plus légitimement parler d'un collectif d'hommes et d'un collectif de femmes au tri et en magasin. Mais ni l'un ni l'autre ne sont homogènes. Les divisions existent, parfois fondées sur des rivalités physiques, chez les hommes en particulier lorsqu'une supposée faiblesse physique – « *les babtous fragiles*<sup>157</sup> », - n'est pas compensée par une roublardise affichée. C'est aussi le cas entre femmes et on le verra plus loin, les désaccords peuvent aller jusqu'aux mains. Il est parfois question de méfiance - « *elle est pas franche* » - ou de hiérarchisation des tâches au sein du chantier (entre sous-sol et magasin notamment) – « *c'est pas normal qu'elle soit toujours en haut* » - mais il ne m'a pas été donné (permis ?) d'investiguer plus ces dissensions.

Les groupes enquêtés ont préféré insister sur ce qu'ils et elles « font ensemble », passant rapidement sur les désaccords sans désigner personne ou en l'évoquant à mots couverts en aparté. « *Tu sais... ?* » dit l'une ; « *Ah, oui, celle qui...* » répond l'autre ; « *oui c'est ça* », conclue la première. Ici, ce qui est tu, est au moins aussi parlant que ce qui est dit. Tenant compte de mon positionnement privilégié, je fais l'hypothèse que leur réticence à livrer quelque chose de l'intimité du collectif repose sur la place que j'occupe à l'extérieur. Malgré la familiarité de nos rapports, entretenus par des mois de temps partagé, je reste une autre extérieure que mon appartenance de classe et de race place à priori du côté des encadrant.es. Taire ce qui ne doit pas être dit hors du cercle constitue un refus policé à toute tentative d'investigation étrangère des relations qui n'engagent que les collègues. Ce silence est aussi le signe que le collectif existe bien et que la confiance le cimente.

Au cours de l'enquête alors qu'elle se rappelle amèrement les critiques d'une encadrante lors d'une évaluation, Hapsatou déclare :

*« Ça m'a traversé la tête cette injustice. Tous les collègues se rendaient compte. Je voulais convoquer une réunion pour que mes collègues témoignent. »*

---

<sup>157</sup> « Babtou fragile » vient de « babtou » qui est le verlan de « toubab » lui-même un terme dérivé du mot wolof « tubaab », employé au Sénégal, en Guinée et en Mauritanie pour désigner des Blancs européens. « Babtou fragile » souligne la couleur de peau mais surtout la faiblesse physique ou la vulnérabilité d'une personne susceptible d'être une sorte de victime. Sur le chantier, l'expression est utilisée indépendamment de la couleur de peau du locuteur et de la personne désignée.

*Après tout, ils ont l'esprit de famille. ».* (Verbatim lors de l'enquête auprès des salariés sortant.t.e.s novembre/décembre 2018)

L'esprit de famille désignerait ici la solidarité du groupe unifié dans sa défense vis-à-vis de la hiérarchie. Dans ce cas, la solidarité « familiale » telle qu'elle est affirmée haut et fort constituerait une façon d'assurer l'auditoire de la cohésion du groupe présentée dans cette perspective sans faille ni aspérité et donc solide.

### **3.2 Activité déontique, coopération et ingéniosité**

La confiance permet de partager et discuter ensemble de ce qui se fait et ce qui ne se fait pas sur le chantier. Pour que l'activité déontique s'exerce, il faut des conditions de travail propices à la convivialité afin que les opinions puissent s'exprimer sans crainte. Ce peut être dans les espaces informels mais aussi à l'occasion d'une réunion d'équipe ou pendant les tournées. L'essentiel étant que les échanges puissent avoir lieu en marge de la hiérarchie, puisque si la prise de parole est un risque, l'écoute l'est aussi. La tournée des hommes est propice à ce genre d'élaboration. Elle est organisée par l'encadrant mais il est rare qu'il les accompagne chez les donateurs ou pour la relève des containers. Les salariés jouissent donc quotidiennement d'un temps qui leur permet « de s'affranchir au moins partiellement de la domination » (Dejours, 2009b, p. 101) mais aussi de se confronter au réel qui résiste et inventer des solutions. Dans l'espace informel de la camionnette se développent une coopération et des habiletés qui au fil des délibérations modifient les usages et font entendre les volontés individuelles.

Les salariés évoquent ainsi les tournées « revues » afin d'aller plus vite, les coopérations qui s'organisent entre « *bons binômes* » afin de vider plus rapidement les containers ou de descendre plus facilement un meuble dans les étages d'un immeuble sans ascenseur. Les salariés parviennent à la fois à subvertir la prescription de la coordination et à développer une coopération entre collègues.

*Tiago : Moi, je m'arrange pour bosser avec Juan, il n'y a jamais de problème avec lui.*

*Moi : Et si c'est pas prévu comme ça ?*

*Tiago : Bah, on se démerde. Il se trouve là [son collègue] quand on part, et hop il monte, vite fait. De toutes façons, il a plus intérêt à envoyer des gens qui bossent bien ensemble que deux qui vont perdre du temps. En général on est convaincant. On se laisse pas faire. (Rire général et clin d'œil entendus)*  
(Verbatim lors de l'enquête auprès des hommes salariés avril/juin 2018)

Peu de temps après cet échange, j'ai observé attentivement le départ des tournées et j'ai pu constater que « *se montrer convaincant* » consiste simplement à proposer un choix de binôme. Je n'ai pas eu l'occasion d'assister à une joute oratoire destinée à convaincre l'encadrant. Sauf absence exceptionnelle d'un salarié, l'encadrant ne discute pas le bien fondé des binômes. Celui-ci me l'a confirmé en ayant recours au même argument d'efficacité que les hommes enquêtés. Les hommes apprécient néanmoins de présenter les choses sous un jour un peu différent. Pourquoi donc les salariés m'ont-ils livré un récit dans lequel ils arrachent le droit d'être avec le collègue de leur choix par la ruse à la barbe de l'encadrant ? Obtenir l'assentiment de la hiérarchie sans avoir à discuter pourrait sans doute passer pour un aveu de faiblesse. En évitant le rapport de force, la relation établie avec l'encadrant sur le mode de la compréhension désamorce la possibilité de subvertir la prescription et de s'opposer à l'autorité. Ils refuseraient cette attitude bienveillante trop éloignée d'un contexte de travail ordinaire ou de l'idée qu'ils s'en font.

Quoiqu'il en soit, faute de pouvoir en découdre effectivement, le récit qui m'est adressé tient lieu d'action pour ne pas avoir à se couler dans le moule de la victime « à qui il faudrait “ redonner du pouvoir d'agir ” et qui devrait être aidé parce que vulnérable, fragile, précaire » (Beal, 2021 : p.)<sup>158</sup>. Plutôt que la compréhension compassionnelle, les salarié.es cherchent à s'extraire de la déconsidération. Pour Tiago et ses collègues cela passe par la mise en scène d'un rapport de force, d'autres recherchent la reconnaissance d'une participation à l'œuvre commune du chantier. La satisfaction avec laquelle Raoul explique comment il a réorganisé la préparation des bacs à destination de la déchetterie l'illustre :

*« Je lui avais dit [à l'encadrant] qu'il fallait préparer les bacs à l'avance pour la déchetterie, bon après il fait ce qu'il veut, hein. J'ai pas attendu, j'avais pas envie de bourriner au dernier moment. Je l'ai fait. J'ai rempli les bacs au fur*

---

<sup>158</sup> Béal, A. (2021). Recours aux droits sociaux et accès de violence. *Rhizome*, 80-81, 31-32. <https://doi.org/10.3917/rhiz.080.0031>



*et à mesure de l'arrivée des containers. Tranquille, à mon rythme, au lieu qu'on s'y mette tous, à toute vitesse, avant de partir à la déchetterie. Quand il s'est pointé, tout était prêt. On a même eu le temps d'aller fumer une clope. C'est pour ça qu'on fait comme ça maintenant. »*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des salarié.es sortant.te.s novembre/décembre 2018)

Cet usage s'est a priori stabilisé. Au moins pour quelques semaines. Peut-être a-t-il résisté au départ de Raoul, à moins que l'arrivée de nouveaux venus ait bousculé de nouveau l'organisation.

### **3.2.1 L'activité déontique au service du vivre ensemble**

Tant dans sa dimension politique que dans sa dimension normative, l'activité déontique est constitutive des conditions du vivre ensemble. On a pu voir que son absence est préjudiciable aux liens de cordialité et de solidarité. Sur le chantier, entre les salarié.es en insertion, c'est une activité récurrente puisque le collectif est structurellement instable du fait de son renouvellement régulier. Les anciens se plaignent de ces changements qui interviennent avec l'arrivée des novices avec lesquels « *ce n'est pas pareil* » explique une des participantes. On peut supposer qu'en devenant une « ancienne », cette salariée n'apprécie pas d'avoir à remettre en discussion un consensus obtenu lors de son arrivée par son propre collectif. Chaque changement d'équipe impose de remettre en délibération les règles de travail avec les tiraillements et les accommodements que cela implique. Or le rythme est soutenu. Tous les deux ou trois mois, les rôles sont rediscutés de manière informelle dans l'équipe, les usages redéfinis, les habitudes revues.

Ces modifications du « vivre ensemble » ne vont pas toujours de soi. « *De toutes façons, dans chaque structure, il faut se mettre au diapason* » déclare une des salariées sortantes, mais consentir au compromis, à brider sa subjectivité, à limiter ses désirs (Dejours, 2011b), n'est pas la règle, loin s'en faut. Comme le précisait Fatou, il faut parfois essayer « *d'être d'accord avec tout le monde* » pour « *faire semblant d'être tous pareil parfois* ». Cette recherche du mimétisme rappelle l'observation qui prélude à la formation du groupe et l'idée de famille qu'il faudrait faire advenir malgré les remaniements constants de l'équipe. La volonté de conformisme impose des concessions qui n'ont rien d'évident. Les salarié.es sortant.es en ont fait l'expérience.

Lorsqu'il s'agit de discuter des « *façons de faire* », les délibérations ne débouchent pas systématiquement sur un accord. Il arrive que les débats s'enlisent faute de parvenir à un accord mutuel. Chez Contact, les salarié.es s'en remettent habituellement à l'encadrant.e technique qui s'emploie à rendre possible la délibération entre les membres de l'équipe à la fois sur les questions de travail concret et sur les façons d'améliorer l'organisation du travail. C'est ce qui s'est produit avec l'arrivée « au tri » de la nouvelle ET<sup>159</sup>. La personne qu'il l'avait précédée avait bataillé sans succès pendant plusieurs mois pour que les salariées posent leur téléphone portable. Lors de son arrivée, la nouvelle avait à son tour constaté que les travailleuses avaient sans cesse le téléphone en main ou les écouteurs sur les oreilles et que l'ambiance générale était selon ses propres termes « *lourde et triste* ». Elle considérait qu'il était indispensable de trouver des solutions pour rendre plus acceptable ce travail rébarbatif réalisé dans des conditions pénibles. Elle a engagé une discussion avec les femmes du tri pour que chacune puisse suggérer ses idées. « *Elle a proposé qu'on installe une radio* », se souvient Hapsatou. Après discussion avec ses collègues, personne ne se souvient réellement de qui est à l'origine de cette suggestion. Mais cela n'a pas d'importance. « *Moi je mets les musiques et on chante* », renchérit sa collègue. Interrogées au sujet de cet épisode, les salarié.es se rappellent que quelques semaines plus tard, les téléphones n'avaient certes pas disparu, mais comme le reconnaissait une des salariées : « *On les prend moins, on en a moins besoin* » et surtout l'ambiance était devenue plus conviviale. Cette entorse à la règle du silence a débouché sur l'adoption de nouvelles règles de travail et l'instauration d'une confiance mutuelle qui avait fait défaut à la précédente. « *On sait qu'on peut s'entendre, on travaille, on se parle* » ; « *On peut dire les choses, il y a pas de jugement. Ça craint pas* ». (Verbatim lors de l'enquête auprès des salarié.es sortant.tes novembre/décembre 2018).

### **3.2.2 Transmissions des astuces entre pairs**

Utiliser son téléphone, écouter de la musique... les règles qui sont transmises par les encadrant.es relèvent du règlement intérieur et du prescrit, mais la transmission des astuces est du ressort des « anciens ». Les salarié.es apprennent de leurs collègues déjà en poste les façons de faire au travail. Certes, lors de l'intégration, la transmission des règles entre salarié.es est impulsée par l'organisation avec notamment la présentation du poste de travail par l'ET et la mise en œuvre du principe de binôme mais en pratique ce ne sont pas forcément les binômes

---

<sup>159</sup> celle qui a participé à l'enquête

prescrits qui se chargent de cette mission. Parfois la personne désignée est absente, parfois elle a autre chose à faire, quelles que soient les raisons, un.e collègue prend le relais pour guider le ou la nouvelle venue sur son poste de travail.

*« Ce sont les collègues qui font l'intégration, ce sont les collègues qui font la formation. Ils encouragent, on s'encourage entre collègues, on a confiance. Il y a aussi l'encadrement mais c'est un peu différent. Ce sont les anciens qui donnent les consignes parce que les collègues restent avec nous alors que l'encadrant il est là mais pas tout le temps. »*

*(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des salarié.es sortant.es. Novembre-décembre 2018)*

A mesure que la confiance s'installe, les membres du collectif s'autorisent à oser dévoiler à leurs collègues des astuces de travail et des tricheries par rapport au règlement et aux autres procédures. Au tri, les anciennes expliquent aux nouvelles venues comment travailler. Il ne suffit pas de dire qu'il faut mettre de côté les belles pièces griffées et séparer les vêtements d'été de ceux d'hiver. La transmission de règles passe par un « savoir toucher », un « savoir voir » et par des astuces pour éviter d'avoir à trop manipuler du linge souillé. Ainsi, il peut arriver qu'une salariée extrait d'un sac un vêtement de marque de belle facture – donc à conserver théoriquement - mais dont l'odeur est insupportable. Que faire ? La personne désignée n'est pas toujours présente ou n'a jamais été confrontée à ce problème. Dans ce cas, c'est une autre collègue qui se charge d'aiguiller la nouvelle venue. Au fil du temps elle lui apprendra à ralentir la cadence tout en travaillant mieux et étant appréciée pour cela. *« Allez vite ça sert à rien, tu en fais trop, tu fatigues pour rien. Et du linge, il y en aura toujours. Si tu vas lentement, tu fais bien et ça se voit »*, explique une des femmes du tri en fin de contrat.

D'autres astuces portent sur le confort à conquérir dans cet espace austère et froid (voir également partie 3, chapitre 4). Elles partagent leur expérience sur les façons de s'asseoir confortablement et se dégourdir les jambes. Dans l'équipe du mobilier, on a vu que les hommes se transmettent les astuces pour aller plus vite dans la tournée des containers et s'octroyer ainsi une pause un peu plus longue, ils expliquent comment sourire et quoi dire pour obtenir un pourboire chez les particuliers. Les ancien.nes indiquent également à quel moment partir pour *« attraper le bus sans être trop longtemps au froid »*, quand et comment écouter de la musique, prévenir d'un retard, identifier son repas dans la cuisine pour qu'il ne soit pas mangé par

quelqu'un d'autre. Les règles de métier peuvent aussi se transmettre de façon informelle, sans qu'il soit nécessaire d'avoir recours aux mots. « *On regarde faire les autres, et on prend des choses. Pas toutes les mêmes choses mais un peu d'ici, un peu d'ici* » note Hapsatou qui confirme ainsi l'importance de l'observation dans la construction d'une culture de chantier commune.

Toutes ces règles sont à l'équilibre. Elles peuvent être suivies ou faire l'objet d'une « subversion » par chacun des membres du collectif. Si le renoncement individuel à certaines règles techniques est plutôt bien toléré comme par exemple le fait de modifier un trajet ou de s'organiser différemment des autres pour le tri, ce n'est pas le cas des manquements relatifs au vivre-ensemble qui impactent directement le collectif.

### **3.3 Règles éthiques, préserver la confiance**

Le collectif n'est pas une idée, c'est une nécessité pour travailler pendant le contrat. La coopération est un élément fondamental du travail sur le chantier puisqu'elle garantit une cohésion et la sécurité d'un « entre-soi ». Sa préservation est donc essentielle. Or, l'observation clinique du terrain, montre que la paix sociale n'est pas acquise une fois pour toute. Elle est maintenue par le respect des règles communes et leur transgression peut donner lieu à des conflits ouverts plus ou moins vifs. Les incartades d'une seule personne peuvent mettre en péril l'équilibre de l'ensemble. Il importe de régler rapidement les désaccords avant qu'ils s'enveniment et que les cadres soient mis au courant. Les désaccords portent le plus souvent sur le non-respect des règles tacites de savoir-vivre ensemble. La plupart du temps, ceux-ci sont réglés dans l'équipe en particulier lorsqu'ils impactent directement les relations dans le collectif

*« Il ne faut pas faire d'histoire entre nous. S'il y a un problème il faut le régler vite fait, comme avec Dylan. Il parlait mal. Je lui ai dit et basta. Il arrête ou il s'en va. On passe à autre chose. » indique l'un des travailleurs sortants.*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des salarié.es sortant.es. Novembre-décembre 2018)

Durant les années passées sur le chantier, plusieurs grosses disputes ont éclaté avec force cris, injures, mais ces manifestations visibles de désaccords sont très marginales par rapport aux mises au point quasiment hebdomadaires et peut-être même quotidiennes. Une

salariée explique ainsi que chez Contact « *il y a toujours un truc qui va pas et qu'il faut régler avant que ça pète* ».

*Isaura : On se fait la police les uns les autres il faut travailler. Quand dans une équipe, on voit quelqu'un qui passe son temps sur son téléphone et qui nous écoute pas quand on lui parle, on lui dit.*

*Marta : Mais si ça nous dérange pas, on dit pas. C'est pas à nous de dire. On n'est pas l'encadrant.*

*Isaura : L'encadrante est là pour nous surveiller. Pas nous.*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des salarié.es sortant.es. Novembre-décembre 2018)

Les règles de métiers sur le chantier permettent de juger au sein du collectif ce qui peut se faire ou non, ce qui est juste ou injuste, ce qui est équitable et ce qui ne l'est pas (Cru, 1988). Une réflexion déplacée, une remarque acerbe qui vient dégrader l'ambiance générale peut donner lieu à un rappel à l'ordre au même titre qu'un usage malvenu du téléphone. Certes, le téléphone n'est pas autorisé pendant le travail, mais en aucun cas les salarié.es n'interviennent pour faire respecter le règlement intérieur. « *Se faire la police* » ne porte que sur les relations entre collègues. Les écarts au règlement intérieur ne donnent lieu à des rappels à l'ordre que s'ils transgressent simultanément les règles de métiers. Ici, finalement peu importe qu'il s'agisse du téléphone, ce qui irrite les salariées, c'est que cette collègue ne participe pas aux conversations qui animent le travail. Sa façon de s'isoler du groupe n'est pas conforme aux règles collectives. Néanmoins, il s'agit bel et bien d'une vigilance au travail puisque sa réalisation est conditionnée à la garantie du maintien d'une ambiance conviviale.

### **3.3.1 L'éthique au service du collectif**

Dans la plupart des cas, les problèmes sont réglés entre collègues sans recours à la hiérarchie, « *si ce n'est pas trop grave* », indique une des sortantes. L'appréciation de la gravité d'une faute, de ce qui peut ou ne pas être toléré relève donc du collectif. Juan précise la pensée de ses collègues:

*« Si on est là pour travailler il faut respecter 80 % de ce qui est demandé et le reste on fait comme on veut. Mais par contre, il faut que ce soit OK avec les autres. On peut pas faire n'importe quoi ».*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des salarié.es sortant.es. Novembre-décembre 2018)

A la question de savoir ce que serait faire n'importe quoi, les salarié.es font nettement la différence entre ce qui peut être fait sans faire de tort aux collègues et ce qui peut leur nuire. La discussion s'engage. Les salarié.es s'accordent à penser qu'escamoter ici quelques vêtements, là des DVD ou bien de faire une pause au café pendant une tournée ne représente pas un problème. « *Il y a des petites combines partout* », explique l'un d'eux. Par contre le vol à plus grande échelle avec des sacs cachés dans les casiers par exemple n'est pas cautionné dans la mesure où ceci peut donner lieu à une fouille généralisée. « *C'est pas normal que pour une connerie, toute le monde paye* ». Dans ce cas les conflits entre salarié.es peuvent dégénérer. Lors de l'enquête auprès des sortant.es, Jeannie a raconté sa colère lorsqu'un de ses collègues avait fanfaronné au sujet des vols qu'il allait commettre dans la structure. S'en était suivie une altercation qui s'était terminée sur le parking sans en venir aux mains :

*« Il peut faire ce qu'il veut, mais il mêle pas les autres à ça. Et là il se met à me regarder de haut. Je lui ai dit : « Tu fermes ta gueule. Chez moi, un homme il me regarde pas comme ça, je lui coupe les couilles. »*

(Verbatim lors de l'enquête réalisée auprès des salarié.es sortant.es. Novembre-décembre 2018)

Cette salariée ne condamne pas le projet de vol mais la publicité qu'en fait son collègue au risque de faire peser le soupçon sur l'ensemble des salarié.es en insertion. Est-ce à dire qu'elle valide le vol comme un délit moralement acceptable ? Répondre arbitrairement, serait supposer dans le sillage des théories morales qui véhiculent des modèles normatifs <sup>160</sup>, qu'on peut « produire une « réponse moralement correcte » à la plupart des problèmes moraux en toutes circonstances, et donc [qu'il existe] un système général de justification rationnelle des croyances en morale » (Laugier, 2001). Comme le note la philosophe Sandra Laugier qui se défie de ces principes généraux supposés être répliquables dans des contextes particuliers, il semble impossible de plaquer une théorie morale générale dans le contexte propre à Contact.

---

<sup>160</sup> Notamment Rawls qui considère qu'une action peut être considérée comme « bonne » si, et seulement si, elle permet d'accroître « le plus grand bonheur pour le plus grand nombre »

Comment aborder ce sujet du vol ? Pour s'en saisir sans trahir ce qu'explique cette salariée, il semble pertinent d'avoir recours au point de vue « antithéorique » (ibid.) qui revendique un primat de la pratique ou du moins de la description des pratiques morales dans la réflexion éthique. « Essayer de ne pas simplifier les phénomènes de la vie et de la pensée morale » (Diamond, p 219) passe par une description des actes, détachée des références législatives et aussi fine que possible. Accéder aux pratiques morales impose de s'intéresser aux détails ordinaires en se défiant de ce que le philosophe Ludwig Wittgenstein appelait « la pulsion de généralité ». Il importe donc de chercher à percevoir le sens de l'action et ce qui a de l'importance (Laugier, 2008). Cora Diamond estime que la « reconnaissance de l'authentique variété de l'expérience morale » suppose de se défier des exigences de moralité. Aux considérations morales, d'acceptation ordinaire, cette approche substitue des considérations intimement liées à ce qui est considéré important pour un individu. En mettant de côté le bien et le mal, l'honnête et le malhonnête que reste-t-il de ce que décrivent les salarié.es ? Que peut-on penser de cette phrase « *Il peut faire ce qu'il veut, mais il mêle pas les autres à ça* »

Selon toute vraisemblance, ce n'est pas tant la transgression du règlement que désapprouve cette salariée que celle de la règle de métier qui pose la discrétion vis-à-vis des cadres et de la structure comme élément fondamental. Ce qui compte pour elles et eux, c'est le collectif qui protège chacun.e de ses membres qui peuvent ainsi poursuivre leur propre cheminement subjectif dans le parcours d'insertion tout en bénéficiant de l'appui tacite des autres. Il s'agit donc bien du respect des règles éthiques qui permettent de travailler ensemble, de faire équipe. La valeur morale des actes est évaluée mais sur l'échelle des valeurs à laquelle il est fait référence, les « *petites combines* » qui consistent à voler une paire de chaussures ou un DVD sont moins importantes que la préservation du collectif. Suivant ce principe, les petits larcins donnent rarement lieu à une dénonciation. Les règles de métier préservent le « vivre ensemble » et protègent chaque membre du risque d'une dénonciation auprès des cadres qui ne ferait qu'ajouter à la dépréciation initiale liée à l'insertion. Le fait que rien ne filtre aux oreilles de la hiérarchie serait le signe d'un collectif solide et vigilant aux écarts de ses membres. Au même titre qu'une tricherie (Molinier, 2006, p.124), ces transgressions partagées entre pairs, constituent un ciment.

### **3.3.2 Les femmes et la violence**

Chez Contact des bagarres éclatent qui mettent aux prises des femmes entre elles, des hommes et des femmes et plus rarement des hommes entre eux. Ou du moins, je n'ai pas eu

l'occasion d'assister à une rixe entre hommes. Les altercations dont j'ai été témoin se sont déroulées entre femmes. Les raisons de l'embrasement de violence me sont toujours restées inconnues.

L'une de ces bagarres s'est déroulée dans le couloir menant à la salle de repos. J'ai été attirée par les cris et les injures qui fusaient et j'ai pu voir deux salariées s'empoigner par les cheveux, tomber au sol et se rouer de coups de poings. L'intervention de la CASP y a mis fin et le silence est revenu. Cet épisode était le premier auquel il m'a été donné d'assister. Il était particulièrement brutal et je l'ai oublié jusqu'à la rédaction de ce travail. Comme si au fond, j'avais considéré cette agressivité comme « normalement » liée à l'insertion, à moins que la sidération qui accompagne la violence ait eu pour effet de l'archiver rapidement dans ma mémoire. Par la suite d'autres faits se sont produits. Ici une claque dans l'escalier, là une bousculade exagérée dans les vestiaires, sans que finalement je leur prête vraiment attention.

La dernière échauffourée m'a été rapportée par une salariée après mon départ. Elle a mis aux prises deux salariées du tri qui à priori nourrissaient une haine farouche l'une contre l'autre. Ce jour-là, il avait suffi d'un regard de travers pour que les deux femmes s'empoignent et s'affrontent à coups de poings et de pieds. L'une d'elles est tombée et son crâne a heurté le montant en métal de la table. Alors qu'elle était étourdie, l'autre s'est de nouveau jetée dessus pour « *la finir* ». J'ignore ce qu'il est advenu d'elles.

Le ton détaché avec lequel la salariée m'a relaté ce pugilat invite à le considérer comme un élément suffisamment ordinaire pour qu'il ne fasse pas événement. Notre conversation avait débuté par hasard à l'occasion d'une rencontre dans la rue. Alors que je lui demandai de ses nouvelles. Elle m'a parlé d'abord d'elle, de sa famille, de son travail. Ce n'est que parce que je l'ai interrogé au sujet de ses collègues du tri qu'elle m'a raconté cet épisode qui aurait aussi bien pu passer sous silence. Comment comprendre les mécanismes qui permettent le déclenchement de cette violence des femmes entre elles et parfois à l'égard des hommes ?

Penser la violence des femmes invite à dénaturiser la dimension genrée de la violence. L'assimilation du genre féminin à la douceur, la compréhension et la soumission au groupe des hommes est une construction sociale. De même, la violence n'est pas liée à un genre, mais à une domination sociale. Autrement dit, « le genre n'est pas le marqueur symbolique d'une différence naturelle, mais l'opérateur du pouvoir d'un sexe sur l'autre » (Molinier, 1999).



Le parcours de nombre d'entre elles est émaillé de violences le plus souvent masculines comme celui d'Aminata battue, violée, emprisonnée, celui d'Aïssata confiée à une famille maltraitante, celui de Lavinia circulant de squats en squats, celui de Vera battue à coup de badine lorsqu'elle était enfant et dont les mollets conservent la trace cuisante, de Françoise dont le corps est usé par une vie de maltraitances familiale et sociale.

Sur le chantier la violence institutionnelle a été longuement décrite, la violence épistémique du dispositif également. Cette violence qui ne dit pas son nom est plus insidieuse que la violence physique ou verbale et plus étendue car elle investit toutes les sphères de vie des salarié.es. Elle est une « négation de l'autre et de soi, qui n'est pas encore la violence mais qui en contient déjà les germes » (ibid.). En témoigne notamment la mise à l'écart au sous-sol et le travail d'acculturation des ateliers image de soi.

On peut faire l'hypothèse que les femmes ont recours à la violence physique sur le chantier parce qu'elles endurent plus de violence larvée que les hommes et que les hommes en sont souvent les auteurs. Lorsque Jeannie interpelle son collègue en lui disant : « *Tu fermes ta gueule. Chez moi, un homme il me regarde pas comme ça, je lui coupe les couilles.* », elle reprend à son compte un habitus langagier viril, pour parler « d'homme à homme » avec son collègue. Sur le chantier, en cas de désaccord majeur avec un homme, il est vraisemblablement nécessaire de se comporter comme eux et donc de viriliser sa posture. Ce processus a pu être observé en Guadeloupe dans un service de lingères qui s'inscrivait dans un rapport de force avec leurs collègues masculins en adoptant les attributs de la virilité pour lutter contre la domination des hommes : ce faisant elles en devenaient viriles (Rome, 2019).

Exposer la violence féminine qui existe sur le chantier fait courir le risque de passer sous silence ce que les femmes font pour contenir la violence. Dans son article « Prévenir la violence : l'invisibilité du travail des femmes », auquel il a déjà été fait référence P. Molinier, écrit que la violence féminine n'est jamais banalisée précisément parce qu'elle donne à voir l'échec du travail féminin de conjuration de la violence au quotidien.

« On ne peut analyser le surgissement de la violence subie ou agie dans les activités féminines sans avoir au préalable décrit en positif ce que les femmes font comme travail pour prévenir la violence, celle de l'autre et celle qu'elles peuvent parfois sentir monter en elles face à l'autre. » (Molinier, 1999)

C'est à l'aune de cette préservation de la paix que peut s'analyser l'intervention de Jeannie qui étouffe dans l'œuf le risque d'une publicité malvenue autour des projets de son collègue et préserve ainsi l'ensemble des salarié.es de la menace d'une surveillance accrue.

Je n'ai pas eu l'occasion de questionner les salarié.es sur ces questions de violence et pour cause. Je n'y ai pas moi-même fait référence au cours de l'enquête et il n'a pas été question de violence. L'espace de délibération ouvert a-t-il permis d'éviter de nouvelles altercations ? Peut-être. A moins que je n'aie simplement pas été informée de ce genre de faits. Cette seconde option semble la plus vraisemblable.

### **3.4 La coopération, condition de subjectivation et d'émancipation**

La psychodynamique du travail a démontré que lorsque la coopération existe, la solitude est conjurée, la solidarité s'instaure et la santé au travail est préservée. De la qualité du collectif dépendent les possibilités de transformation de la subjectivité dans le sens d'une émancipation ou d'une soumission à la domination, sans pouvoir présager de façon certaine de l'une ou de l'autre.

Or les professionnel.les le constatent : « *nos salariés vont bien, l'accompagnement est très positif* », déclare la coordinatrice lors de l'enquête auprès des professionnel.les, « *Même si à la sortie ils n'ont pas de travail, l'accompagnement a rempli son rôle, ils vont trouver des ressources après.* » (Juin juillet 2018). On a pu voir précédemment que ce constat est vraisemblablement le produit d'une aliénation culturelle des professionnel.les qui occultent le réel et enjolivent la réalité. Toutefois, les encadrant.es ont sans doute raison en ce qui concerne la santé des salarié.es mais le mérite en revient-il à l'accompagnement ? A ce stade de la réflexion, il est permis d'en douter en tout cas pour la partie accompagnement professionnel.

C'est avant tout en partageant l'expérience du travailler que se construit le collectif par l'engagement des intelligences. « *J'ai trop confiance avec elle* » dit une jeune femme en parlant de sa collègue. Et elle enchaîne « *On travaille beaucoup* ». La confrontation au réel du travail, l'éprouvé qu'elle suppose, le collectif qui se construit sont autant de conditions propices à la création de subjectivité qui se renforce à mesure que le temps passe. Au cours de l'enquête, chaque groupe de salarié.es a insisté sur les ressources du collectif. Les femmes ont indiqué qu'elles savaient pouvoir compter sur leurs collègues, les sortant.es ont intitulé leur rapport de

restitution « Tous cassés mais tous plus forts ensemble » rappelant si c'était nécessaire qu'ils et elles n'étaient pas qu'une somme d'individus mais un collectif capable de se mobiliser. Même les hommes qui soulignaient l'importance de l'accompagnement dans le rapport de restitution ont consacré une partie de leurs discussions à leur travail en commun, aux temps d'échanges de bonnes pratiques, de circulation de l'information, d'expression de l'émotionnel, de la créativité dont l'engagement professionnel dépend. La vigilance des salarié.es à préserver cet équilibre est symptomatique de l'importance qu'ils et elles accordent à la solidité des liens qui les unissent.

En conséquence, il est légitime de considérer que l'essentiel de l'efficacité du dispositif réside dans l'activité de travail dont on a pu voir qu'elle était secondarisée. Sans le travail, l'accompagnement seul ne parviendrait pas à permettre cette subjectivation. Ou pour le dire à la façon des femmes du premier groupe dans le rapport de restitution, l'accompagnement n'est pas « l'unique ressource sur laquelle compter ». Ainsi, en fin de contrat, les salarié.es l'affirment « *on est prêts à faire autre chose* ». Il est question de confiance et de développement de savoir-faire. Mais l'essentiel n'est pas quantifiable, ni formellement identifiable. Ce qu'ont développé les salarié.es est non réductible au strictement rationnel. Il s'agit plutôt d'une sortie de l'état de sujétion par la capacité accrue à user de ses droits en s'affranchissant progressivement des dépendances induites par le dispositif lui-même et par des années de subalternité. Les salarié.es le ressentent plus qu'ils.elles ne l'expliquent. « *On est plus forts qu'en arrivant. C'est sûr que j'ose des choses* ». Aminata a renoncé à attendre une formation du dispositif d'insertion. Elle a quitté la structure sans filet et s'est attelée à financer elle-même sa formation. Juan a refusé un poste qui ne lui convenait pas, Ryan est quant à lui parti. Cette assurance ne se manifeste pas par un comportement précis, elle ne peut être décrite selon un déroulé-type mais elle consiste à se soustraire aux pesanteurs d'un destin social prédéterminé.

Au regard de ce que décrivent les salarié.es la coopération entre salarié.es est donc une condition majeure de la réussite de la mission de l'insertion si on considère qu'elle n'a pas pour vocation exclusive d'abonder de la main d'œuvre bon marché au secteur du « sale-boulot » mais qu'elle se préoccupe de favoriser l'autonomie, non pas en tant qu'injonction à obéir, mais en tant que capacité de choisir pour soi.

## **Conclusion**

L'organisation du travail sur le chantier est suffisamment souple pour que la coopération s'instaure et que l'intelligence des salarié.es soit mobilisée. La préservation du collectif est une préoccupation essentielle qui passe par le respect de règles qui s'appliquent parfois au détriment de la structure. Les règles éthiques construites contextuellement préservent le collectif de l'ingérence de l'encadrement et instaure un vivre ensemble fondé sur l'entraide et la solidarité. Ces liens sont au fondement de la politique et de l'émancipation collective. Le collectif opère comme le lieu d'un entre-soi sécurisé qui permet l'élaboration informelle des différentes dimensions de la vie des salarié.es dans une perspective libérée du déterminisme social. Le collectif des salarié.es constitue donc une véritable ressource en termes de santé psychique, bien plus solide que celui des professionnel.les où l'activité déontique est ankylosée et où les règles du vivre ensemble sont menacées.

L'entrée dans l'accompagnement professionnel intervient alors que le collectif des salarié.es sont inscrit.es dans des liens de coopération solides, alors qu'ils.elles font déjà l'expérience de l'épreuve de soi qu'impose la rencontre avec le réel. Le maintien d'un « vrai » projet est d'autant plus important pour les salarié.es que la nature du travail d'opérateur.trice de tri et de revalorisation constitue un avant-goût de la destination vers laquelle s'oriente l'accompagnement.

Dès lors, on peut supposer que les conditions sont réunies pour que les salariées s'engagent non pas dans le sens d'une insertion telle que prévue par le dispositif, mais dans une réticence au travail d'acculturation et de normalisation portée par le chantier. Finalement, la mobilisation de la subjectivité des salarié.es n'est pas mise au service du projet proposé par la société et relayée par le chantier. Au contraire, elle alimente leur réticence qui s'exprime par des comportements genrés répondant aux attendus des rapports sociaux de sexe.

## **Chapitre 4 – LA RÉTICENCE AU « SALE BOULOT »**

Le collectif de travail ne sert pas seulement à travailler, il permet également de se prémunir de la souffrance. La souffrance est toujours au rendez-vous du travail et va de pair avec l'établissement de stratégies de défense individuelles ou collectives contre la souffrance spécifique inhérente à chaque situation de travail (Dejours, 1980/2008; Molinier, 2006, p.194).

Chez Contact, l'analyse étiologique de la souffrance des salarié.es a pu montrer que les ressorts organisationnels s'articulent autour du refus du « sale boulot » dans le sens que lui donne E. C. Hughes (1996), de ces emplois dont personne ne veut. Les salarié.es sont aux prises avec la dimension dégradante du travail d'opérateur.trice de tri et se défendent de la perspective d'une assignation à un emploi du même type dans des conditions de précarité maintenues. Mais toutes les personnes en parcours ne s'affrontent pas de la même façon à cette souffrance. Ce chapitre se propose d'analyser les stratégies de défense des salarié.es et de montrer comment elles mobilisent les rapports sociaux de classes et de sexe et s'inscrivent dans les représentations de la division sexuelle du travail.

### **4.1 Les stratégies de réticence des salarié.es en insertion**

La coopération qui s'établit au cours de l'activité de travail salarié se répercute sur l'accompagnement professionnel et pourrait-on dire, parfois contre celui-ci. La résistance peut s'exprimer par l'action, soit par l'inertie d'une forme de « capacité d'empêchement » (Cingolani, 2014, p.27). Dans le quotidien du travail précaire elle se révèle par le déploiement de tactiques d'évitement et de détournement (Cingolani, 2014). Sur le chantier, les salarié.es emploient plus volontiers cette seconde option. La nature de l'organisation du parcours d'insertion semble produire ce type spécifique de résistance au « sale boulot » qu'on pourrait plutôt désigner par le terme réticence.

Pourquoi réticence plutôt que résistance ? La résistance telle qu'elle s'exprime sur le chantier ne relève pas des modalités collectives ouvertement contestataires des situations tayloriennes, ni des formes plus personnelles liées à l'individualisation systématique et la précarisation subjective des salarié.es des entreprises modernes telles que Danièle Linhart (2009) a pu les décrire sous forme d'épuisement ou d'agressivité envers les collègues ou les clients. C. Dejours a démontré dans *Souffrance en France* (1998/2009) que les nouvelles formes

d'organisation du travail n'entraînent pas spontanément de résistance, mais plutôt un consentement.

Les salarié.es en insertion ne se mobilisent pas frontalement mais ils.elles ne consentent pas au dispositif. Leur réticence est sensible, puisque les permanent.es la ressentent. La réticence puiserait la possibilité de sa mise en œuvre dans un collectif sur lequel il est possible de compter et qui absout ses membres d'une référence à la subalternité. « *Quand on est ensemble, explique Lavinia, on réfléchit pas en se disant qu'on peut pas. On s'encourage* » (Verbatim extrait de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018). Ainsi, « ces pratiques de résistances ne sont pas seulement la résultante mécanique d'une situation de « dominé », elles s'élaborent activement à travers différentes expériences collectives. » (Kergoat, P., 2014).

La réticence n'est pas dissidence mais elle oppose une passivité et un droit de retrait dont le pouvoir paralysant est au moins aussi déstabilisant qu'une opposition franche et massive. Echapper à une péjoration durable est un enjeu majeur pour les salarié.es qui usent de ruses pour éviter d'emprunter un tel chemin. C'est un enjeu éthique de survivre sans être condamné.es à rester minoré.

#### **4.1.1 Douceur et virilité, deux faces de la réticence**

La réticence chez Contact s'amplifie dans l'expérience du travail qui tisse et développe des liens de solidarité fondés sur le partage de règles de métier de salarié.es en insertion lesquelles comportent les ferments du refus d'un assujettissement. En s'affrontant au réel du travail péjoré d'opérateur.trice de tri en revalorisation, les salarié.es éprouvent l'urgence de résister au risque d'une assignation pérenne au « sale boulot » que comporte l'accompagnement professionnel. Hommes et femmes adoptent des formes de réticences qui se transmettent au sein des groupes successifs tout au long de la période passée sur le chantier sans à priori qu'ils soient discutés ouvertement.

Ces usages partagés de réticence sont particulièrement visibles à l'occasion des sessions de groupe. Lors des formations au savoir-être notamment, les pauses sont sensiblement rallongées. La formatrice doit aller chercher les personnes installées dans la salle de repos ou parties fumer une cigarette sur le parking pour reprendre la session. Mais c'est surtout dans la salle informatique, pendant les ateliers de recherche d'emploi que les comportements sont visibles. Durant cet atelier bi-hebdomadaire, personne n'aurait l'idée de se montrer désireux de

répondre à une annonce. La passivité est de mise mais pas le rejet. Il n'y a jamais eu d'opposition frontale à la recherche d'emploi ou aux autres ateliers mais leur choix s'affirme par leur insoumission. Les personnes en charge de l'atelier sont toujours accueillies aimablement, voire confortées dans leur rôle de « sachant » par des questions, des demandes. En particulier par les femmes qui demandent que leur soit rendus quelques services administratifs.

Les femmes en parcours d'insertion ne manquent pas de sourire, de remercier par avance du service rendu, de s'excuser « *pour le dérangement* ». Ces comportements répondent aux attendus sociaux de la division sexuelle du travail qui attribue aux femmes les activités en rapport avec le soin, la douceur. Les salariées se conforment aux postures de la *muliébrité*<sup>161</sup> et surjouent les codes de la féminité (Molinier, 2002b) en faisant mine d'accepter de se plier à l'exercice et ne le font pas. Elles font ainsi traîner en longueur le remplissage d'un formulaire ou la réalisation d'un CV au motif qu'elles « ne savent pas » utiliser la souris et demande de l'aide pour rédiger un courrier pour la CAF, l'opérateur de téléphonie mobile ou n'importe quel autre sujet qui leur permet à la fois de résoudre un problème personnel et d'éviter la recherche d'emploi. Si l'animateur.trice propose de remettre à un rendez-vous ultérieur ces sujets, les salariées suivent les instructions mais sans faire plus que nécessaire, autrement dit elles respectent à la lettre la prescription, mais font la grève du zèle (Dejours, 2009a, p.26). Sans leur investissement personnel dans la recherche d'emploi, la salle informatique pourrait être dotée des ordinateurs les plus performants, rien n'y ferait. La candidature est freinée par exemple pour des raisons techniques, il reste toujours un champ à remplir dans les formulaires des sites de recherche d'emploi ou un élément à modifier sur le CV. Lorsqu'une offre leur est proposée, elles n'opposent pas de refus franc et massif. Elles optent pour une forme de résistance passive, à la Bartleby de Melville<sup>162</sup>, « I would prefer not to », « je préférerais ne pas ».

Comme le remarque une des professionnel.les, leur inertie est épuisante pour la personne en charge de l'atelier qui se retient d'agir: « *C'est fatigant de leur montrer, de les inviter à faire. C'est plus facile et plus rapide de faire à leur place. Mais si on veut voir un petit progrès, c'est mieux de faire faire.* » En effet, ainsi que le laisse entendre cette animatrice, il

---

<sup>161</sup> La muliébrité est un concept proposé par C. Dejours (2001b) pour désigner l'aliénation de la subjectivité féminine dans les stéréotypes de la féminité socialement construite et dans la soumission. Elle recouvre l'ensemble des conduites par lesquelles une femme s'efforce d'éviter les représailles dont elle a peur d'être victime si elle ne se conforme pas au statut de soumission des femmes.

<sup>162</sup> Melville, H. (1853/1996), Bartleby le scribe, Folio.

arrive qu'elle « craque » et remplisse elle-même documents en ligne. Elle explique qu'il lui arrive de se retrouver seule à se concentrer sur l'espace Pôle Emploi dans la pièce, mais qu'elle a la satisfaction d'avoir pu au moins envoyer une candidature. Cette satisfaction semble bien dérisoire mais elle est à rapporter à l'aune du faible volume de candidatures envoyé par séance. Parfois lorsque tout marche finalement et qu'une candidature peut être envisagée, il faut s'assurer du trajet par les transports en commun, vérifier que tous les documents requis sont bien réunis et bien souvent, l'annonce part aux oubliettes une fois la séance terminée.

Les hommes ne sont pas en reste. Ils vont bien sur leur espace emploi de Pôle emploi mais passent rapidement d'une annonce à l'autre puis attendent « *qu'on nous dise quoi faire* ». Si une instruction leur est donnée, ils pianotent sur le clavier vaguement puis s'arrêtent de nouveau. Ils adoptent une attitude théâtralement détendue, ils ricanent, s'interpellent. Ils baissent d'un ton si on le leur demande et se saisissent de leur téléphone au prétexte de trouver les informations numériques nécessaire à la recherche d'emploi puisque la plupart du temps, ils ont ostensiblement oublié leur clef USB qui contient les codes, les CV et les lettres de motivation. Ces conduites de défi sont suffisamment provocatrices pour affirmer leur aplomb sans toutefois leur faire prendre le risque de prêter le flanc à une critique trop vive qui pourrait donner lieu à un rendez-vous dans le bureau de la CASP ou de la direction. C'est une bravade virile qui n'entend pas se transformer en polémique avec l'animatrice ou l'animateur du groupe mais marque le refus de participer à l'atelier. Il est à noter qu'il n'y a pas à priori, de modification d'attitude qu'il s'agisse d'un animateur ou d'une animatrice.

Dans de telles conditions, il est impossible pour l'animateur.trice d'être auprès de tout le monde en même temps. En conséquence, l'heure allouée à la recherche d'emploi file rapidement sans que beaucoup de candidatures soient envoyées.

#### **4.1.2 Chercher un emploi en marge de l'accompagnement**

Lorsque je travaillais pour Contact, la seule personne qui demandait à répondre à toutes les annonces s'appelait Jules et qui souffrait d'une déficience intellectuelle. Ce jeune homme avait pris le parti de présenter sa reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) comme un atout. Il ne manquait pas de rappeler que son statut lui permettait de bénéficier d'un quota d'embauche dans les entreprises. Il souhaitait être éboueur ou balayeur, cherchait également dans le tri des ordures ménagères. On peut supposer que l'intégration du stigmate du handicap lui avait facilité la négociation psychique de celui de l'insertion et du « sale-boulot ».



Quoi qu'il en soit, Jules postulait à tout et personne ne le lui reprochait. C'est le seul qui menait à bien ses recherches d'emploi, du moins ouvertement. En effet, le poids du collectif dans l'opposition à l'accompagnement est tel qu'il doit contraindre certain.es salarié.es à renoncer à l'accompagnement professionnel contre leur gré. Le collectif comme contrainte n'ayant pas été investigué, il n'est pas possible de tirer des conclusions.

On peut toutefois constater que si les ateliers sont vidés de leur substance, les salarié.es ne renoncent pas à trouver du travail. La recherche d'un emploi à l'extérieur de Contact est une préoccupation quotidienne des salarié.es hommes et femmes, mais la plupart n'ont pas recours aux canaux classiques de la recherche d'emploi. Certains la poursuivent par le bouche-à-oreille dans le cercle de leurs connaissances en informant le ou la CASP lors des entretiens. Peut-être parfois ces déclarations constituent-elles des alibis pour échapper à l'atelier de recherche d'emploi mais on le verra ce n'est pas toujours le cas. Ces recherches en marge de Contact sont aussi des garanties de liberté de choix et leur permettent de s'épargner le stigmate de l'insertion.

Le collectif joue donc un rôle fondamental dans la construction de résistances pérennes (Calderon, 2014, p. 24) et on peut constater que leurs effets perdurent hors du collectif. Ceci est d'autant plus important que l'accompagnement professionnel se déroule pour l'essentiel dans un huis-clos avec le.la CASP. Or les CASP déplorent la « mauvaise volonté » salarié.es qui s'exprime aussi individuellement et sans concertation apparente. Cette capacité à s'opposer sans heurts pourrait-elle être corrélée à l'introjection du collectif en soi qui va s'amplifiant à mesure que le temps passe et que l'expérience collective se poursuit ? C'est une interprétation plausible car il est notable qu'au fil du contrat, leurs choix s'affûtent et leur détermination à ne pas accepter un travail uniquement pour survivre s'intensifie.

## **4.2 L'incapacité provisoire des femmes**

Ces pratiques individuelles sont difficilement perceptibles puisqu'elles ne sont pas décrites par les salarié.es mais plutôt perçues par les professionnel.es. J'ai pu y avoir accès de façon partielle d'une part par l'observation et l'écoute au cours des années passées sur le terrain mais aussi au travers de l'enquête. Au moment de l'enquête auprès du premier groupe, les femmes venaient d'arriver depuis quelques mois, il était trop tôt pour évoquer les négociations qui s'opèrent avec la CASP autour du projet et de la recherche d'emploi. Le sujet a pu être abordé avec les femmes du groupe des sortant.es et de nouveau avec celles du premier groupe

de façon informelle au cours des mois suivants. Elles manifestaient majoritairement leur volonté d'avoir accès à des formations et dans des domaines de leur choix.

Les stages de découverte de métier les laissaient pour la plupart dubitatives. L'essentiel des périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) proposées se déroulaient dans des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). Ces stages étaient proposés aux femmes mais elles n'étaient guère enthousiastes à l'idée d'aller travailler 35 heures en étant payées 26 pour apprendre « sur le tas » à faire le ménage, sans perspective de diplôme ni même d'embauche.

Les salariées étaient donc déterminées à progresser en français et à trouver une formation de leur choix, mais, prudentes, elles ne refusaient pas ouvertement de céder à la pression du chantier. Elles avaient développé des ruses pour gagner du temps. Elles composaient avec l'accompagnement en acceptant ce qui leur convenait et en freinant lorsqu'une proposition ne leur convenait pas. Comme Maïmouna qui avait accepté les entretiens pour mettre à jour son CV qu'elle avait souhaité rendre plus attractif avec force fioritures pendant plusieurs semaines. Elle s'était rendue à un forum pour l'emploi puis un autre. A l'occasion d'un rendez-vous avec la CASP, elle avait même accepté un stage en maison de retraite, mais ... pas tout de suite. La CASP s'était réjouie du choix de Maïmouna, qui allait « lui permettre de réfléchir à une solution alternative » à son projet initial. Mais entre la conception du CV et la recherche de stage, plus d'un mois s'était écoulé et encore un mois ou deux devaient suivre avant que le projet soit abandonné.

Les salariées pratiquent une forme de résistance discrète telle que la décrit Prisca Kergoat (2014), « dont la force réside dans leur invisibilité » et qui s'élabore par étapes en fonction des sollicitations des professionnel.les. Elles ne refusent jamais clairement la recherche d'emploi, un stage ou de répondre à une annonce. Elles expriment leur réserve, sur la fatigue, la difficulté, l'insuffisance du salaire. Alors que je demandais à l'une d'elle si elle allait postuler à une annonce qui lui avait été présentée, elle me répondit « *oui, mais...* » et commença les explications détaillées sur les difficultés qu'elle rencontrait avec l'autobus, son mari dépendant...

En début d'accompagnement, il est plus facile d'esquiver, mais les mois qui passent accentuent la pression. Il arrive finalement que le.la CASP insiste. Dans ce cas l'absence d'échappatoire incite nombre d'entre elles à opter pour une stratégie d'incapacité provisoire.

C'est le cas de Fatou qui déclarait « *moi je le dis, je parle pas bien, je suis pas capable de travailler ailleurs* ». Or les difficultés en français de Fatou étaient mineures et le travail de l'activité salariée qu'elle fournissait penchait plutôt en faveur de son adaptabilité. Pourtant elle n'en démordait pas. Pas plus que d'autres de ses collègues qui expliquaient « *je ne suis pas prête, je sais pas faire* » tout en assurant que « *plus tard, c'est sûr, ça ira, mais là je ne parle pas, je ne comprends pas, ça ne marchera pas* ».

Le fait d'avoir pu entendre ce type de réponse à de multiples reprises au cours des années passées sur le terrain puis pendant l'enquête auprès des sortant.es incite à considérer cette réaction comme récurrente. Les professionnel.les ont intégré cette donnée dans leur perception des salarié.es qui sont ou non, « *en capacité d'aller en emploi* ». Mais à priori, seules les femmes ont recours à ce type d'arguments fondés sur une supposée incapacité. Il n'y a pas à proprement parlé d'incapacité liée au fait d'être femmes, mais il apparaît que les salariées femmes sont les seules à faire le choix d'invoquer leur vulnérabilité, figure de la *muliébrité* (Dejours, 2001b), conforme aux attendus de soumission des femmes.

L'imputation à soi-même de l'échec de l'employabilité rappelle la stratégie de la bêtise mise en exergue dans l'enquête menée par Dominique Dessors et Marie-Pierre Guiho-Bailly (2009 p. 167-187) auprès des assistantes sociales. Cette stratégie décrite par les professionnelles du travail social comme plus « résistante que militante » permet en usant du même type d'astuces de se sortir d'un mauvais pas. L'argument de l'incapacité intervient en effet, lorsque la réticence seule ne peut plus fonctionner.

Cette stratégie de défense reste individuelle. Même si elles ont intégré des *habitus* de soumission comme on le verra dans le chapitre suivant, les femmes ne s'accordent pas entre elles à adhérer intégralement à cette figure de la *muliébrité*. Elles se tiennent à l'écart d'une disqualification définitive. L'argument d'une incapacité qu'elles annoncent elles-mêmes comme provisoire, « *pour l'instant* » leur permet d'éviter d'avoir à s'engager dans un projet auquel elles n'adhèrent pas. La particularité de cette stratégie est de reprendre à son compte les critères diagnostics de sélection de l'insertion par l'incapacité pour les utiliser finalement contre le projet institutionnel lui-même. A l'instar des chirurgiennes rencontrées par Joan Cassell

(2001)<sup>163</sup> et décrites par P. Molinier (2002b), les femmes du chantier font « mine de faire allégeance aux figures de la *muliébrité*, mais pour mieux les subvertir, ensemble. »

Les femmes ne participent pas à leur propre domination (Bourdieu, 1998), dans ce cas précis elles retournent le stigmate pour faire valoir un droit (Fassin, Rechtman., 2007, p.23). Cette ruse sociale qui subvertit le processus de domination, leur offre une marge de manœuvre tactique étendue entre assujettissement et rébellion. Elles peuvent ainsi moduler leur investissement dans l'accompagnement en fonction de leur propre souhait sans se mettre en danger d'être sanctionnées par la structure. Et ça marche. Les professionnel.les acquiescent. Non seulement l'accompagnement n'est pas remis en cause puisque l'échec de l'entrée en emploi est imputé à la personne en outre ce refus provisoire évite aux CASP d'avoir à se mettre dans une position éthiquement discutable en insistant.

Cette stratégie de l'incapacité provisoire apparaît comme profitable aussi bien pour les professionnel.les que pour les personnes qui la mettent en œuvre. L'incapacité provisoire permet à la personne en insertion de conserver son poste le plus longtemps possible et donc de travailler à ce qui compte pour elle : la stabilisation, l'acquisition du français, la préparation d'un avenir maîtrisé et l'investissement dans d'autres sphères que le travail sur le chantier. C'est ainsi que plusieurs jeunes femmes ont été enceintes une fois embauchées.

### **4.3 L'intégration des conduites de domination chez les hommes**

Alors que pour les femmes le travail sur le chantier semble l'occasion d'une émancipation, il apparaît pour les participants à l'enquête comme une confirmation insupportable de leur assujettissement social. Le dispositif d'insertion a un « effet ciseaux » qui alors qu'elle engendre « pour les uns<sup>164</sup> de la mobilité ascendante et une intégration relative, elles renforcent chez les autres le sentiment de basculer plus loin encore dans la file d'attente. » (Avenel, 2012). Les hommes du groupe enquêtés semblent souffrir de cette dépréciation.

On a pu le voir précédemment les participants s'insurgent contre l'inefficacité de l'accompagnement vers l'emploi, ils proposent des enquêtes de satisfaction, dénoncent le manque de financement. Mais après avoir parlé d'eux, de leur parcours, de leur rapport à

---

<sup>163</sup> Cassell J. « Différence par corps : les chirurgiennes ». In: *Cahiers du Genre*, N°29, 2000. Variations sur le corps. pp. 53-81. Traduction Le Doaré, H. [www.persee.fr/doc/genre\\_1298-6046\\_2000\\_num\\_29\\_1\\_1136](http://www.persee.fr/doc/genre_1298-6046_2000_num_29_1_1136)

<sup>164</sup> Sur le chantier, la dynamique ascendante concerne plutôt « les unes ».

l'accompagnement, des difficultés qu'ils rencontrent, des choix qui leur échappent, de cette forme d'impuissance face à l'accompagnement... le ton monte. Les participants considèrent que l'accompagnement n'est pas construit pour tenir compte des bénéficiaires. Par conséquent, les limites de ce service seraient celles des professionnel.les. « *La question qu'il faudrait leur poser c'est : qu'est-ce que « eux », ils sont prêts à faire vraiment pour nous ?* ». Au fil des échanges la tonalité des échanges se fait plus vindicative :

*« Des fois dès le matin j'ai la haine, je suis énervé, je sais pas pourquoi. J'ai pas de raison, j'ai la haine dès le matin », dit l'un. « Moi aussi, enchaîne un collègue, ça m'est arrivé. Avant ça m'arrivait pas, mais ça m'est arrivé. On a les boules. On n'a rien fait de mal et la société elle veut pas nous aider. T'as une vie, t'as le droit d'avoir des projets comme tout le monde, une vie comme tout le monde... mais ça tarde à venir. »*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des hommes salariés avril/juin 2018)

La peur de l'avenir est sensible dans ce verbatim. La souffrance liée à l'expérience du chômage semble être exacerbée pour les hommes qui traversent « un moment de questionnement de leur identité sociale, dans la mesure où la virilité est associée étroitement au statut professionnel » (Kergoat, Hirata, 2017). La psychodynamique du travail a montré que la peur était inhérente aux situations de travail soit par le danger que fait courir l'activité, soit par la menace que fait peser l'encadrement pour obtenir le zèle et l'engagement du salarié. Ici l'encadrement impose l'engagement dans l'accompagnement professionnel en dépit des projets personnels. D'autre part, le chantier est censé écarter la menace de la précarité, mais il n'y parvient pas puisqu'il fonctionne en adoptant les modalités d'emploi précaires. Or la peur de la précarisation dans le rapport au travail est un facteur de souffrance psychique majeur (Dejours, 1998/2009). Cette peur est d'autant plus vivace que le dispositif d'insertion et les moyens qui le mettent en œuvre concourent à identifier ses bénéficiaires comme précaires, vulnérables et inaptes à l'entrée sur le marché du travail ordinaires donc, sinon condamnés, du moins menacés de rester subalternes *ad vitam aeternam*.

Au cours de l'enquête, les hommes se sont donc beaucoup plaints de la situation. Les ajustements psychiques auxquels ils ont recours comme la victimisation ou les manifestations de ressentiment ne parviennent pas ni à écarter la menace ni à leur donner l'occasion de sortir

de leur situation d'assujettissement. En outre, ces stratégies déployées pour tenir la peur à distance sont fragiles. Il suffit d'une effraction pour qu'elles s'effondrent.

Revenant sur leur recherche d'emploi, les salariés s'accordent sur l'injustice à laquelle ils font face.

*Yanis (la voix tremblante cherche à se maîtriser) : « Je me considère plus Français qu'étranger et pourtant je le sens, on me regarde comme un étranger. On me voit comme un étranger, et pas comme quelqu'un normal... »* Un silence suit cette déclaration., les participants sont visiblement gênés par la teneur des propos de Yanis qu'il n'a, à priori, pas perçue.

Alors que je lui demande si être étranger c'est ne pas être normal. Les autres se mettent à rire et précisent la pensée de leur collègue *« pour rentrer sur le marché du travail, c'est plus facile quand on est .... euh... Gaulois, on va dire »*.  
*Tiago : Forcément, quand on me voit, c'est pareil, on se dit pas : tiens, un Suédois !*

*Djibril : Ouais en fait, il y a la couleur mais aussi le vêtement. On te jugera plus mal avec une casquette. Je sais que j'ai fait peur à une bonne femme dans le bus avec ma casquette. Elle flippait grave, trop drôle !*

*Mehdi : Si tu mets un costume t'es plus comme il faut être. Y'a moins de racisme quand t'es en costume cravate.*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des hommes salariés avril/juin 2018)

Yanis a intégré les critères sociaux de stigmatisation dont E. Goffman explique qu'ils font cohabiter chez l'individu stigmatisé un éprouvé de normalité fondé sur un « nous » de sexe, d'âge etc et un éprouvé de différence perçue au travers du traitement différencié dont il fait l'objet de la part des « normaux ». Sa différence, considérée comme une déficience, l'amène à ne pas « se sentir à la hauteur de ce qu'il devrait être ». La présence alentour des « normaux » ajoute le sociologue « ne peut en général que renforcer cette cassure entre soi et ce qu'on exige de soi » (Goffman 1963/2012, p.17,18).

La vulnérabilité que Yanis exprime vient faire effraction dans cette communauté masculine et mettre la stratégie de défense virile en risque de s'effondrer. Les défenses viriles sont immédiatement activées. Les participants, ébranlés, par la déclaration de leur collègue volent à son secours et se mettent à rire de cette absurdité ! Bien sûr, qu'ils ne sont pas Suédois !

Le rire commun, forcé plus que joyeux, intervient comme ressource symbolique du déni de la peur. Il fait barrage à l'angoisse et occulte ce qui risque de fragiliser ce groupe masculin. Le rire vient reprendre le contrôle de la situation qui a failli leur échapper. Il est d'autant plus urgent de réagir que cet épanchement a eu lieu face à une femme. Raison pour laquelle sans doute, ils jugent opportun de glisser une anecdote méprisante à l'égard de la « bonne femme » à qui il a fait peur. Il n'est pas question de se laisser aller à l'émotivité.

Mais ces conduites viriles n'ont pas pour seul effet de stimuler la solidarité du collectif, elles entraînent des stratégies de comparaison qui viennent rationaliser ce que devrait être une « hiérarchisation du malheur » (Dejours, 1998). Revenus à une discussion sérieuse – le sérieux étant également une attitude virile- et longuement argumentée, ils dénoncent une double stigmatisation par la couleur de peau et l'origine sociale visible. Cette question fait l'objet de débats entre les participants pour hiérarchiser la difficulté d'accès à l'univers salarié des personnes en insertion, en fonction de l'origine, de la couleur de peau et de la situation administrative. Ils évoquent un sous-sol à plusieurs étages. « *Il y a des gens au premier sous-sol, d'autres au deuxième sous-sol etc !* »

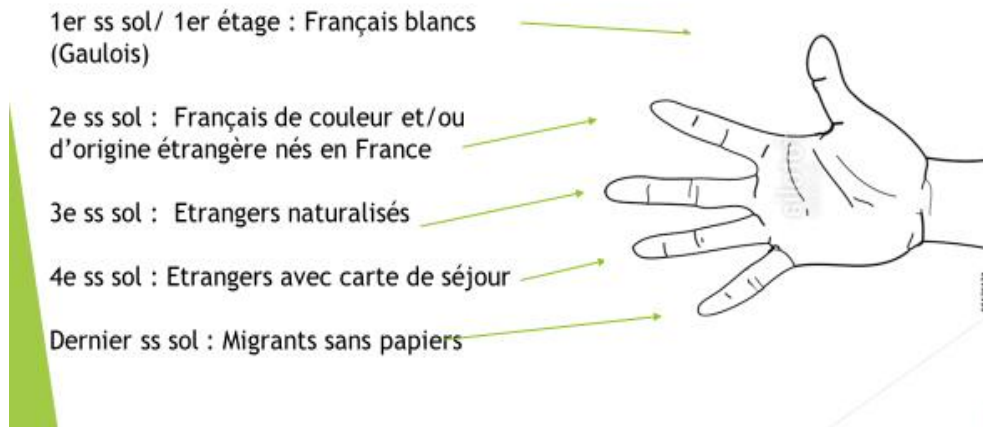
Finalement, ils arrivent à une matérialisation de cette échelle sous forme d'une main de face pouce en l'air<sup>165</sup>, avec le pouce qui symbolise les Français blancs, l'index représente les Français racisés et/ou d'origine étrangère nés en France, le majeur, les étrangers naturalisés, l'annulaire, les étrangers avec titre de séjour et enfin l'auriculaire désigne les étrangers sans papiers. Parlent-ils des hommes seulement ou des femmes également ? « *Ah ? les femmes, oui... c'est pareil mais là c'est les gens en insertion.* » La norme de l'insertion telle que les participants la perçoivent est androcentrée.

---

<sup>165</sup> Le schéma a été élaboré par les participants à destination des professionnel.les de l'insertion

## Une hiérarchie de la subalternité

► On n'a pas de quoi se plaindre, il y a pire...



Les salariés occupent une position médiane sur l'échelle sociale qu'ils viennent de définir. Ils sont certes subalternes, mais il y a plus dominé qu'eux. Ils tentent alors d'euphémiser la situation de péjoration à laquelle ils font face dans leur quotidien par comparaison descendante avec d'autres situations plus éloignées encore de la « norme gauloise. »

*« Après tout on n'a pas de quoi se plaindre. », « Oui c'est vrai on se plaint mais ça pourrait être pire. Il y a des gens c'est des migrants qui n'ont pas de papiers. Ils travaillent parce qu'ils n'ont pas le choix. Mais moi, moi ? Pourquoi on m'envoie dans ça ? ».*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des hommes salariés avril/juin 2018)

La discrimination dont souffre le groupe des hommes provoque chez eux un sentiment d'injustice qui les conduit à mettre en œuvre de stratégies d'échappement par différenciation sociale. Les participants ont recours à la catégorisation qui consiste à organiser différents ensembles sociaux en les classant dans des catégories qui accentuent les différences perçues entre eux, l'endogroupe, et les autres groupes, les exogroupes. Les travaux en psychologie sociale<sup>166</sup> ont montré que les personnes appartenant à des groupes stigmatisés, dont le stigmate

<sup>166</sup> Crocker J. & Major B. (1989). Social Stigma self-esteem : the self protective properties of stigm. Psychological Review, 96(4), 608-630. Crocker J., Major B. & Steele, C. (1998). Social Stigma. In D. Gilbert, ST.



est visible comme c'est le cas pour les personnes racisées, évitent de se comparer aux membres d'exogroupes non-stigmatisés et préfèrent la comparaison à des personnes qui leur ressemblent comme celles de leur propre groupe d'appartenance (Croizet, Leyens, 2003). Le recours à une comparaison descendante comme c'est le cas dans le groupe d'hommes permet de relativiser sa propre situation et de la rendre moins menaçante (Wills, 1981 ; Harkmiller, 1966). Dans la compétition sociale qui s'opère, les salariés de l'association partent avec un handicap dont ils se défendent en désignant plus infortunés qu'eux. Certaines études montrent également que le recours à la comparaison descendante permettrait de « protéger ou restaurer une estime de soi menacée » (Croizet, Leyens, 2003).

La comparaison descendante s'accompagne d'une cécité volontaire à ce qui menace. Les salariés sont conscients de l'instrumentalisation de la précarité du statut des migrants par certains employeurs mais la comparaison descendante les protège psychologiquement d'un sort comparable. Ce sont là les limites axiologiques du collectif qui ne discute pas les règles sociales qui s'appliquent aussi iniques soient-elles. L'échelle sociale sur laquelle ils se situent a opéré un tri entre les personnes ayant le choix d'accepter ou non un travail dégradant et celles qui n'ont d'autres choix que de survivre au risque de mépriser les dangers pour leur santé, à l'instar de ce que décrit Valérie Ganem au travers de l'expérience des travailleurs du bâtiment au Brésil, les *peao* (pion) (Ganem, Veras Rodrigues, 2016).

*« Quand on voit dans certains postes des étrangers, il devrait y avoir un type d'insertion pour les étrangers et puis un autre pour nous. »* Un consensus se fait autour de ce qu'ils considèrent comme une injustice, et de nouveau le ton monte.

*Yanis: Au bout d'un moment il faut trouver une solution parce qu'il y a pas de raison que ça passe pas [que l'insertion échoue] pour nous.*

*Djibril : Les gens qui arrivent, ils ont rien du tout mais y'a des employeurs, ils préfèrent les employer eux, parce qu'ils acceptent tout. Ils sont prêts à tout.*

*Tiago: Il y a de quoi avoir la haine.*

---

Fiske & G. Lindzey (eds) Handbook of social psychology. Boston, mc Graw Hill. Major, B. 51994). Form social inequality to personal entitlement : the role of social comparisons, legitimacy appraisals, and group membership. In M.P. Zanna (ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 26, p.293-348). San Diego, Academic Press.

*Yanis : Eux ils ont pas le choix. Mais pourquoi ils passent avant ? C'est pas normal.*

*Djibril : On devrait avoir la priorité, nous on a quand même plus de droits.*

(Verbatim lors de l'enquête auprès des hommes salariés avril/juin 2018)

Pour supporter leur situation d'assujettissement, les hommes du groupe ont recours à des contenus de pensée stéréotypés qui rationalisent l'injustice et les conduit à tenir des discours racistes. Ainsi, leur discours valide l'existence d'une hiérarchie sociale avec tout en haut les « Gaulois » et tout en bas les sans-papier. L'intégration d'une hiérarchisation sociale des travailleurs en fonction de leur couleur de peau et origine par les salariés en insertion, eux-mêmes victime d'une classification négative, illustre comment les modes de domination se reproduisent en tirant ses ressources de la souffrance générée par le dispositif d'insertion. Les hommes du groupe participent au renforcement et à la reproduction de l'injustice tout en la dénonçant.

Ils reproduisent le discours péjoratif envers les étrangers en général, et au sujet des migrants sans papiers en particulier, et trouvent ainsi l'assurance nécessaire pour s'affronter et s'agréger aux pouvoirs majoritaires. En ce sens, pour s'adapter à l'injustice, les salariés font preuve de conformisme et contribuent à leur propre domination (Bourdieu, 1998). *La violence symbolique*<sup>167</sup> (P. Bourdieu (1997, p.204), qui s'exerce sur eux relève d'une « complicité active – ce qui ne veut pas dire consciente et volontaire – de ceux qui la subissent » écrit le sociologue dans *La noblesse d'Etat*, (Bourdieu, 1989, p. 12). On pourrait dès lors envisager qu'une prise de conscience pourrait leur permettre de s'affranchir des rets de la domination, mais pour le sociologue une prise de conscience ne suffit pas.

« On ne peut attendre une rupture de la relation de complicité que les victimes de la domination symbolique accordent aux dominants que d'une transformation radicale des conditions de production des dispositions qui portent les dominés à prendre sur les dominants et sur eux-mêmes le point de vue même des dominants ». (ibid., 1998, p. 47)

---

<sup>167</sup> Voir partie 2, chapitre 9

Les salariés seraient pris au piège de l'inertie du système. On le verra, la clinique n'abonde pas en ce sens. Hommes et femmes parviennent à trouver une issue à leur désir en dépit de l'ordre social.

### **Conclusion**

La souffrance est au rendez-vous du travail dans l'atelier mais elle est rendue supportable par la dimension transitoire de l'effort à fournir. Les salarié.es mobilisent leur subjectivité contre la menace d'un assujettissement définitif. Ni les femmes, ni les hommes ne se résignent à l'assignation au « sale-boulot » que porte clandestinement le projet social d'insertion du chantier.

Les femmes adoptent des stratégies individuelles et collectives fondées sur la *muliébrité*. Le recours à l'incapacité provisoire - ce comportement conforme aux attendus de genre - est adressé aussi bien à la CASP qu'à son confrère. La position de pouvoir qu'occupent les CASP viriliserait-elle leur attitude ? C'est une hypothèse.

De leur côté, les hommes déploient des stratégies collectives de défenses appuyées sur la virilité qui contribuent à renforcer la hiérarchie sociale entre précaires. Ce faisant, ils adhèrent aux discours racistes et entretiennent la hiérarchisation des rapports sociaux au sein même du groupe subalternisé. Ainsi, alors que la réticence des femmes permet d'échapper à l'orientation forcée vers le « sale boulot », la défense groupale masculine entérine les situations d'injustice sociale sans parvenir à se défendre concrètement du risque d'une orientation dépréciative.

Ces stratégies de défense poursuivent un but immédiat différent : les femmes cherchent à rester sur le chantier en vue d'une stabilisation et d'une sortie de la précarité, tandis que les hommes cherchent à atténuer la perception de leur propre disqualification en sortant de la subalternité.

Les femmes ne font pas une priorité de la sortie de la subalternité, ou du moins elles ne l'affichent pas. On peut postuler qu'à la différence des hommes, elles sont en pleine ascension sociale et qu'en conséquence, il ne s'agit pas de leur combat premier. Mais on peut aussi faire l'hypothèse que les femmes du chantier ont des habitudes ancrées dans des rapports sociaux de sexe, de classe et de race qui les minorent depuis l'enfance et qu'en conséquence, le passage par le « sale boulot » - dès lors qu'il est provisoire - est supportable. Mais est-ce à dire qu'elles y consentent ? Au contraire, elles veulent s'en sortir. Elles le supportent, mais orientent leurs efforts vers ce qui compte pour l'instant pour elles : subvertir la prescription, au besoin en instrumentalisant l'assignation de genre, afin de parvenir à leurs fins. Elles veulent rester en

poste le plus longtemps possible afin de maîtriser suffisamment le français pour s'intégrer et finalement s'extraire de la précarité : « *Sans parler français, je peux pas travailler, sans travail je pourrai pas avoir de logement, et sans logement je pourrai pas travailler* », disait l'une des participantes du premier groupe.

On va le voir, le travail des femmes sur le chantier est propice à la subjectivation dans différentes sphères de leur existence qui, en leur ouvrant des espaces de délibération et d'élaboration, leur permet d'envisager d'autres voies qui les écartent peu à peu du projet institutionnel.

## Chapitre 5 - SUBJECTIVATION AU FEMININ

Le travail sur le chantier est conçu pour que les salarié.es se familiarisent avec les codes de l'entreprise en vue de leur employabilité. La transformation de soi qu'il permet n'est pas a priori l'objectif premier. Travailler c'est se produire soi-même au-delà de la sphère du travail. Le travail est un lieu de production des rapports sociaux. Et les participantes du premier groupe illustrent bien la façon dont le travail permet de s'affranchir – au moins partiellement - des rapports sociaux de sexe et de race. Le temps passé sur le chantier constitue un temps de construction du rapport à soi, délié du temps administratif. Elles ne sont pas pressées par le désir de travailler hors du chantier, mais il ne s'agit pas de passivité. Les salariées intègrent de nouveaux codes avec à la fois un appétit aiguisé par des mois, voire des années d'attente et aussi une difficulté à digérer rapidement tant d'informations. Les changements qui s'opèrent sont intrinsèquement subversifs puisqu'ils leur donnent la possibilité d'envisager d'autres horizons.

### 5.1 Le contrat, sécurité juridique

L'arrivée sur le chantier pose la question du travail, du « vrai travail », du « premier travail », du travail qui reconnaît la personne qui l'effectue. On a vu l'importance du contrat en termes de reconnaissance sociale via l'accès aux droits. Elles sont reconnues en tant que travailleuses et ont à ce titre des droits et en particulier la garantie d'être payées, ce qui est incontestablement une nouveauté pour nombre d'entre-elles. « *C'est un contrat avec de l'argent sûr.* », déclare Aïssata. L'accès aux garanties sociales fondées sur l'emploi, certes précaire, est une amélioration de leurs conditions de travail

*Aïssata: Disons que c'est la garantie du travail. Chez moi j'étais déjà dans la vente de prêt-à-porter j'ai travaillé dans la vente entre 2015 et 2016 en Guinée. C'est pas pareil. Déjà il n'y a pas de contrat de travail, et on n'est pas payé à la fin du mois on est payé à la fin de la journée.*

*Dondü : Avec le contrat ? Ou sans contrat ?*

*Aïssata : Sans contrat. Tu peux arriver le jour que tu veux, tu peux partir le jour que tu veux. Chez moi, je travaille dans l'entreprise de mon papa. Il est commerçant. Mais quand tu travailles pour une personne, parfois il y a des*

*dettes entre vous. Il refuse même de te payer et s'il y a pas papier si y'a pas un contrat, tu peux rien faire. Rien, pas de justice rien, l'État ne sait pas que tu as travaillé, c'est pas déclaré. ».*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

Le passé professionnel des participantes relève de l'informel et du travail domestique. Certaines d'entre-elles considèrent qu'elles n'ont jamais travaillé avant d'être embauchées comme opératrices de tri. D'autres ne sont pas vraiment sûres d'elles. A la question : « *Avez-vous travaillé avant ?* » Bintou répond « *Moi, je crois* » avant de se rétracter en expliquant qu'il s'agissait d'un travail payé au noir et qu'en conséquence elle ne pouvait pas, de son point de vue, le désigner comme un vrai travail.

Les autres ne partagent pas cet avis catégorique puisqu'elles considèrent que la prescription d'une tâche, quelle que soit la nature juridique qui l'encadre, impose de toutes façons des règles et des devoirs à celui ou celle qui doit l'accomplir.

*Dondü : Pour moi ce qui compte c'est ce qu'on fait. Par exemple hôtesse de caisse, là-bas ou ici c'est la même chose.(approbation générale)*

*Aïssata : Oui si tu vends c'est pareil, tu travailles même si tu es sans contrat.*

*Lavinia : En Roumanie c'est pas pareil. J'ai travaillé là-bas mais pas avec un contrat. C'est une aide financière pour travailler 7, 8 ou 10 jours ça dépend des personnes. C'est pas un contrat comme ici. On paie 8 jours par mois. C'est une aide sociale de 25 ou 30 euros, 50 maximums. C'est pour ça que je dis que c'est différent ici. Ici j'ai un contrat, en Roumanie j'ai pas de contrat.*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

Le consensus s'établit sur l'idée que ce qui compte c'est que le « vrai travail » soit celui qui est encadré par un contrat, parce que c'est ce document qui garantit une contrepartie financière et non la seule parole donnée qui peut parfois être reprise. Protégées par le contrat, les femmes accèdent à la sécurité juridique et à la reconnaissance de leur droit à bénéficier d'un traitement comparable à celui des autres travailleurs.ses.

## 5.2 Le travail domestique en question

Le travail sur le chantier est aussi l'occasion d'une prise de conscience de l'indissociabilité des sphères privée et professionnelle et de la mise en discussion du concept de travail. Si les participantes consentent, après discussion, à ce que l'informel relève du travail, le travail domestique, lui, reste ambigu. Le travail domestique ne leur apparaît pas d'emblée comme un travail. « *Je ne pensais pas à ça, en parlant de travail* » dit l'une d'elle démontrant ainsi combien les femmes partagent les représentations dominantes en vigueur dans la société (Molinier, 2003, p. 83). S'occuper des enfants, du linge, du logement n'est pas un travail à priori pour les salariées puisque ces tâches ne sont pas rémunérées. « *Le travail à la maison c'est sans contrat et sans sécurité !* », plaisante l'une d'elle faisant écho à Colette Guillaumin (1978/2016) qui a développé la notion de sexage en rapprochant l'esclavage et l'appropriation du corps des femmes au profit du travail sexuel et ménager gratuit . Alors que je m'étonne qu'elle ne considère par le travail domestique comme un vrai travail, la discussion prend corps.

Elles s'accordent sur le fait que le travail domestique est une fatalité à laquelle on ne peut échapper en tant que femme. Mais toutes n'estiment pas qu'il soit « naturel » que le travail domestique soit dévolu aux femmes. Certaines participantes parlent de « corvée » désertée par les hommes. D'autres se raidissent et désignent cette activité comme relevant du féminin.

*« Pour moi c'est pas... pour moi c'est le travail d'une femme, c'est pas le travail d'un homme. Mais c'est pas quelque chose de désagréable. C'est ma culture, c'est comme ça, et je dis rien ! »*, s'agace l'une d'elle.

« Ne rien dire » : ce silence assorti d'une justification culturelle rappelle que la liberté féminine est étroitement subordonnée, comme le souligne P. Molinier (2003, p.40) . « Les femmes ont pour mission de ne jamais faire apparaître le renoncement comme un sacrifice. ». Sans avoir besoin du recours à la fêrule foucaldienne, la « domination symbolique » s'est imposée en douceur pour certaines de ces femmes engendrant l'évidence de leur consentement. On ne naît pas dominée mais on apprend à l'être. Au cours du développement de l'identité personnelle et sociale s'ancrent les façons de faire qui correspondent à la catégorie dominée. Ce que Bourdieu (1998), dans la lignée d'autres théoricien.nes de la domination, a décrit comme la contribution des dominés à leur propre domination ne veut pas dire que cette situation soit consciente pas plus que choisie. Comme le rappelle Guillaumin (1978/2016) les formes matérielles de la domination que sont la catégorisation et la naturalisation affectent la subjectivité et produisent de la dépossession de soi.

Autant dire que sur un chantier qui embauche à l'issue d'un diagnostic et selon un référentiel dépréciateur, la construction de la « grille intérieure » qui vient autocensurer les conduites, peut venir faire écho à une domination déjà intégrée et rendre plus compliqué la prise de conscience qui prélude à l'émancipation. Néanmoins, ce consentement à l'asymétrie des rapports dans le couple fait débat au sein de ce collectif féminin qui « prend ses marques » dans un travail producteur de richesses.

La controverse s'anime ensuite autour des notions de travail et de liberté liées à l'activité domestique. Pour les unes ce sont des obligations domestiques, pour d'autres c'est « *un plaisir* » puisqu'un espace de liberté dans lequel elles posent elles-mêmes les règles : « *C'est moi qui décide, je fais ça comme je veux.* ». La liberté consisterait à ne pas recevoir d'injonction d'un tiers. D'autres participantes remarquent que l'absence de tiers n'empêche pas l'existence de règles, mais elles s'accordent sur cet espace de liberté que constitue le choix dévolu à la femme d'organiser et réaliser les tâches domestiques. Comme s'interroge Annie Dussuet (1997, p.172), « S'agit-il de plaisir de faire... ou de plaisir d'avoir fait ? » De plaisir d'arriver encore à remplir ses tâches domestiques tout en travaillant à l'extérieur peut-être. Dans ce cas, le travail salarié pourrait s'accompagner pour ces femmes d'une certaine dose de culpabilité.

L'acceptation du travail domestique comme un choix librement consenti serait-elle une posture de soumission dont on a vu qu'elles usaient sans doute partiellement inconsciemment pour se défendre de l'accompagnement professionnel ? Peut-être. Le travail domestique qui ne leur apparaît pas d'emblée en être un démontre ainsi combien les femmes partagent les représentations dominantes en vigueur dans la société (Molinier, 2003, p. 83). Sans valeur marchande et sans limite, le travail domestique est dévalorisé y compris aux yeux des femmes elles-mêmes (Bourdieu 1998/2005, p. 133).

Mais tout ne semble pas figé. La façon dont ces femmes investissent leur travail sur le chantier, le sens qu'elles leur donnent, quand bien même, il s'agit d'un travail difficile, prouve que quelque chose se joue qui dépasse la ressource vivrière. La domination étant une construction sociale, elle peut être déconstruite à l'occasion de nouvelles expériences. Or, pour faire écho à E. Galerand et D. Kergoat (2008), à partir du moment où les volontaires commencent à considérer les deux sphères d'activité dites productive et reproductive, et à partir



du moment où elles commencent à discuter le rapport qu'elles entretiennent au travail, une pratique contestataire et subversive devient repérable.

### 5.3 Pouvoir rêver d'avenir

Le dispositif d'insertion oriente la plupart des femmes en parcours vers les emplois de service à la personne. Agent d'entretien, auxiliaire de vie sont présentés comme des « gisements d'emplois », des opportunités à saisir pour pouvoir travailler rapidement à la sortie du chantier. Mais ces métiers difficiles et précaires ne font pas rêver les salariées. Dans l'avenir, elles s'imaginent travailler dans le commerce ou comme enseignante. Ces possibilités semblent être leur moteur pour tenir. A tel point qu'elles s'étonnent énergiquement lorsqu'une de leur collègue ne parvient pas à envisager un travail qui pourrait être source de plaisir.

*Aïssata : Moi j'aimerais être agent aéroportuaire. Et vous ? C'est quoi que vous voudriez faire ?*

*Cornalia. : Si je veux faire autre chose... Le travail d'agent de nettoyage (tout le monde rit)*

*Dondü. : Ca te fait envie agent de nettoyage ?*

*Aïssata. : C'est du travail dur*

*Lavinia : Toute ta vie ?*

*Dondü : pourquoi tu penses comme ça ? Tu es jeune tu peux faire une autre forme formation tu peux changer ta vie ... agent de nettoyage...*

*Cornalia: j'ai pas compris la question... (Lavinia traduit, Cornalia rit) oui, c'est ça ! Parce que ça je connais pour faire le ménage.*

*Dondü: Si tu peux apprendre un autre métier ?*

*Cornalia: un autre métier ? C'est à Carrefour pour ranger le... (rires général) pour ranger les rayons.*

*Bintou : pour ranger les rayons !*

*Aïssata. Moi j'ai vu un homme même qui a démissionné avec ce travail. Il avait un CDI mais la même dit qu'il allait jamais continuer tellement c'est difficile. C'est trop difficile je te dis et puis c'est un homme c'est un footballeur même ! (Rires)*

*Cornalia : sinon électricien...*

*Aïssata: électricien ? Avec les fils électriques ?*

*Cornalia : ah non non ! Esthéticienne !*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

Pour cette salariée, le travail est condition de subsistance et est intimement lié aux savoir-faire domestiques. On voit à quel point, il lui est difficile d'envisager un avenir libéré des tâches d'entretien et de rangement.

Or lors de cet échange, la véhémence des salariées était telle qu'on aurait pu penser qu'elles exhortaient leur collègue à sortir de ces représentations genrées et socialement déterminées. Sans doute a-t-elle senti la nécessité impérieuse de répondre à leurs encouragements puisqu'elle a finalement évoqué le métier d'esthéticienne. Cette proposition en fin d'échange lui permet de clore ainsi le débat sans pour autant avoir été convaincue de la possibilité d'accéder à un tel projet. Ce qui revient à penser qu'envisager de « *changer sa vie* » n'est possible que sous condition d'une certaine foi dans le projet, ou au moins, dans un changement possible. C. Dejours écrit que le « vécu dépressif qui condense les sentiments d'indignité, d'inutilité et déqualification en les amplifiant » s'alimente à la sensation d'engourdissement intellectuel, d'ankylose mentale de paralysie de l'imagination (Dejours, [1980] 2008, p86). Dans le cas de cette jeune femme, cet empêchement de l'imagination est sans doute lié à la précarité extrême de son existence. La notion d'avenir est abstraite pour les personnes sans abri, les projets sont éphémères (Jovelin, 2017) et plus que de rêves, ils.elles ont besoins de réponses concrètes. « C'est le réel que beaucoup de personnes sans abri rencontrées réclament » écrit l'anthropologue Claudia Girola (2015). A quel seuil de désenchantement en était cette jeune femme pour avoir perdu cette capacité à imaginer ?

Les autres participantes sont dans une dynamique différente. Sans doute leur situation leur offre-t-elle la possibilité d'envisager un autre avenir.

*Lavinia : Moi j'ai pas trouvé un travail en Roumanie. Je dis pas que c'est pas possible mais... c'est moi qui ai pas trouvé.*

*Cornalia : oui... parce que la vie de la Roumanie c'est pas bon non plus... C'est pour ça que je viens ici en France. On n'a pas de travail, on n'a pas d'argent on n'a pas de terrain c'est pour ça que je viens ici.*

*Aïssata : Tu pensais que quand tu viens l'argent, ça fait comme ça ? (Elle claque des doigts) Ca vient ?*

*Cornalia : Ah ! Ca c'est bien ! (Rire général)*

*Dondü : Non ! C'est pas l'argent*

*Aïssata : C'est la facilité de la vie ?*

*Dondü : Non ! C'est pour ma vie. Ma vie là-bas c'est facile...C'est pas pour l'argent. C'est pour l'ouverture. Notre culture, notre village, c'est un peu petit, un peu fermé c'est pour ça je voudrais... je voudrais ouvrir le monde.*

*Aïssata : Moi aussi je me dis ça... Et tu as trouvé ?*

*Dondü : Je sais pas... peut-être si je restais là-bas c'est mieux pour moi mais tant pis (elle rit doucement). De temps en temps, je pense à la Turquie mais je dois travailler parce que je veux pas... je veux vivre.*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

Dans ce dernier échange, les femmes présentes montrent que les raisons de leur venue en France sont multiples. Elles veulent à la fois découvrir le monde, saisir les opportunités d'ascension sociale et culturelle et bien sûr avoir suffisamment de ressources financières. Seule Cornalia ne revendique rien d'autre que de l'argent pour vivre. Conformément à ce qu'à pu exposer C. Girola, l'extrême pauvreté maintient dans le concret. Cornalia n'a d'autre préoccupation que la survie. Il serait légitime d'imaginer qu'elle accepterait n'importe quel travail. Or Cornalia a mis un terme à son contrat quelques semaines plus tard. On peut faire l'hypothèse que les débats entre les salarié.es, les rêves partagés, les projets envisagés lui ont fourni les ressources psychiques pour lutter contre un destin social qui ne lui convenait pas. Elle a opté pour une mesure radicale, en rupture avec le projet de normalisation, mais en accord avec ses propres valeurs.

#### **5.4 S'émanciper et prendre soin**

Le travail ne produit pas ses effets que dans la sphère professionnelle. Il déborde dans toutes les sphères de la vie, à commencer par la vie familiale. Les soins que les femmes dispensaient en tant que mère et/ou épouse sont désormais concurrencés par la sécurité matérielle qu'elles prodiguent officiellement. Quand on leur demande ce que change le salaire dans leur vie, elles sont disertes. « *Ça à l'air d'une petite question quand on te pose la question mais au fond pour l'expliquer, c'est autre chose parce qu'il y a plein de trucs à dire*, répond Aïssata, *C'est pas seulement pour garder et gagner de l'argent bien sûr.* » La jeune femme explique qu'elle veut conquérir son autonomie et que celle-ci consiste d'une part, à s'assumer

financièrement, et d'autre part, d'avoir la possibilité de subvenir aux besoins de la famille restée au pays et rembourser ses dettes. Aïssata a rejoint de la famille et le pécule qui a financé son voyage provient d'une tontine, comme Bintou . « *Quand on t'a donné de l'argent, il faut le rendre.* » Le règlement de la dette est primordial, elle explique que c'est la première étape pour « *être libre par rapport à la famille* ». Il s'agit d'une famille élargie qui comporte des fidélités étendues. Une fois cette dette réglée, elle n'aura plus à dépendre de ses parents. Le rapport à l'argent qui s'exprime est révélateur d'une autonomie réclamée en dépit de la fidélité familiale. La tension entre son désir d'autonomie et les attentes de sa famille restée au pays est palpable.

*« L'important c'est d'abord de gagner de l'argent pour pas dépendre de mon père ni de ma mère, explique Aïssata, pour dépendre de personne.*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

Les autres participantes ne revendiquent pas l'indépendance vis-à-vis de leur famille restée au pays. Elles n'en ont sans doute pas besoin. Elles sont parties avec leurs propres ressources, souvent en famille comme Dondü ou en communauté comme, Cornelia et Lavinia. Les deux femmes roms envoient de l'argent à leurs proches restés en Roumanie, non pas pour s'extraire d'une relation de dépendance mais plutôt dans un souci de *care*. Les transferts envoyés par les migrants seraient la « manifestation matérielle de l'attachement aux membres du ménage d'origine » (Boltz-Laemmel, Villar, 2013). Lavinia se considère comme privilégiée par rapport à celles et ceux restés « au pays » et estime moral de verser une partie de son salaire à ses proches. C'est une façon de prendre soin d'eux à distance.

*« Pour moi c'est à cause du contrat. Mais ça ne m'oblige pas. Je pense qu'on a la chance de travailler ici. Quand je l'appelle ma famille elle me dit : n'envoie pas l'argent, n'envoie pas tous les mois, garde pour toi, mais je peux pas laisser passer un mois, ça me rend mal. »*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

Aïssata déclare être particulièrement sollicitée tant par sa famille que par le réseau étendu. Le fait de travailler en France modifie sa position sociale faisant d'elle une « personne ressource » ce qui lui impose une redistribution (Boltz-Laemmel, Villar, 2013). Elle explique que pour les membres de sa famille et du cercle élargi, elle passe pour une nantie.

*« On a beau dire que c'est dur. Ils sont sûrs que je me penche pour ramasser les billets. Ils comprennent pas qu'avec 800 euros, tu peux pas vivre ici » explique Aïssata. « Des*

*fois, les gens qui sont là-bas qui travaillent, gagnent plus que nous ici, mais ils me croient pas, alors je paye ».*

*Le poids de la norme sociale semble une chappe de plomb pour la jeune femme. Ce ressenti est accentué par le fait que le départ est considéré comme une chance, une opportunité de s'en sortir. Dans certaines sociétés d'Afrique de l'Ouest, l'émigration vers l'Europe est devenue un moyen de subsistance à part entière pour les familles. Les jeunes hommes en particulier sont encouragés à quitter le pays soutenu financièrement grâce à la mobilisation familiale. (Bolzman, Gakuba, & Amalaman, 2017)*

« Ces conditions de vie peuvent être source de souffrance. Mais rares sont les migrants qui vont parler de leurs difficultés aux proches restés au pays. Leurs proches et eux-mêmes ont tellement investi dans la migration que les migrants ne peuvent pas donner une image négative de l'expérience migratoire. Celle-ci par définition doit être une réussite, le contraire serait honteux, tant pour la personne elle-même que pour ses proches. »<sup>168</sup>( Bolzman, Gakuba, & Amalaman, 2017)

L'écart entre la réalité de la migration et le fantasme qu'elle suscite a été décrit par Abdelmalek Sayad dans son ouvrage *La double absence* (Sayad, 1977) consacré aux émigrant.es d'Algérie bien qu'il décrive essentiellement des expériences masculines, la désillusion à l'arrivée en France entretenue par le mirage d'une vie meilleure (Sayad, 1977, p.42-48), ressemble en bien des points à celles des femmes du groupe.

L'une des salarié.es sortantes le confirme « *Moi je veux pas dire que c'est dur, je veux pas me plaindre. Je suis partie, je sers à rien pour ceux qui restent si je suis là sans rien faire. Alors je laisse croire que tout va bien ici ».*

L'envoi d'argent est la preuve que la migration a réussie. La personne est parvenue à une reconnaissance financière du pays d'accueil. En envoyant de l'argent, elles se montrent dignes de l'espoir mis dans le départ, quitte à entretenir le mythe d'une vie de félicités.

Inversement, le manque d'argent peut se révéler être un obstacle à la reprise de contact avec la famille. Gordana a quitté le Kosovo avec son mari. Ils ont fait ce choix parce qu'un

---

<sup>168</sup> Bolzman, C., Gakuba, T. O., & Amalaman, M. (2017). Honte et migration : une relation complexe à saisir. *Pensee Plurielle*, 44(1), 129–138.

oncle avait réussi aux États-Unis mais aussi parce qu'elle ne voulait pas reproduire le schéma familial avec la mère au foyer et le père en représentation extérieure. Depuis son départ, elle n'a pas reparlé à son père. Celui-ci est fâché que sa fille ait fait ce choix qu'il jugeait « *imprudent, alors qu'on peut vivre chez nous, c'est plus la guerre* ».

Lorsque que je lui demande pourquoi elle n'essaie pas de reprendre contact avec lui, elle m'explique qu'elle ne le fera que lorsqu'elle aura les moyens de lui prouver que son choix était le bon. La régularisation de sa situation et l'attribution d'un logement ne suffisent pas. Le rapport de classe entre Gordana et sa famille penche toujours en sa défaveur. Elle ne peut pas envoyer de l'argent alors qu'elle en gagne moins que ses parents restés au pays.

Reprendre contact sans être parvenue à faire « au moins aussi bien » la maintiendrait dans un rapport de classe et de genre minoré. Dans son cas, l'échec relatif du départ à l'étranger serait doublé de l'échec de l'émancipation du rôle de la femme auquel Gordana aspirait. Renoncer à cette victoire étant tout simplement inenvisageable, Gordana n'avait pas l'intention de reprendre contact avec son père avant d'avoir obtenu un « *vrai contrat* » à l'extérieur du chantier d'insertion. Son retour au pays sera la matérialisation de la transgression des rôles traditionnels et des normes patriarcales qui y sont en vigueur.

L'émancipation de la domination patriarcale est aussi l'objectif poursuivi par Dondü :  
« *En Turquie, je vis dans une petite ville, une toute petite petite ville... et je veux sortir. Avec le mariage parce que j'ai pas le droit de vivre tout seul. Je peux pas parce que c'est notre culture. Tu dois te marier. Je me suis mariée avec un Turc qui avait l'intention de venir en France. Je voulais une grande vie. Oui c'est pour ça mais comment dire... j'attends beaucoup de choses, mais j'ai pas trouvé beaucoup de choses ! (Rire général)* »

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

Le cas de Dondü illustre bien la dimension désirante de l'émigration qui ne se soutient pas d'un besoin d'argent mais d'un levier peut-être tout aussi puissant mais moins facile à objectiver : le désir d'émancipation des règles patriarcales. Cette libération d'un carcan culturel est associée à un avenir radieux, dont les contours restent flous parce que sans doute finalement secondaires. Dans un premier temps la modification du rapport social prime pour la jeune femme et elle est conditionnée à l'arrivée en France. Ce n'est que dans un second temps alors que l'euphorie retombe que la « deuxième phase du travail d'exil se traduit au travers du désenchantement lié à l'épreuve de réalité » (Payan 2010). C'est alors que s'installe la nostalgie

et que le retour apparaît comme une éventualité lointaine mais possible. Ce « mythe du retour » rend les épreuves subies supportables (ibid.).

### 5.5 Le changement qui s'opère

Dondü, Bintou, Aïssata, Cornelia et Lavinia ont eu plusieurs fois l'occasion de retourner « au pays ». Ce voyage est à chaque fois l'occasion pour elles de constater leur propre changement. Elles décrivent un choc à l'arrivée de voir le pays qui n'est plus tel qu'il était lorsqu'elles l'avaient quitté. Elles évoquent un sentiment trouble de ne plus être vraiment « de là-bas » dans le regard des autres.

*« Quand tu retournes tu vois certaines choses qui ont changé et eux aussi voient que quelque chose qui a changé envers toi. Des deux côtés c'est ça. »*

*« Quand je vais dans mon pays, tout le temps il change quelque chose. Parfois je me sens étrangère. »*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

Elles ne sont pas d'ici et déjà, elles ne sont plus d'ailleurs. On a vu que leur positionnement dans l'économie familiale a modifié les rapports avec les proches. Retournant dans sa famille, dans son village, dans sa communauté paysanne, l'émigré retourne en « vacancier » et même en « étranger » dans un monde qui lui apparaît de plus en plus comme étrange » (Sayad, 1977,p.98). Sayad écrivait que le procès fait à l'émigration de déculturer, naturaliser, dépersonnaliser par les compatriotes resté.es au pays porte prioritairement sur la population féminine, et plus précisément sur le corps des femmes (ibid. p. 211-212). A celles-ci il est reproché toutes les innovations qui sont autant de rébellion vis-à-vis de la place que la société leur assigne.

Et en effet, elles changent. Evoquant leurs enfances, elles constatent qu'elles ne feraient pas forcément pareil que leurs parents. Il y a la tradition, la religion, mais au fond la société change et « faut s adapter »

*« Faut pas être trop collé à la culture. Parce qu'il y a la modernisation, ce qu'on faisait avant peut plus le faire maintenant. On avance, on est obligé. »*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

A quoi Dondü renchérit en s'emparant de la question des rapports sociaux de sexe : « Eh oui ! Avant par exemple les garçons, on écoute. Maintenant quelqu'un qui veut dire comme

*ça, on va lui dire non mais n'importe quoi ! Dégage !* » Toutes rient de cette saillie émancipatoire, volontiers culturellement provocante, qui fait lien dans ce collectif féminin.

## 5.6 S'émanciper du patriarcat

Leur nouveau statut de salariée est l'occasion d'un remaniement de l'économie conjugale et plus largement familiale. Certes, il n'est possible de travailler sous contrat, qu'à condition d'assurer la partie domestique dévolue à la femme, mais cela ne va plus de soi. Le questionnement des femmes du groupe vient poser la question du féminisme et du risque de l'observatrice que je suis de plaquer un féminisme *mainstream* sur les expériences de la féminité des femmes du chantier. Le risque est d'autant plus grand qu'on l'a vu le chantier lui-même véhiculer une norme sociale de la féminité notamment au travers de formations elles-mêmes qui mettent l'accent sur une discipline du corps et des attitudes en fonction d'une vision européenocentrée. Ce privilège épistémique qui pose le féminisme occidental comme universel est en soi une violence et une négation de la pluralité des expériences féministes accueillies sur le chantier. Le féminisme ne saurait être universel pas plus que la lutte à engager dans un « nous » englobant (Haraway, 1997/2007). En conséquence si le féminisme converge vers un rejet des systèmes d'oppression, les luttes engagées ne prennent pas des formes identiques. Elles prennent des formes intersectionnelles qui croisent les catégories de sexe/genre, classe, race, ethnicité, âge, handicap et orientation sexuelle (Bilge, 2009). Toutefois, bien que cette approche intégrée de la complexité des identités et des inégalités sociales soit considérée comme la « plus importante contribution théorique à ce jour dans les études féministes (McCall 2005 p.1771), cet intérêt reste semble-t-il cantonné aux milieux universitaires.

Sur le chantier, les femmes ne parlent pas de féminisme, mais s'émancipent néanmoins. Le travail est le lieu par excellence de la mise en perspective d'un mouvement qui s'amorce. Il ne s'agit pas ici d'affirmer que c'est le travail sur le chantier qui a invité les femmes du groupe à se défaire de l'oppression. Les parcours respectifs des unes et des autres avant l'arrivée chez Contact invitent à considérer qu'elles étaient déjà mobilisées en ce sens. En revanche, on peut supposer que la domination comme fait social immuable se déconstruit par dénaturalisation à l'occasion de l'expérience subjective du travail. Le passage de « je suis une femme donc c'est comme ça » à une réflexion plus générale faisant du ressenti individuel une expérience socialement déterminée (Garrau, 2018, p238-239) nécessite une dimension



collective, or le lieu où l'on travaille constitue un lieu d'échange et d'élaboration d'une réflexion sur ses propres éprouvés.

Cette déconstruction en cours est perceptible lorsque la controverse s'anime autour des notions de travail et de liberté liées à l'activité domestique qui articule les effets concomitants des catégories sociales de race, de classe et de genre.

*« Même si tu veux travailler, ton mari doit te donner l'autorisation. C'est à lui de te donner l'autorisation s'il ne veut pas, il vaut mieux ne pas le faire. »* A quoi, l'une des participantes répond : *« Oui, mais ça change. Les hommes ils ont décidé jusque-là, mais maintenant tu peux travailler... (rires) c'est le problème féminin/masculin. C'est le problème parce que toujours on doit faire la cuisine, le ménage, s'occuper des enfants c'est le problème du féminin. »*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

Avec ce premier travail salarié, les femmes du chantier, ont fait l'expérience de ce que Marie Garrau (ibid.) décrit comme une prise de conscience de la domination et ce malgré leur vulnérabilité problématique. La domination masculine existe mais elle ne va plus de soi. Plus encore, le « problème féminin/masculin » est destiné à bouger. Le temps et l'environnement social sont leurs alliés dans ces changements auxquels elles assistent en tant que spectatrices et dans lesquels elles jouent un rôle en tant qu'actrices à leur rythme et selon leurs propres règles. Leur nouvelle autonomie bouscule également les rapports familiaux traditionnels.

*« Au pays, c'est pas pareil, mais là aujourd'hui c'est moi qui fais tout pour moi-même. En Afrique, tu loges là où se trouve ta famille. Surtout quand tu es une femme. Et si tu dois quitter tes parents c'est pour aller chez ton mari. Ici, c'est pas pareil. C'est moi qui paie pour la famille. Je suis libre de bouger. »*

Elles s'approprient les codes du travail salarié, en pourvoyant aux besoins matériels de la famille, elles transgressent les frontières du genre silencieusement, en douceur. Ce qui ne signifie pas qu'elles veuillent s'émanciper d'une domination au profit d'une autre. Il n'est pas question pour elle de se défaire de la domination masculine pour passer sous celle d'un féminisme qui s'impose au nom d'un modèle universel pas plus que sous la coupe d'un féminisme minoritaire mais lui-même aveugle aux singularités. Cette opposition farouche est clairement exprimée par l'une d'elle au sujet du travail domestique. Alors que ses consœurs tentent de la convaincre elle martèle *« C'est ma culture, c'est comme ça, et je dis rien ! »*. Une

autre explique qu'elle ne peut pas sortir le soir parce qu'une femme musulmane ne sort pas de chez elle à la nuit tombée. Une consœur s'en étonne « *Moi aussi je suis musulmane, et je sors le soir, tu n'as pas à te soumettre* ». A quoi l'intéressée réplique qu'elle ne sent pas soumise du tout et que le choix de suivre cette tradition la regarde. Lorsque plus tard il est question du port du voile, les deux femmes reprennent leur discussion.

*Dondü (porte le voile) : Moi je veux travailler avec le voile. J'ai éliminé beaucoup de choses*

*Aïssata (ne le porte pas) : Moi j'ai des amis qui ont le voile qui travaillent, mais pour un CDI dans la vente souvent il faut enlever le voile.*

*Dondü : Il y a beaucoup de femmes qui utilisent les perruques les bonnets. Mais sans rien, j'accepte pas. C'est première chose, parce que sinon je cherche une solution... peut-être perruque.*

*Aïssata : Comme ça aussi on accepte (mime un foulard attaché derrière la tête)*

*Dondü : Oui pourquoi pas... ou avec le bonnet peut-être. On verra.*

*Aïssata : Ou tu l'enlèves.*

*Dondü : Non. Enfin Ici par exemple ici je travaille toujours avec les femmes ça me dérange pas. Parce qu'il y a pas de beaucoup d'hommes, mais par exemple hôtesse de caisse je ne sais pas peut-être que je ne peux pas accepter. Dans un bureau je peux, peut-être. Je peux travailler avec les perruques ou avec les bonnets mais avec beaucoup communication je peux pas. En fait, je veux être libre de garder mon voile.*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des femmes salariées, février-avril 2018)

La dimension d'enrichissement est secondaire, toute relative, par rapport au levier d'émancipation que représente la migration. Au sein de ce collectif de femmes dans lequel l'altérité règne, toutes souhaitent s'émanciper de la domination patriarcale (les pères, les époux, la famille). La diversité des expériences raisonnées rappelle que l'émancipation de genre n'implique pas nécessairement d'adhérer au féminisme. Le féminisme est un mouvement de pensée dont ne se revendiquent pas les femmes du groupe. Toutefois, leurs discours montrent que l'émancipation de genre peut s'incarner dans une multiplicité de courants.

## 5.7 Un grand éclat de rire

Les femmes rient volontiers, avant tout d'elles-mêmes mais aussi des autres. Sur le chantier, elles ne sont pas dupes de la perception misérabiliste dont elles font l'objet. Elles s'en agacent parfois mais doivent « faire avec ». Habituees aux préjugés véhiculés par la société, elles se défendent de leur souffrance par le rire. L'atelier théâtre est le lieu privilégié de la mise en scène de leur quotidien qu'elles caricaturent (à peine) volontiers. L'une des séances était consacrée à l'improvisation de la situation individuelle suivante. Elles rentraient un soir tardivement alors que leur famille les attendait depuis un moment. Qu'allaient-elles dire ?

Chacune se lance dans l'improvisation, puis vient le tour d'une jeune femme rom. La voilà qui se lève et avec un sourire radieux se lance dans l'explication suivante en mimant un échange avec son mari :

*« Ahlalala ! j'arrive seulement ! Je me promenais et j'ai pas pu m'empêcher, c'est ça les femmes ! J'ai volé au magasin et la police m'a emmenée au poste. Tu sais comment ils sont... c'est toujours un peu long, mais bon, me voilà. »*  
*Eclat de rire général dans la salle. (Journal de terrain, novembre 2017)*

Se moquant des stéréotypes que véhiculent à la fois son genre et son origine, Georgina les retravaille par le rire et les vide de leur pouvoir de réduction. L'autodérision que pratique Georgina invalide le stéréotype, bouscule les représentations sociales en invitant son auditoire à déconstruire la perception. La réputation de malhonnêteté qui « colle » à la communauté rom est suffisamment grave pour que Georgina s'emploie à la traiter avec une apparente légèreté.

Apparente seulement, car l'humour de Georgina peut aussi masquer une ambivalence vis-à-vis des « stéréotypes négatifs attribués à sa catégorie ». Peut-être est-elle à la fois prise dans le désir de rentrer dans les normes et saisie de gêne à l'idée d'éprouver un tel sentiment. (Goffman 1963/2012, p.129). « *C'est ainsi que l'humour littéraire ou théâtral des stigmatisés est fait d'une ironie bien particulière* », écrit Goffman (ibid.)

## Conclusion

Le chantier pousse officiellement ses salarié.es à devenir autonomes. C'est précisément ce que font les femmes du groupe qui élaborent entre-elles des *stratégies émancipatrices* négociées en vue de leurs enjeux personnels.

Ainsi, grâce à l'expérience du travail elles redéfinissent leur positionnement social et formulent la volonté d'échapper au déterminisme social avec lucidité et sens pratique. Le rapport à l'argent qu'implique leur nouveau salaire vient bousculer les rapports sociaux de sexe, les rapports familiaux et soutenir le processus de subjectivation, en tant que processus par lequel on se constitue comme sujet de ses actes (Foucault, 1976).

Certes, elles ne remettent pas fondamentalement en question les privilèges masculins, ni les règles patriarcales mais elles les discutent. Le patriarcat est un système d'oppression universel, mais leurs combats sont singuliers. En tant que femmes racisées, elles entendent pouvoir adopter un positionnement différencié en marge du féminisme à visée universaliste des années 70 (Garcia, 2012).

Les femmes du groupe ancrent leur émancipation dans la vie quotidienne des actes ordinaires qui restent la plupart du temps invisibles au regard extérieur mais dont le ferment politique est riche de promesses. Ainsi, la mobilisation qui s'opère dans le *travailler* ouvre la voie à une liberté d'être et d'agir qui peut potentiellement contrevenir aux attendus normatifs du chantier. Leurs conduites subversives, décrites dans le chapitre suivant, en donnent une illustration.

## Chapitre 6 – TRAVAIL INFORMEL À L'OMBRE DU CHANTIER

Alors que des représentations misérabilistes leur collent à la peau, associées à une supposée incapacité à « s'en sortir », les salarié.es ne manquent jamais l'occasion de faire mentir ces présupposés sans pour autant les démentir ouvertement. En marge du chantier, ou dans son ombre, hommes et femmes déploient leur ingéniosité pour améliorer le quotidien et rendre supportable leur subalternité en se jouant des règles. Les activités clandestines et transgressives montrent la variété des ressources dont disposent les salarié.es.

Les éléments recueillis ci-dessous reposent sur le travail ethnographique réalisé auprès des femmes du chantier en amont de l'enquête puis après l'enquête à l'occasion des prises de contact ultérieures. Les hommes étant employés à des activités hors du chantier, leurs éventuelles transgressions ont lieu à l'extérieur de la structure ; c'est en tout cas ce qu'ils laissent entendre, sans véritablement en dire plus. Je n'ai pas eu accès à leurs pratiques.

### 6.1 S'extraire de l'essentialisation

L'entrée en parcours d'insertion est une macule dépréciative forte qui vient entériner, la sélection négative initiale des bénéficiaires. A l'entrée en parcours, les hommes et les femmes en parcours sont vulnérables et inemployables.

La péjoration initiale qui revient à naturaliser une personne en fonction des critères diagnostic de sélection de l'insertion a pour effet de l'essentialiser.

« L'essentialisation ou naturalisation d'autrui repose sur le jugement d'une personne en fonction de son appartenance à un groupe plutôt qu'en fonction de ses qualités propres, uniques et différentes de celles d'autres personnes. Essentialiser un groupe revient à attribuer une nature inaltérable et commune à tous ses membres au moyen d'un petit nombre de traits, de qualités psychologiques, d'opinions et d'attitudes. » (Lorenzi-Cioldi, Buschini, 2005)

Non seulement le groupe identifie ses membres mais il les enferme dans une seule identification, celle de « l'essence du groupe » (ibid., p.289). Sans perméabilité d'un groupe à l'autre, il est difficile pour ses membres de le quitter individuellement et volontairement (ibid., p. 289). Cette catégorisation « discrédite ou rend vaines leurs tentatives de mobilisation en vue

de changer les rapports entre les groupes (...) » (ibid., p.290) Ce qui n'empêche pas les salarié.es de s'y essayer.

Ainsi, les hommes et les femmes qui éprouvent cette dépréciation savent à l'occasion l'utiliser à bon escient contre le dispositif lui-même. On a pu voir que le recours à une supposée incapacité leur permettait d'éviter de cheminer à marche forcée dans l'accompagnement à l'emploi et qu'en retournant ainsi cette discrimination initiale contre le système il leur était possible de conserver une latitude d'action. Or le revers de cette stratégie qui consiste à « jouer plus ou moins le rôle attendu d'eux, la relation d'aide sociale dévalorise les individus à leurs propres yeux et les stigmatise au regard des autres. » (Avenel, 2012). Ce qui rend la situation intenable psychiquement raison pour laquelle, les personnes en parcours n'entendent pas articuler l'ensemble de leurs actions dans le sens d'une fragilité qui viendrait conforter l'idée d'une nécessaire assistance.

Les salarié.es se saisissent des occasions ou les provoquent afin d'agir à leur guise en marge du chantier balisé. Si le parcours d'insertion prend en charge une partie de leurs besoins, leur destin n'est pas tout entier remis à la structure. Des pans entiers de leur existence lui échappe qui leur permet d'être en dehors du stigmate. Echapper à cette essentialisation en faisant mentir le diagnostic d'incapacité revient à sortir de l'essentialisation pour affirmer sa singularité et vivre tout simplement sans être identifié comme une personne en insertion.

C'est aussi, et peut-être surtout, une nécessité pour s'extraire de la dépendance du chantier. Ce sentiment lié à la contrainte est parfois vécu comme une infantilisation. «*Non, mais on est grandes quand même !* » s'exclamait une salariée au sujet d'un rendez-vous d'accompagnement social. Incontestablement soutenant, de sécurisant, le chantier peut devenir aliénant lorsque le soutien perdure. C'est sans doute pour préserver leur équilibre psychique que les salarié.es se refusent à rester dans la dépendance induite par leur statut, dussent-ils s'en extraire clandestinement.

## **6.2 Une reconnaissance dans l'informel**

Bien qu'elles soient pour la plupart orientées vers des emplois d'agent d'entretien ou d'auxiliaire de vie, nombre de femmes du chantier possèdent des savoir-faire professionnels spécifiques. Le chantier a ainsi notamment accueilli des couturières, des brodeuses, des coiffeuses, des esthéticiennes. Sans validation académique, leur savoir expérientiel était

purement et simplement nié dans la recherche d'emploi. Faute de maîtriser la langue et les savoirs de base exigés pour postuler dans les formations professionnelles, elles n'avaient que peu d'espoir de valoriser leur savoir-faire. Toutes ont essayé, une seule est parvenue à décrocher le CAP d'esthétique. Mais les autres n'ont pas renoncé à leur talent, ni à leurs ambitions professionnelles.

Tout en continuant à chercher un emploi « *pour la sécurité sociale et avoir des feuilles de paye pour le logement* », elles développent un réseau de travail informel via la diaspora de leur communauté (comme on a pu le voir avec le salarié dératiseur). Vera avait appris la couture à Pointe Noire au Congo. Elle avait travaillé quelque temps à la confection d'habits traditionnels avant d'arriver en France. Une fois stabilisée dans son petit appartement, elle avait acheté une première machine à coudre, puis une seconde. Petit à petit elle avait commencé à habiller les membres de sa famille qui faisaient partie d'un orchestre paroissial. Les concerts hebdomadaires étaient l'occasion de montrer ses réalisations et de prendre les commandes. Peu à peu, Vera s'est retrouvée avec un véritable carnet de commandes. A tel point que l'absence de réponses à ses candidatures l'arrangeait bien. Elle avait prévu de rester au chômage et de reprendre un poste en insertion le moment venu.

Vanina avait également une activité chargée tous les week-ends. Elle s'était installée un petit stand en marge des marchés de sa ville. Un portant et quelques cintres ou simplement un drap posé à même le sol lui servait d'étal. Vanina bénéficiait de la bienveillance du placier et « s'était arrangée » avec les commerçants placés en bout de marché. Elle expliquait à qui voulait l'entendre qu'elle arrivait en quelques marchés à « se faire plus d'argent qu'en un mois chez Contact ». Peut-être était-ce vrai, en tout cas, Vanina ne manquait pas de faire savoir – sans trop le dire tout de même- qu'elle aurait bien pu se débrouiller toute seule et que d'ailleurs elle l'avait déjà fait. Plusieurs fois par an, la coordinatrice organisait une grande braderie de tous les vêtements du magasin. Une fois celui-ci fermé au public, les salarié.es bénéficiaient d'un tarif préférentiel à moitié prix. Vanina repartait à chaque fois avec les valises remplies de marchandises qu'elle allait ensuite vendre sur le marché.

Les hommes n'étaient à priori pas en reste, mais je n'ai eu accès aux informations que par bribes ou sous-entendus qui ne m'ont pas permis de présenter un récit construit en dehors de ce qui a pu être présenté auparavant.

### 6.3 Hors travail sur temps de travail

Le temps de travail sur le chantier est également subverti de temps à autre au profit des salariées. Lorsque la coiffeuse Jeannie arrive avec peigne et ciseaux pour couper, brusher et natter, ses collègues sont nombreuses à faire la queue pour une mise en beauté à l'abri des sacs poubelles. C'est ainsi que les salariées du tri organisent des ateliers d'esthétiques bien différents de l'atelier « image de soi » proposé par la structure. Un jour Jeannie coiffe ses collègues, la semaine suivante c'est Zahira qui, équipée de son appareil à vapeur, propose un nettoyage de peau, bien cachée derrière les rolls. Manucure, pédicure, maquillage, les femmes du tri ne manquent pas de ressources entre elles pour s'extraire des contraintes du quotidien.

« Se saisir des occasions pour faire autrement le travail, pour faire autre chose que le travail prévu, investir les lieux, qui ne nous appartiennent pas en propre d'éléments familiers sont autant d'expressions de ces manières d'user sans posséder, de ces manières de se saisir des occasions. » , écrit Patrick Cingolani dans le chapitre qu'il consacre aux précaires en résistance (2014, p.27-38).

En s'installant dans les coins cachés de l'atelier, les salariées investissent les « coulisses » au sens d'Erving Goffman, : une région « postérieure » à la scène du travail, préservée du regard public<sup>169</sup> (Goffman, 1973), Dans la Présentation de soi, E ; Goffman distinguait ainsi une « scène antérieure », ou scène publique et une scène postérieure, les coulisses, qui permet de tomber le masque, d'être soi-même à l'abri des regards. Les coulisses ne sont pas nécessairement localisées, elles correspondent plutôt à un espace-temps, rendu propice par un ensemble de contingences en particulier l'absence des cadres. Ce lieu provisoirement préservé doit donner « l'assurance qu'aucun membre du public ne fera intrusion » (ibid., p. 110, 111). Il permet que se relâchent les paroles et les corps. Geneviève Pruvost qui a consacré un article au hors travail dans la police et l'intérim (Pruvost, 2011) fait dialoguer C. Dejours et E. Hugues pour montrer que l'existence de ces « coulisses » aurait une visée réparatrice et permettrait de compenser le « sale boulot » et de le convertir en travail noble. La mise en œuvre des compétences des salariées dans une activité bien éloignée de leur travail sur le chantier semble donner du crédit à ce point de vue. Les « coulisses » sont une nécessité pour tenir dans le travail

---

<sup>169</sup> Dans *Asiles* qui décrit les institutions totalitaires, E. Goffman parle de « géographie de la liberté » avec des « Zones Franches » (free places) « vouées à des types particuliers d'activités interdites (Goffman, 1968 :2021 ? p.286)



d'insertion. Sans doute sont-elles sciemment tolérées par les cadres qui préfèrent feindre l'ignorance faute de pouvoir agir – améliorer ? - les conditions du travail de l'activité salariée. Plusieurs exemples de ce que j'ai pu appeler une éthique compréhensive et qui revient à feindre l'ignorance ont déjà été décrit, ce qui peut venir conforter cette idée. Il ne s'agit que de conjecture, je n'en ai rien su.

#### **6.4 Pratique collective du détournement**

Le sous-sol abrite d'autres pratiques dissimulées, facilitées par la situation très isolée du reste du chantier. La revente de vêtements sur les sites internet est ainsi une pratique courante. Il est difficile de généraliser puisque je n'ai pas eu accès à un décompte formel, mais les femmes du tri qui se sont confiées ont-elles-mêmes indiqué que la plupart d'entre-elles s'y livraient. Ces opérations clandestines sont couvertes entre collègues. Les vêtements sont dissimulés durant la journée sous les piles de linge puis le soir venu, les salariées superposent les couches de vêtements pour repartir chez elles. L'une d'elle avait même organisé un commerce de maroquinerie vers l'étranger. Elle prenait en photo des sacs ou des chaussures, portés par ses collègues qui s'improvisaient mannequins qu'elle envoyait ensuite à ses contacts locaux. Ayant constaté que ce commerce ne lui rapportait pas d'argent, tout juste couvrait-il les frais d'envoi, elle avait décidé de se renseigner sur les containers afin de passer à la vitesse supérieure. Elle prévoyait ainsi de charger un container de vêtements et d'électroménager afin de le vendre sur place à petit prix. L'affaire ne manque pas de sel lorsqu'on se rappelle que ce sont les mêmes personnes qui déclarent au CASP qu'elles sont incapables de remplir un document, de répondre à une annonce.

L'accès à ces pratiques ne m'a été donné qu'à la toute fin de l'enquête alors que je n'allais plus venir sur le chantier. Je n'y ai pas assisté et, tout au long des années passées sur place, je n'en ai rien su. Ce secret bien gardé montre bien là encore que les règles du collectif imposent au premier chef la discrétion en vue de la préservation de ses membres

#### **6.5 L'informel n'est pas un choix**

Ces pratiques, bien qu'assumées par les salariées et parfois revendiquées, ne sont pas des choix. Il ne s'agit pas de « profiter du système » comme on peut parfois l'entendre, mais au

contraire d'essayer de se sortir d'un système qui ne leur offre que peu de latitudes pour agir. Ainsi le recours à l'économie informelle relève avant tout de la nécessité.

Sans accès à des cours de français en volume horaire suffisant pour pouvoir accéder à un niveau d'aisance suffisant, les salarié.es ne peuvent pas prétendre à des formations reconnues sur le marché du travail. Leurs compétences professionnelles et leurs expériences antérieures sont la plupart du temps simplement niées puisqu'elles ne peuvent pas faire l'objet d'une validation académique. Elles sont maintenues sans perspective réelle d'évolution dans le giron de l'association.

Les personnes en parcours se sentent « zéro », pour reprendre la phrase de Gordana. Elles n'ont à priori d'autre choix que d'accepter les propositions d'emploi dans les secteurs tendus en particulier celui du service à la personne. Ces emplois subalternes et mal rémunérés sont présentés comme des opportunités qu'elles devraient saisir. Or les salariées ne rechignent pas uniquement parce qu'elles refusent d'être confrontées à la souillure et au corps de l'autre, elles freinent car en plus de relever du « sale boulot », ces emplois ne permettent pas ni d'accéder à une forme de stabilité, ni même d'en vivre dignement. Bien qu'exigeants des savoirs particuliers, ces métiers sont naturalisés comme directement accessibles aux personnes professionnellement non qualifiées ce qui les maintient dans une subalternité chronique. Ainsi, supposer que la nature des emplois proposés serait la seule raison qui leur ferait refuser les postes, reviendrait à nier l'iniquité du choix imposé aux personnes en parcours.

La clinique de l'informel dément tout rejet de principe, certaines des femmes « font des ménages » et Cristian travaille comme dératiseur. Mais dans un cas comme dans l'autre, la précarité est moins subie, et donc moins assujettissante, car elle n'est pas imposée par le chantier.

### **Conclusion**

Non seulement les salarié.es font preuve d'autonomie sur le chantier mais encore celle-ci semble bien préexister à leur arrivée. L'identification par la vulnérabilité est un marqueur social qui biaise les représentations du public accueilli jusqu'à empêcher de voir les leviers dont ils et elles disposent dans les autres sphères de leur vie. Ceci étant, les salarié.es ne semblent pas être perturbé.es outre mesure par l'opinion des permanent.es à leur égard.

Les femmes (puisque je n'ai eu que partiellement accès au travail informel des hommes) n'ont pas à priori intégré les critères sociaux de stigmatisation (Goffman 1963/2012, p.17,18). Elles poursuivent leurs activités et n'adhèrent au stigmatisme que vis-à-vis de la hiérarchie. Les femmes font appel à leur intelligence pratique et déploient un éventail de ruses pour s'adapter aux attendus du chantier et aux nécessités du travail dans l'informel.

Une forme de division psychique du travail semble s'opérer avec d'un côté leur travail dans l'informel dans lequel elles peuvent être elles-mêmes et de l'autre leur travail sur le chantier où elles doivent intégrer les codes de la vulnérabilité qui les identifie. Cela ne signifie pas qu'elles ne sont pas vulnérables mais leur travail informel montre bien qu'elles ne sauraient être réduite à la seule dimension de la vulnérabilité.

Les femmes du chantier ont des ressources sur lesquelles elles peuvent compter, mais qu'elles passent sous silence face à l'encadrement pour ne pas prendre le risque d'être orientées vers le « sale boulot » au prétexte qu'elles en seraient capables.

Cet évitement n'est pas un choix dicté par le souhait d'abuser de la situation, c'est une nécessité contrainte par l'iniquité du dispositif. Lorsque les personnes en parcours n'ont pour horizon que des perspectives dégradantes, l'informel s'impose comme une voie de secours, avec à la clef, la possibilité de valoriser des savoir-faire tenus pour inexistantes par le chantier. On peut légitimement penser que leur survie passe par ce chemin de traverse.

## Chapitre 7 – DE LA PRODUCTION D’INSERTION<sup>170</sup> À LA PRODUCTION DE SOI<sup>171</sup>

L’insertion en tant que production de main-d’œuvre alimente une utilité sociale désolidarisée du désir des salarié.es. En revanche, le *travailler* (Dejours, 1998) en tant que processus mutatif – *le sujet se transforme soi-même en travaillant* – est un processus fondamental *d’accroissement de la subjectivité* (Molinier, 2006, p.88) et de production de soi, au sens foucauldien d’une résistance à l’assujettissement. Alors que l’accompagnement constitue le pivot central des politiques d’insertion, il apparaît que c’est le travail, pourtant secondarisé, qui constitue l’activité subjectivante essentielle de l’ensemble du dispositif. C’est en termes de liens, de « famille », que les salarié.es évoquent leur expérience sur le chantier. Autant d’éléments pour désigner le collectif, les liens de coopérations et de reconnaissance qui se construisent dans ce creuset commun.

La fin du chantier est un moment clef pour faire le point sur le devenir de la subjectivation engagée. Alors que la fin de contrat met un terme matériel au collectif, que reste-t-il des dynamiques engagées ? Le point de vue des professionnel.les n’est pas le même que celui des salarié.es. Certes leurs destins sont variables à l’issue du contrat, mais certains parcours invitent à faire l’hypothèse d’une subjectivation émancipatoire qui s’exprime par la réticence à l’accompagnement professionnel chez Contact.

### 7.1 L’après-chantier vu par les professionnel.les

Malgré les précautions prises par les professionnel.les, l’après-chantier relève le plus souvent de l’inconnu. Les CASP s’emploient à sécuriser le parcours autant que possible. Un point est fait quelques jours avant la fin de contrat afin de s’assurer que la personne aura toujours un accès aux soins, au logement et que le relais sera assuré pour qu’elle ne soit pas sans ressource. Certain.es partent en formation qualifiante ou non, très rarement d’autres sont orienté.es vers d’autres ACI dont l’emploi support est en rapport avec un projet professionnel. Il arrive que la fin de contrat soit hâtée par la signature d’un CDI ou d’un CDD mais les cas sont minoritaires (un seul CDI en 2020, aucun contrat en 2019). En 2019, 75 % des salarié.es sont notés en sorties positives « formation qualifiantes et non qualifiantes » et 25 % en

---

<sup>170</sup> Loriol, 1999, p.11

<sup>171</sup> Je fais ici référence à la « production de soi » foucauldienne

recherche d'emploi. En 2020, les sorties positives « formation qualifiantes et non qualifiantes » représentaient 54 % des salarié.es, 39 % étaient en recherche d'emploi et 7% en CDI (ce qui représente 1 personne)

Pour une partie des salarié.es, la fin de formation n'est pas suivie d'une embauche. Dans ce cas, comme pour celles et ceux qui quittent l'association sans formation, la fin de contrat signe le retour à une vie de chômage en alternance avec des contrats courts. Pourtant, les professionnel.les sont convaincu.es de la capacité des salarié.es à poursuivre leur cheminement comme le déclare le directeur au sujet des fins de parcours : « *Parfois en sortie de ACI il y a une capacité accrue à se projeter à plus long terme c'est parfois plus positif à long terme* ».

*CASP : Tout ça se construit pendant le temps du chantier.*

*Encadrante technique : À la sortie de [Contact] elles sont mieux<sup>172</sup>. Elles sont plus fortes, mais la suite on sait pas. Ce sentiment de sécurité que les salariés partagent contribue à cette remobilisation.*

(Verbatim extrait de l'enquête auprès des professionnel.les. Juin juillet 2018)

La CASP et l'encadrante technique perçoivent que « *quelque chose se construit pendant le temps du chantier* ». L'équipe des permanent.es attribue cette « *remobilisation* » au partage d'un « *sentiment de sécurité* » dont on ne comprend pas bien si les professionnel.les s'en attribue ou non l'origine. Lorsqu'à la veille du départ, une personne en parcours annonce qu'elle serait volontiers restée si cela avait été possible, la coordinatrice interprète ce regret à l'aune de l'accompagnement. « *Ils ont peur de la coupure de l'accompagnement. Ici, il y a quelqu'un en cas de soucis. Ils ont peur de ne plus avoir de brassard pour aller dans le grand bain.* » expliquait-elle lors de la première réunion (juin/juillet 2018).

Les salarié.es redoutent en effet de quitter le chantier, mais lorsqu'il s'agit de préciser leurs craintes comme l'ont fait les sortant.es, il s'agit de la perte du rythme des journées, des journées avec les collègues, des échanges autant dire que c'est précisément le travail dont tous et toutes redoutent la perte et qu'il n'est pas question spontanément de l'accompagnement.

---

<sup>172</sup> L'ET parle des femmes salariées au tri.

Les CASP ne sont sans doute pas dupes puisqu'aucun des deux ne fait le lien entre la fin de l'accompagnement et la crainte du départ. Les deux permanent.es n'ignorent vraisemblablement pas l'importance du travail et les dynamiques du collectif, mais il n'en est pas question.

## 7.2. « Se débrouiller » en fin de parcours

La centralité du travail, participant au processus de subjectivation, vient poser la question de ce qui peut intervenir à l'issue du chantier, alors que la dimension de l'éprouvé corporel disparaît, que les dynamiques interactionnelles refluent, que le collectif n'est plus ? Ce dernier chapitre ne saurait être exhaustif, puisqu'il est fondé sur les quelques contacts qu'il m'a été donné de conserver au-delà de l'enquête. Dans les semaines qui ont suivi mon départ du chantier quelques salarié.es m'ont téléphoné pour me donner des nouvelles, j'en ai appelé d'autres pour les mêmes raisons. Les derniers échanges que j'ai pu avoir sont plus récents. Ils datent de la rédaction de ce dernier chapitre. Ces éléments cliniques, pour parcellaires qu'ils soient, permettent néanmoins de constater que les effets du travail en matière de subjectivation se poursuivent parfois au-delà du chantier.

Certain.es salarié.es n'ont pas mené à bien leur projet pendant le chantier mais n'ont pas renoncé pour autant. Il faut « *se débrouiller* » explique Tiago, « *Chez Contact, on perd du temps, on sait ce qu'on veut, mais il faut toujours attendre... On se demande pourquoi* », déclare -t-il. Ce temps de l'accompagnement qui conjugue protocole et « sur-mesure » est pris dans la réalité d'un temps administratif et déconnecté du désir des salarié.es. « *Je savais ce que je voulais, c'est sûr. Mais finalement c'est en partant que ça s'est mis en place* », s'amuse Tiago lors d'un échange téléphonique. Tiago a finalement été sélectionné pour la formation de chauffeur de bus et il est désormais agent RATP.

Aminata a, pour sa part, choisi de financer elle-même sa formation d'agent de sécurité. Forte de cette inscription en formation, qui lui permettait d'envisager un prochain CDI, elle a décidé qu'elle n'attendrait pas que l'État accepte le regroupement familial pour faire venir sa fille. Elle a alors organisé son arrivée avec un père prête-nom qui, après avoir reconnu la fille d'Aminata comme la sienne, a pu obtenir son visa pour la France. Certes, la jeune femme avait mis ses dernières économies dans la poche de cet homme, mais au moment de cette conversation elle était certaine d'un avenir meilleur pour elles deux. « *Il fallait le faire avant qu'il ne soit*

*trop tard, je ne sais pas pourquoi j'ai attendu* ». Sans doute fallait-il qu'elle puisse trouver en elle les ressources suffisantes pour s'affronter à ce nouveau défi. Il y a quelques semaines, Aminata a retrouvé sa fille. Elle a désormais un CDI dans un grand établissement parisien en tant qu'agent de sécurité. Elle est de nouveau maman d'un petit garçon, toute la famille se porte bien.

Tiago est toujours en colocation chez un ami, Hapsatou est hébergée dans un centre pour mères célibataires. Lavinia a conservé le même logement qui reste précaire. Cornelia est repartie dans un bidonville. A la sortie du chantier, personne n'a vraiment vu sa vie matérielle se transformer et pourtant une partie d'entre elles.eux ont trouvé les ressources suffisantes pour mettre en œuvre leur projet sans soutien financier, ni logistique de la structure.

### **7.3 Le droit de choisir pour soi**

Les femmes du premier groupe avaient décrit le travail sur le chantier comme « *une marche* » dans leur parcours. Pour la plupart d'entre elles, l'ascension sociale s'est poursuivie au-delà des portes de la structure avec parfois une liberté accrue dont elles n'ont perçu les effets que quelques mois après leur départ.

Ainsi, Isaura a suivi une formation d'agent de restauration qui n'a pas débouché sur une embauche, mais elle ne désespère pas de trouver du travail. En attendant, elle a réglé ses problèmes de titre de séjour et de garde d'enfant. Elle qui ne pensait jamais pouvoir retourner voir sa famille s'autorise à envisager dans les années qui viennent un voyage en Guinée Bissau. Le travail est fait pour vivre pas pour « *s'empêcher de vivre* » dit-elle.

Lavinia a trouvé un poste d'agente d'entretien mais souhaite désormais revenir vers son premier choix d'hôtesse de caisse. Elle regrette d'avoir renoncé à cette aspiration, d'avoir fait siennes les craintes des CASP, d'avoir accepté sans broncher le fait qu'elle « *n'aurait pas été en capacité* » de réussir à travailler à ce poste. Elle s'en veut de s'être finalement laissée convaincre qu'elle était « *mise en difficulté* » par l'apprentissage ce métier. « *Si c'était à refaire, je laisserais pas faire* », dit-elle. Cette capacité à affirmer son point de vue et ses préférences laisse à penser que Lavinia n'est plus prête à se laisser guider passivement. Elle ne permettra plus que d'autres prennent des décisions en son nom et à sa place.

A l'issue de ces deux années de travail, les femmes du premier groupe se sont enhardies. Elles se sont appropriées le droit de choisir, de décider pour elles-mêmes et parfois

contre l'avis des autres. Aïssata persiste dans sa volonté de travailler comme agent d'accueil malgré les propositions d'emploi dans les services à la personne. La relation asymétrique instaurée dans le rapport salarial et la dette morale de l'accompagnement n'a plus lieu d'être puisque le contrat s'est achevé.

Léocadie aussi est résolue à ne plus ni se laisser convaincre, ni se laisser orienter. La jeune femme avait suivi un début de formation vétérinaire au Venezuela et aurait souhaité la poursuivre en France. Durant ses études, elle avait travaillé comme danseuse dans une troupe folklorique qui se produisait dans le pays et parfois à l'étranger. A l'occasion d'une tournée européenne, Léocadie et une amie avaient laissé la troupe reprendre l'avion pour l'Amérique du Sud sans elles. Elle subsistait depuis en donnant quelques cours de danse. Le chantier devait, espérait-elle, lui permettre de reprendre ses études. Les CASP étaient dubitatifs. Outre les interrogations au sujet du niveau de l'école vétérinaire vénézuélienne, sa maîtrise sommaire du français n'était pas de nature à les convaincre. Alors que la fin de son second contrat approchait, la jeune femme décida seule de s'inscrire à l'université pour passer un test de niveau de français. Sans nouvelle de l'établissement, elle s'aperçut que son dossier en ligne n'était pas complet. Il était trop tard pour poursuivre l'inscription et trop tard pour passer le test. Faute d'accompagnement, elle avait « *raté l'occasion* ». La fin du contrat l'obligea à mettre de côté ses préoccupations académiques. Il s'agissait de trouver des solutions pour survivre.

Léocadie était pleine de ressources. Une fois sortie du système d'insertion, elle ouvrit un restaurant virtuel de spécialités sud-américaines en livraison avec quelques ami.es. Elle n'était pas pleinement satisfaite de ce projet dont elle redoutait la précarité mais, philosophe, elle considérait qu'au moins elle en avait décidé elle-même.

Les hommes aussi ont assumé leurs propres choix, souvent sans rapport avec le projet de la structure. On l'a vu pour Tiago qui a pu réaliser son projet, « *un rêve d'enfant* » explique-t-il. Mihai a repris son activité de ramassage de métaux. Son passage par le chantier en a fait une sorte de référence dans sa communauté. « *Je suis une sorte de chef* » pour ses compatriotes qu'il renseigne sur les aspects administratifs. Il est retourné en Roumanie pour construire une maison. Cristian a continué le travail de dératiseur au noir pendant quelque temps. Puis, à la naissance de son bébé, il est devenu père au foyer car sa compagne avait trouvé un emploi déclaré.. Mehdi a pu faire valoir ses droits à la retraite. Il ne voulait plus continuer à soumettre son CV pour qu'on lui dise qu'il était « *trop vieux, tout le temps pour tout* ». Yanis a démissionné. Il a quitté le chantier avant la fin de la première année. D'après ses collègues, il



serait devenu livreur en scooter. Il ne serait pas pleinement satisfait de cet emploi, mais leur a expliqué le préférer au « temps perdu » sur le chantier. Ce n'est pas le cas d'Olivier qui regrette le chantier. Malgré une formation de VTC, il n'a pas donné suite et s'est isolé dans son appartement.

A peine quelques semaines avant de rédiger ces lignes, j'ai rencontré Juan. Il était à une terrasse de café. Tout sourire, il m'a fait signe de me joindre à lui. Il m'a raconté qu'il ne redoute pas vraiment l'avenir. Il « *bricole* » dit-il. Alors que j'insiste pour en savoir plus, il m'explique qu'il ne sera jamais embauché en CDI dans les espaces verts

*« Je suis trop vieux. Pas intéressant pour les boîtes. Ils ont peur que je sois tout le temps cassé ; Par contre, puisque je suis vieux, je suis plus libre et j'ai moins de besoins. Alors pour les dépannages c'est parfait ».*

A l'image des autres salarié.es suivis au cours de cette recherche Juan a trouvé les ressources nécessaires pour rebondir. Après le chantier, tous et toutes ont retrouvé une latitude de choix. Il n'était plus nécessaire de batailler, ni de convaincre. Mais tous et toutes semblent avoir également gagné en assurance.

## **Conclusion**

L'expérience du travail sur le chantier ne renverse pas les relations de pouvoir mais elle les modifie. C'est au prix d'une certaine forme de résistance à l'orientation prescrite par le dispositif que finalement l'objectif d'insertion est tenu. Non pas en termes de sorties positives – et donc sans rapport avec la réalisation de l'utilité sociale de production de main d'œuvre disqualifiée – mais dans sa visée émancipatoire.

Le terme du contrat met en visibilité ce que l'engagement subjectif des salarié.es dans le travail a permis. Rien de mesurable concrètement, mais qui évoque une forme d'autonomie sociale et politique qui permet aux hommes et aux femmes sorties du parcours d'insertion de renégocier au moins psychiquement les rapports sociaux dans lesquels ils sont inscrit.es. Choisir, refuser, accepter : l'affirmation des choix de ces personnes est-elle finalement le reflet d'une émancipation, permise et construite par le chantier d'insertion ?

### CONCLUSION DE LA PARTIE 3

Cette troisième partie a pu montrer la façon dont les défenses des professionnel.les s'articulent à celles des salarié.es en insertion lorsqu'elles viennent mettre en échec le travail d'insertion des CASP.

Face aux salarié.es, les CASP sont écartelé.es entre leur éthique qui les pousse également à refuser de participer au dispositif et le prescrit d'insertion qui fonde et légitime leur travail. L'alternance entre désobéissance civile et péjoration leur permet de tenir. Jusqu'à un certain point... Encore faut-il que leur collectif soit suffisamment solide. Or on a pu voir que ce n'est pas le cas puisque la coopération achoppe sur la paralysie de l'activité déontique rendue impossible par l'aliénation culturelle qui occulte le travail réel.

Lorsque le contexte institutionnel est suffisamment souple, l'équilibre psychique peut être maintenu. Lorsqu'il se durcit, la souffrance éthique, faute d'être élaborée dans le collectif, émerge sous une forme de conflit interpersonnel.

Pendant que les professionnel.les sont aux prises avec leurs conflits internes, les salarié.es tracent leur chemin et se défendent de l'orientation vers le « sale-boulot ». Ces conduites de réticence sont rendues possibles grâce à la solidité du collectif constitué dans le travail. Il leur permet peu à peu de prendre suffisamment confiance pour, d'une part, résister et d'autre part, subvertir le prescrit et l'organisation et mener à bien leurs projets personnels.

On peut donc constater que le parcours d'insertion favorise la constitution d'un collectif de salarié.es dont l'activité déontique est à mettre au crédit de la santé mentale des personnes en parcours. C'est une réussite collatérale du dispositif.

Inversement, les professionnel.les ont du mal à constituer un collectif du fait d'une activité déontique paralysée par le secret destiné à escamoter le réel de l'activité de leur activité de travail.

En conséquence, plus les salarié.es parviennent à s'extraire du rapport social de subordination, plus les professionnel.les doivent se défendre de la souffrance induite par la mise en visibilité de leur participation à un travail qu'éthiquement ils.elles contestent.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

A ce stade de l'analyse, la « démotivation » des salarié.es qui faisait énigme au début de l'enquête a été abandonnée. On a vu qu'elle relevait d'une stratégie collective de défense des professionnel.les de l'insertion sous forme de *psychologie péjorative spontanée* en réaction à la réticence opposée par les personnes en parcours à l'égard de l'accompagnement professionnel. L'analyse de ce qui s'est construit progressivement dans l'opacité du travail commun des salarié.es en insertion et des professionnel.les invite à considérer le temps du contrat comme celui d'une maturation du rapport à soi. Ce travail a pu montrer qu'en fin de contrat, les personnes s'estiment plus fortes et souvent plus confiantes même si concrètement entre leur arrivée sur le chantier et leur départ, rien n'a fondamentalement changé... du moins si l'on ne considère que le marqueur de l'emploi ou du logement.

### **Mais peut-on vraiment parler d'émancipation ?**

S'émanciper, consiste à se libérer de l'autorité paternelle pour la racine latine *emancipare* et par extension signifie plus largement s'affranchir d'un état d'assujettissement ou de dépendance. La façon dont les salarié.es en insertion échappent au prescrit administratif au moyen de *pratiques de réticence discrètes* et les pratiques subversives déployées pour s'extraire de la domination laissent penser qu'un processus émancipatoire est à l'œuvre. « *Les classes subalternes*, écrit Gramsci (cité dans Liguori, 2016), *portent toujours en elles un germe de résistance active, qui apparaît au fil de l'histoire* ».

Dans la tradition marxiste, c'est la subordination salariale qui produit l'aliénation fondamentale dont procèdent toutes les autres. Le chantier d'insertion est un lieu de travail et donc en ce sens un lieu aliénant. Cette dimension coercitive est encore accentuée dans la mesure où on a pu le voir, la liberté d'accepter ou non le contrat est relative à la situation individuelle des personnes orientées vers le chantier et qu'elle se double de l'obligation d'adhérer à l'accompagnement. Comment passer d'un rapport de domination à un processus d'émancipation ?

### **Une utilité sociale opposée au désir des salarié.es**

Les salarié.es en insertion produisent bien des richesses mais ce travail productif est secondarisé sur le chantier. Il n'est qu'un outil en vue de l'objectif poursuivi par l'institution de « produire de l'insertion » (Loriol, 1999, p.11) et non de la valeur marchande. Le chantier ne

doit pas entrer en concurrence avec les entreprises du secteur, il ne doit pas être rentable au-delà d'une limite fixée par la loi. Ce n'est pas une véritable entreprise comme le constatent les salarié.es. En revanche, c'est un outil de production de soi au sens de l'incorporation de normes : « *on est mis en forme comme un CV* » note un salarié. Tous et toutes doivent se transformer pour se conformer aux attendus de la société. L'accent est mis en particulier sur les règles de savoir-être avec la tenue vestimentaire, la façon de se présenter et de parler de soi.

Pour obtenir des salarié.es qu'ils et elles se conforment à ce prescrit d'employabilité, il leur est demandé de préparer un projet professionnel en adéquation avec leurs attentes et dont on a vu qu'il est rarement réalisé. Le désir des salarié.es est donc encouragé puis contraint à refluer au titre d'une inadéquation avec « *la réalité* ». Il leur faudrait néanmoins maintenir le même entrain à se rendre employable en vue d'emplois dévalorisés.

Hors de toute perspective de réalisation du désir, la quête de l'employabilité apparaît comme un *pensum* auquel il faut néanmoins se soumettre pour sortir de l'ornière sociale. Ainsi, l'objectif d'employabilité est mené conjointement à la levée des freins à l'emploi et à la résolution des problèmes sociaux. Mais là encore la satisfaction n'est que partielle car si les salarié.es parviennent à être logé.es, soigné.es, la maîtrise du français reste problématique, bien en deçà de ce qui est nécessaire pour travailler sur un pied d'égalité avec des francophones. Or, l'administration de tutelle ne permet pas que l'apprentissage du français soit prioritaire en termes de temps et de financement. Quelques heures par semaine ne remplacent pas une formation intensive de plusieurs mois. Sans ce véritable levier social qu'est la langue, les salarié.es sont poussé.es à accepter le « sale boulot » qui reste à pourvoir sur le marché de l'emploi. Certains hommes ont l'a vu renoncent au français et opèrent un repli dans l'emploi communautaire tandis que d'autres rejoignent leurs collègues féminines et font le choix de contourner la règle pour organiser des cours clandestins et communiquer malgré les entraves administratives. Ces solutions restent aléatoires et insuffisantes au regard des besoins.

L'administration de tutelle cantonne les hommes et les femmes en parcours d'insertion à une vie de sous-emploi. Ce qui n'empêche pas la structure de valoriser les situations sous forme de chiffres, maintenant à distance la réalité tangible de leur condition une fois le contrat achevé. L'employabilité des individus est comptabilisée et valorisée dans le bilan en sorties positives qu'il s'agisse de formation qualifiante ou non, d'intérim ou de CDD et CDI. Or, on a pu voir que les contrats représentent la portion congrue. Une seule personne en 2019. On peut donc en conclure que la conjonction des deux prescrits que sont le travail sur le chantier et le

travail à se rendre employable sont donc deux mécanismes mis au service d'un projet d'utilité sociale de production de main d'œuvre précaire. Le désir des salarié.es est mis de côté.

Des sociologues spécialistes de l'accompagnement prêchent pour « un effort supplémentaire en termes de moyens institutionnels et humains [est] indispensable pour véritablement surmonter les obstacles et les transitions au retour à l'emploi » (Couronné et al, 2020). Les auteur.es suggèrent « une plus grande liberté et facilité d'accès aux dispositifs par la création de sas spécifiquement pensés pour la reprise d'activité » (ibid.), et éventuellement un « allongement des durées de l'accompagnement » (ibid.). Ces propositions seraient-elles de nature à faciliter une insertion qu'on pourrait qualifier de qualité et donc par ricochet épargneraient-elles aux professionnel.les la souffrance dont ils.elles sont coutumier.ères ? Sans doute, mais les résultats de cette thèse semblent montrer que l'essentiel ne se joue pas dans l'accompagnement.

### **S'émanciper contre la prescription**

Les salarié.es ne restent pas impassibles face à la souffrance générée par les conditions de travail (Molinier, 2010) et ici plus spécifiquement face à la négation de leur désir. Ils et elles s'emploient à mettre en échec ce projet d'insertion vers le « sale boulot ». La réticence est le principal acte de résistance à cette orientation à marche forcée. Mais pour que cette réticence advienne, il a fallu que les salarié.es puissent s'extraire de l'aliénation du chantier.

La place et le rôle joués par le travail dans les ressorts de l'émancipation ont été mis en relief par la contribution de la psychodynamique du travail à l'analyse du plaisir et à la construction de la santé mentale. La psychodynamique du travail a démontré que c'est dans le *travailler* que les dimensions « d'auto-réalisation personnelles » prennent leurs racines. Il est ainsi fait référence à Karl Marx qui a conceptualisé le « travail vivant » en tant que *praxis* et actualisation de la subjectivité humaine.

Deux conditions doivent être remplies pour que l'émancipation par le travail soit possible.–Il faut en premier lieu que des liens de coopération puissent être créés, fondés sur l'exercice d'une activité déontique par essence collective et politique. Celle-ci est en elle-même subversive puisqu'elle permet aux sujets de réfléchir à ce qui compte vraiment, leur permettant probablement de retrouver du sens dans ce qu'ils font et donc d'être capable de faire des choix et de s'émanciper. L'importance du collectif est donc centrale du point de vue de la santé. On a vu que l'organisation du travail sur le chantier permet que la coopération se développe. Le

collectif des salarié.es est solide et l'activité déontique qui s'y déploie est régulièrement réactivée. Au lieu de les fragiliser, le *turn over* du chantier semble au contraire être propice à une forme d'entretien et de transmissions des règles qui sont sans cesse actualisées. Celles-ci sont essentiellement tournées vers la préservation du collectif et des pratiques subversives qu'il entretient en vue de l'évitement du projet institutionnel.

La seconde condition implique le « travail vivant » en tant qu'épreuve de soi par la rencontre avec le réel. (Dejours 1980/2008). Là aussi les conditions sont réunies sur le chantier. Le travail sur le chantier d'insertion offre a priori aux salarié.es les conditions émancipatoires pour ne pas basculer dans la pathologie malgré les contraintes du « sale boulot », de la subalternité et de la dépendance.

Un travail mutatif se produit dans le *travailler*. Les processus de subjectivation à l'œuvre sur le chantier offre la possibilité - ou non - aux personnes de mobiliser leur pensée et d'exercer ainsi leur liberté, M. Foucault désigne ce type d'action « pratique de liberté » (Foucault 1994/2005, p. 1529). Il ne s'agit non pas d'une sortie de la domination mais d'une action qui permet aux salarié.es en insertion de se libérer des conditions coercitives du dispositif. Ces « pratiques de liberté » ne sont pas la garantie d'une liberté recouvrée ou acquise mais l'expression de résistances qui prennent des formes diverses d'un individu à l'autre et dont le destin n'est pas fixé à l'avance.

Au cours des mois passés sur le chantier les salarié.es passent d'un prescrit de production d'employabilité à une conquête de *production de soi* au sens foucauldien. L'accroissement de la subjectivité des individus, est aussi une prise de conscience de soi, ce que M. Foucault appelle un « souci de soi » qu'il décrit comme « éthiquement premier, dans la mesure où le rapport à soi est ontologiquement premier » (ibid., p. 1534). Avoir le souci de ce qui importe, revient à se connaître soi-même. C'est ce qui correspond à l'expérience que font les femmes de leurs envies, de leurs projets, mais aussi ce que les salarié.es expriment par leur refus de donner suite à une orientation ou la volonté de soutenir des choix délibérément différents de ceux que propose l'institution. Il s'agit aussi du refus plus large de l'identification de vulnérabilité marginale qu'impriment les prescripteurs. Cette vulnérabilité est celle d'un temps donné de l'histoire de la personne mais elle ne la définit pas. Avoir le « souci de soi », est aussi une façon de se défaire de cette identification administrative qui détermine un avenir de subalternité pour envisager un destin autre.

Ce « souci de soi » constituerait la condition par laquelle pourrait intervenir dans un second temps le « souci des autres ». Se connaître soi-même, savoir qu'elle est sa place dans la société et ce qu'il est acceptable de faire ou non, permettrait selon M. Foucault de pouvoir se soucier des autres. L'éthique qui fonde les règles du collectif en est un exemple. Les salarié.es savent individuellement ce qu'ils et elles veulent et les limites de ce qui peut être attendu de l'institution et font passer le maintien de la cohésion au premier plan de leurs préoccupations.

### **Une émancipation contingente**

Le processus de subjectivation initié par le travail sur le chantier se prolonge, on a pu le voir, dans les autres sphères de l'existence des salarié.es. En ce sens, le travail sur le chantier initie un processus de désaliénation. C'est le premier pas pour « pouvoir commencer » pour paraphraser Hannah Arendt (1950/1995) :

« C'est à l'agir qu'il revient en particulier de déclencher des processus dont l'automatisme ressemble ensuite beaucoup à celui des processus naturels, et c'est à lui en particulier qu'il revient de prendre un nouveau commencement, d'inaugurer quelque chose de neuf, de prendre l'initiative. (...) le miracle de la liberté consiste dans ce pouvoir commencer, lequel à son tour consiste dans le fait que chaque homme (...) est en lui-même un nouveau commencement.

L'emprunt à H. Arendt d'un mouvement lié à la faculté d'agir au sein d'un désir d'émancipation collectivement partagé est, me semble-t-il, éclairant de ce qui se passe dans les collectifs en particulier dans le collectif des femmes. La subjectivation à l'œuvre dans ce collectif a permis à la plupart des participantes de se saisir de ce qu'elles ont désormais conscience de « pouvoir faire » pour le faire-et ainsi « commencer ».

La mobilisation de l'intelligence des salarié.es s'exprimerait en premier lieu dans le refus de la fatalité du « sale boulot » et par le déploiement de *pratiques de réticence discrètes* au projet du dispositif. Par conséquent, paradoxalement, la réussite majeure du chantier pourrait donc se traduire par l'échec de la prescription de l'insertion en tant que processus de normalisation. Du moins peut-on le supposer pour certain.es car le travail sur le chantier n'a pas toujours l'effet cathartique escompté. D'autres salarié.es ne semblent pas parvenir à conserver cette forme d'élan généré par le travail. Peut-être, la dynamique est-elle également à l'œuvre chez elles.eux mais la forme d'usure morale induite par des années d'insertion n'en

rend pas la perception aussi clairement évidente. Le vécu dépressif de celles et ceux qui ont passé des années sans être porté par le jeu de la motivation et du désir se distingue par « la sensation d'engourdissement intellectuel, d'ankylose mentale, de paralysie de l'imagination » (Dejours, 1980/2008, p.86). Le processus de subjectivation à l'œuvre sur le chantier ne leur a pas permis, a priori, de s'extraire des rapports de domination inscrits dans le parcours d'insertion. Peut-on envisager que, privé du soutien social du collectif et de l'expérience du « travailler », le processus de subjectivation n'ait pas pu se poursuivre en dehors du chantier ? A moins que l'investissement dans d'autres sphères que le travail ait finalement échappé à l'enquête.

### **Assujettissement versus retournement de la norme**

Mettre en échec le processus de normalisation n'est pas automatique dans un contexte donné. Le retournement de la norme contre le pouvoir serait rendu possible par une transformation du rapport à soi des personnes en insertion conquies contre l'assujettissement à la norme (Dardot 2011). Le chantier permet que se produise une subjectivation, ce qui signifie que le processus par lequel se constitue le rapport à soi est porté dans le contexte historique donné du chantier. Mais le devenir subjectif n'est pas acquis. Tout dépend de la façon dont le pouvoir investit la personne et de la façon qu'aura la personne de réagir face à cette prise de pouvoir sur elle.

Concrètement, une personne en insertion est considérée par le pouvoir – l'administration de tutelle - comme inapte et donc orientée à ce titre vers des emplois subalternes. Elle est donc objectivée comme telle.

Si la personne introjecte en elle cette représentation et s'y soumet, elle est alors agie par le pouvoir et agit en conséquence, on peut parler d'un assujettissement à la norme.

Si la personne, au contraire, s'en défend. Dans ce cas, elle engage un travail de soi sur soi qui consiste à faire référence à d'autres normes que celles du pouvoir, les siennes propres, celles qu'elle élabore... Ce travail hétéronormatif peut se retourner contre le pouvoir (Dardot, 2011). Je fais l'hypothèse que c'est ce qui se passe pour une partie des salarié.es sur le chantier.

L'agir commun des salarié.es permet à certain.es d'entre eux.elles de mettre en échec la logique normative portée par le chantier. La question est de savoir pourquoi tous.les salarié.es n'empruntent pas la même voie de réticence.



Cette interrogation qui persiste ouvre la voie à de nouvelles recherches.

Le travail de thèse qui s'achève peut donc être considéré comme une première approche. Un point d'étape dans l'analyse du travail des personnes en insertion et de celui des professionnel.les. Il permet de se dégager des stéréotypes pour penser la réalité du rapport au travail des personnes en insertion qui s'extraient des rapports sociaux grâce à ce que permet le dispositif d'insertion en termes de construction de ressources dans le collectif. Ainsi le succès du chantier en matière d'émancipation – ou du moins de la possibilité d'une émancipation - peut-il au fond se mesurer à l'aune de la réticence des salarié.es aux attendus du dispositif.

## BIBLIOGRAPHIE

Abdel-Daim, A. (2000). *Exclusion, précarité, marginalité et autres vulnérabilités*. Réseau d'accès aux soins pour les personnes démunies, Association Aurore, 18 octobre 2000. <http://www.resomed.net>

Abric, J.-C. (1996). *Exclusion sociale, insertion et prévention*. Toulouse : Erès

Adami, H. (2012). « La formation linguistique des migrants adultes ». *Savoirs*, 2012/2, n° 29, pp.9-44.

Alaphilippe, D., Bernard, C., Otton, S. (1997). « Estime de soi, locus de contrôle et exclusion », *Bulletin de psychologie*, 429, pp.331-338.

Alderfer, C. P. (1969). «An empirical test of a new theory of human needs», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, n°2, pp.142-175.

Alderson, M. (2004). « La psychodynamique du travail: objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques », *Santé mentale au Québec*, 29(1). pp.243-260. Disponible sur : <https://doi.org/10.7202/008833ar> (consulté le 02/03/2020)

Alén Garabato, C., & Kis-Marck, A. (2015). « Le concept de « communauté linguistique » face à la réalité du terrain », *Lengas*, n° 77, Disponible sur : <http://journals.openedition.org/lengas/866>

Alphandéry, C. (1990). *Les structures d'insertion par l'économie*. Paris : La Documentation française.

Amouretti, M.-C., & Ruzé, F. (1990). *Le monde grec antique*, Paris : Hachette supérieur.

Arendt, H. (1950-59/1995). *Qu'est-ce que la politique ?* trad. S. Courtine-Denamy, Paris : Seuil.

Astier, I. (2007). *Les nouvelles règles du social*. Paris : PUF.

Astier, I. (2009). Les transformations de la relation d'aide dans l'intervention sociale. *Informations sociales*, 152(2), 52-58. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-2-page-52.htm>. (consulté le 04/03/2020)

Astier, I. ; Duvoux, N. (dir), (2009). *La société biographique : une injonction à vivre dignement*. Paris : L'Harmattan.

Auriol, V. (1996). *La question du sujet et l'insertion, essai sur l'expérience sociale*. Thèse de doctorat. Université Panthéon-Sorbonne. Disponible sur : <http://www.sudoc.fr/041582551>

Avenel, C. (2012). « Effets ambivalents des politiques d'insertion, Les droits et devoirs à l'épreuve de l'expérience vécue des bénéficiaires », *Vie sociale*, 1, pp. 59-79.

Bailleau, F. (1986). « De l'économie sociale à... l'économie du social. Les entreprises intermédiaires », *Contrat-programme* n° 83, CNRS.

Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris, Éditions De Boeck.

Barbe, M. (2015). *Dans les coulisses de l'insertion. Sur les chemins de l'emploi... ou du RSA...* Paris : Mon petit éditeur.

Barbier, J. (2013). « Les politiques d'insertion en France et l'activation de la protection sociale en Europe ». In Hazouard, S., Lasserre, R., & Uterwedde, H. (dir.), *L'aide au retour à l'emploi : Politiques françaises, allemandes et internationales*. IFAEE. Disponible sur : DOI :10.4000/books.cirac.299 (consulté le 07/12/2019)

Barbier, J.-M., & Vitali, M.-L. (2013). L'accompagnement, figure sociale, entrées théoriques. In Papi, C. (coord.). *Le tutorat de pairs dans l'enseignement supérieur* . p 231-245. Paris : L'Harmattan.

Barkat, S., & Hamraoui, É. (2009). « Résister dans le contexte du nouveau rapport de travail. ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°7, pp.199-210. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/nrpp.007.0199> (consulté le 27/03/2021)

Barnabé, C. (1994). « La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham: une recension des écrits », *McGill Journal of Education*, Vol. 29 No. 3.

Beauvois, J.-L. (1984). *La psychologie quotidienne*. PUF. Disponible sur : DOI : 10.3917/puf.beauv.1984.01

Benarrosh, Y. (2006). *Recevoir les chômeurs à l'ANPE. L'institution entre don et contrat*, Paris : L'Harmattan.

Berlivet, L. (2013). « Les ressorts de la « biopolitique » : « dispositifs de sécurité » et processus de « subjectivation » au prisme de l'histoire de la santé », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 60 (4), pp. 97-121.

Béroujon, A. (2014). *Peuple et pauvres des villes dans la France moderne. De la Renaissance à la Révolution*. Paris :Armand Colin

Bersay, C. (2002). « La montée de l'exclusion ». *Études sur la mort*, n° 122(2), pp.9-15. Disponible sur : DOI:10.3917/eslm.122.0009. (consulté le 07/02/2019)

Bertrand, M. (2005). « Qu'est-ce que la subjectivation ? ». *Le Carnet PSY*, 96, pp.24-27. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/lcpp.096.0024> (consulté le 11/02/2020)

Bilge, S. (2009). « Théorisations féministes de l'intersectionnalité ». *Diogenes*, 225, pp.70-88. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/dio.225.0070> (consulté le 07/02/2021)

Bioy, A., & Bachelart, M. (2010). « L'alliance thérapeutique : historique, recherches et perspectives cliniques ». *Perspectives Psy*, EDP sciences, n°49 (4), pp.317-326.

Blum, F. (2002). « Regards sur les mutations du travail social au XXe siècle ». *Le Mouvement Social*, n° 199(2), pp.83-94. Disponible sur : DOI:10.3917/lms.199.0083. (consulté le 13/01/2020)

Bolzman, C., Gakuba, T. O., Amalaman, M. (2017). « Honte et migration : une relation complexe à saisir ». *Pensée Plurielle*, n°44(1), pp.129–138.

Boltz-Laemmel, M., Villar, P. (2013). « Les liens des migrants internes et internationaux à leur ménage d'origine : portraits croisés de familles étendues sénégalaises. » *Autrepart*, 67-68, 103-119. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/autr.067.0103> (consulté le 12/05/2021)

Bon, N. (2006). « Analyser la demande, reconnaître le désir ». *Le Journal des psychologues*, 237(4), 51-55. Disponible sur : doi:10.3917/jdpp.237.0051. (consulté le 07/04/2022)

Bougeard, N. (2007). « Le pari de l'insertion par l'économique », *Lien social, l'actualité sociale autrement*, n°854.

Boulayoune, A. (2012). L'accompagnement : une mise en perspective. *Informations sociales*, 169(1), 8-11. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2012-1-page-8.htm>. (consulté le 12/03/2021)

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*, Paris : Les Editions de Minuit

Bourdieu, P. (1982). « Les rites comme actes d'institution ». In: *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 43. Rites et fétiches. pp. 58-63. Disponible sur : DOI : <https://doi.org/10.3406/arss.1982.2159> (consulté le 10/10/2020)

Bourdieu, P. (1989). *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*. Paris : Les Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (1992). *Réponses*, Paris : Seuil ;

Bourdieu, P. (1997). *Méditations pascaliennes*, Paris : Seuil.

Bourdieu, P. (1998). *La Domination masculine*, Paris : Éditions du Seuil.

Bourguignon, D., Herman, G. (2005). « La stigmatisation des personnes sans emploi : conséquences psychologiques et stratégies de défense de soi », *Recherches sociologiques*, n°1, pp.53-78.

Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C., Passeron, J.-C. (1968/1983). *Le métier de sociologue*. Paris : EHESS.

Bournel-Bosson, M. (2011). « Regard sur l'activité d'accompagnement dans le domaine de l'insertion des jeunes », *Sociétés et jeunesses en difficulté*, n°11.

Boutet, J. (2001). « La part langagière du travail : bilan et évolution », *Langage et société*, vol.4, n° 98, pp. 17-42.

Boutinet, J.-P., (2002). « Questionnement anthropologique autour de l'accompagnement », *Éducation permanente*, n° 153.

Boutinet, J.-P. (2012). *Anthropologie du projet*, Paris : PUF.

Bregeon, P. (2008). *A quoi servent les professionnels de l'insertion ? L'exemple des intervenants sociaux en Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale, en Missions Locales*. Paris : L'Harmattan.

Breviglieri, M. (2006). « Perceptions sociologiques du problème de la routine », in A. BIDEET et al., *Sociologie du travail et activité*, Toulouse : Octares.

Brodiez-Dolino, A. (2018). « La sécularisation des valeurs de l'action sociale depuis la fin du xix<sup>e</sup> siècle : du principe de charité au principe de solidarité ». *Informations sociales*, 196-197(1), pp.28-36. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2018-1-page-28.htm>. (consulté le 07/12/2019)

Broqua, C. (2009). « Observation ethnographique ». in Olivier Fillieule éd., *Dictionnaire des mouvements sociaux*. pp. 379-386. Paris : Presses de Sciences Po. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/scpo.filli.2009.01.0379>"(consulté le 09/12/2020)

Burstin, H. (1997). « Problèmes du travail à Paris sous la Révolution », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, tome 44 N°4. pp. 650-682 ; Disponible sur : <https://doi.org/10.3406/rhmc.1997.1891> (consulté le 10/01/2020)

Caillé, A. (1986). « Socialité primaire et socialité secondaire ». in Caillé, A. *Splendeurs et misères des sciences sociales : Esquisses d'une mythologie*. pp. 351-375. Librairie Droz

Caillé, A. (2003). « Sur les concepts d'économie en général et d'économie solidaire en particulier », *Revue du MAUSS*, vol. no 21, no. 1, 2003, pp. 215-236.

Calderon, J., Cohen V. (2014). *Qu'est-ce que résister ? Usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*, Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion.

Canguilhem, G. (1943/2005)., « Essai sur quelques problèmes concernant le normal et le pathologique » in *Le Normal et le pathologique*, Paris : PUF.

Carbone, F., Sarot, A., & Moro, M. (2019). « Le besoin des autres: Réciprocité et déséquilibres dans l'accueil des demandeurs d'asile en Italie ». *L'Autre*, vol. 20, n°2, pp.202-210. Disponible sur : doi:10.3917/lautr.059.0202. (consulté le 17/10/2021)

Carrez, J.-P. (2008). « La Salpêtrière de Paris sous l'Ancien Régime : lieu d'exclusion et de punition pour femmes », *Criminocorpus, Varia* Disponible sur : <http://journals.openedition.org/criminocorpus/264> (consulté le 07/01/2021)

Castel, R. (1991). « De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation : précarité du travail et vulnérabilité relationnelle », in Donzelot, J. (dir.), *Face à l'exclusion, le modèle français*. Paris : Editions esprit.

Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale, Une chronique du salariat*. Paris : Fayard.

Castel, R. (2007). « Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précarité ? », in Serge Paugam (dir.), *Repenser la solidarité : l'apport des sciences sociales*. Paris : PUF pp.416-433.

Castra, D. (1995). « Théorie de l'engagement et insertion professionnelle ». *Connexions* 65, pp.159–176.

Castra, D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Paris : PUF.

Cefaï, D. (dir), (2010). *L'engagement ethnographique*, Paris : EHESS.

Cervera, M. , Defalvard, H. (2009). « Accompagnement dans et vers l'emploi : Profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique ». *Travail et emploi*, 3(3), pp.51-62. Disponible sur : <https://doi.org/10.4000/travailemploi.3482> (consulté le 07/02/2021)

Chauvière M. (2000). « Les usagers, ambiguïtés d'un nouveau paradigme pour l'action sociale », in *Les usagers de l'action sociale, sujets, clients ou bénéficiaires*, Paris : L'Harmattan pp.17-43.

Chobeaux, F. (2011). « Jeunes en errance et accompagnement social », *Journal des anthropologues, Hors-série*. Disponible sur : DOI : 10.4000/jda.5766 (consulté le 05/07/2021) (consulté le 08/02/2021)

Ciavaldini-Cartaut, S., (d') Arripe-Longueville, F. (2013). « L'évaluation des risques psychosociaux dans l'accompagnement de l'insertion professionnelle des bénéficiaires du revenu de solidarité active : contribution interdisciplinaire en psychologie du travail et de la santé », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], pp.15-3; Disponible sur : DOI : 10.4000/pistes.3580 (consulté le 07/02/2021)

Cingolani, P. (1995). « Le désenchantement de la question sociale », *Lien social et politiques* – RIAC, n°34, pp. 23-29.

Cingolani, P. (2011). « Émancipation, individuation, subjectivation. Psychanalyse, philosophie et science sociale ». *Revue du MAUSS*, n° 38, second semestre 201. pp. 155-168.

Cingolani, P. (2014). « Travail précaire, précaires et résistances » (chapitre 1) in Calderón, J., & Cohen, V. (dir.), *Qu'est-ce que résister ? Usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion. Disponible sur : DOI :10.4000/books.septentrion.3375 (consulté le 18/06/2021)

Cimier, A. (2021). *Situations de chômage, investissement d'activités hors emploi et santé : vers une clinique psychosociale du chômage*. Thèse de psychologie. Université Paris 13.

Clark, A., & Oswald, A. (1994). « Unhappiness and Unemployment », *Economic Journal*, vol. 104, n° 424, pp. 648-659. Disponible sur : <https://doi.org/10.2307/2234639> (consulté le 18/07/2021)

Clement, G. (2017). *Les experts de l'insertion. Sociologie des fédérations de l'insertion par l'activité économique*. Thèse de sociologie. Champs-sur-Marne : Université Paris-Est. NNT : 2017PESC0060. tel-01935614

Combessie, J.-C. (2007). « L'entretien semi-directif », in *La méthode en sociologie.*, Paris : La découverte.

Cohen-Emerique, M. (1999). « Le choc culturel, méthode de formation et outil de recherche », in Demorgon, J., & Lipiansky, E.-M. (1999). *Guide de l'interculturel en formation*, Paris : Retz, pp. 301-315.

Cohen-Scali, V. (2013). « L'insertion professionnelle ». in : Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*, pp. 177-180. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. Disponible sur : doi:10.3917/dbu.devel.2013.02.0177 (consulté le 13/10/2021)

Conchon, A. (2013). « Les travaux publics comme ressource : les ateliers de charité dans les dernières décennies du XVIIIe siècle », *Mélanges de l'École française de Rome - Italie et Méditerranée modernes et contemporaines*. Disponible sur : DOI : 10.4000/mefrim.603 (consulté le 16/03/2019)

Courbot, C. (2000). « De l'acculturation aux processus d'acculturation, de l'anthropologie à l'histoire : Petite histoire d'un terme connoté ». *Hypothèses*, n°3, pp.121-129. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/hypp.991.0121> (consulté le 16/03/2021)

Couronné, J., Lima, L.; Rey, F., Rist B.; Roux, N. (2020). « L'accompagnement des « personnes éloignées de l'emploi : contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée », *La revue de l'Ires*, vol. 2-3, n°101-102.

Crocker, J., & Major, B. (1989). « Social stigma and self-esteem : the self-protective properties of stigma », *Psychological review*, n°96, pp.608-630

Croizet, J.-C., & Leyens J.-P. (2003). *Mauvaises réputations. Réalités et enjeux de la stigmatisation sociale*. Paris : Armand Colin

Denoux, P. (2013). « Le contact culturel dans les procédures de recherche. Propositions méthodologiques de psychologie interculturelle ». *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°99-100, pp.365-381.

Cru, D. (1988). *Le Risque et la règle. Le cas du bâtiment et des travaux publics*, Toulouse : Éditions Érès

Cru, D. (2016). « Collectif et travail de métier : sur la notion de collectif de travail ». *Travailler*, n°35, pp.53-59. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/trav.035.0053> (Consulté le 06/04/2022)

Cubero, J. (1998). *Histoire du vagabondage du Moyen Age à nos jours*. Paris : Imago.

Dagot, L. ; Castra, D. (2002). « L'allégeance : un principe des logiques d'aide à l'insertion professionnelle ». *L'orientation scolaire et professionnelle* [Online], 31/3 |; DOI : Disponible sur : <https://doi.org/10.4000/ospp.3362> (consulté le 05/07/2020)

Dardot, P., & Laval, C. (2010). « Néolibéralisme et subjectivation capitaliste ». *Cités*, n°41, pp. 35-50. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/cite.041.0035> (consulté le 13/11/2021)

Dardot, P. (2011) « La subjectivation à l'épreuve de la partition individuel-collectif » *Revue du MAUSS*, 2011/2, n° 38, pp. 235-258.

Davezies, P. (1993). « Eléments de psychodynamique du travail. » *Education Permanente* n°116, 1993-3, pp.33-46.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York, Plenum Press.

Delès, R. (2018). « La résistance aux formes conventionnelles de l'insertion professionnelle : le « hors-jeu » (chapitre 1) in Delès, R. (dir.) (2018) *Quand on n'a « que » le diplôme... Les jeunes diplômés et l'insertion professionnelle*, Paris : PUF. pp. 169-192.

Dellucci, H. (2014). « Psychotraumatologie centrée compétences ». *Thérapie Familiale*, n°35, pp.193-226. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/tf.142.0193> (consulté le 02/02/2022)

De Spiegelers, P. (1987). *Les hôpitaux et l'assistance à Liège (Xe-XVe siècles). Aspects institutionnels et sociaux*. Liège : Presses universitaires de Liège, Disponible sur : DOI : <https://doi.org/10.4000/books.pulg.6267>. (consulté le 02/12/2020)



Defalvard, H. (2009). « L'évaluation des structures de l'IAE : une question politique ». *La revue lacanienne*, n°4, vol.2, pp.104-107. Disponible sur : doi:10.3917/lrl.092.0104. (consulté le 02/03/2022)

Dejours, C. (1980/2008). *Travail usure mentale*. Paris : Bayard.

Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Paris : PUF.

Dejours, C. (1996). *Psychologie clinique du travail et tradition compréhensive*, in Clot, Y. (dir.) *Les histoires de la psychologie du travail*, pp. 197-220. Toulouse : Octarès.

Dejours, C. (1998/2009). *Souffrance en France*. Paris : Seuil.

Dejours, C. (1998). « Travailler n'est pas déroger », *Travailler*, n°1, pp.5-12

Dejours, C. (2001a). *Le corps d'abord*. Paris : Payot

Dejours, C. (2001b). « Différence anatomique et reconnaissance du réel dans le travail ». *Les cahiers du Genre*, n°29, pp.101-127.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: Critique des fondements de l'évaluation*. Versailles : Éditions Quæ.

Dejours, C. (2004). « Activisme professionnel : masochisme, compulsivité ou aliénation ? », *Travailler*, 11, pp. 25-40.

Dejours, C. (2006). « Aliénation et clinique du travail ». *Actuel Marx*, n°39, pp.123-144. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/amx.039.0123> (consulté le 02/10/2021)

Dejours C. (2007). « Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance », in Caillé A., *La quête de reconnaissance*, Paris : La Découverte, pp. 58-70.

Dejours, C. (2009a). *Travail vivant : travail et sexualité* (Tome 1). Paris : Payot.

Dejours, C. (2009b). *Travail vivant : travail et émancipation* (Tome 2). Paris : Payot.

Dejours, C. (2009c). « Entre inégalités individuelles et coopération collective : la question de l'autorité ». in Jouan, M.(éd) (2009) *Comment penser l'autonomie: Entre compétences et dépendances*, Paris : PUF pp. 291-313. Disponible sur : <https://www.cairn.info/comment-penser-l-autonomie--9782130565529-page-291.htm> (consulté le 06/11/2021)

Dejours, C. (2011a). *Conjurer la violence*. Paris: Payot.

Dejours, C. (2011b). « La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition ». *Travailler*, n°1, pp. 15-27. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/trav.025.0015> (consulté le 12/10/2021)

Dejours, C. (2014). « La sublimation : entre clinique du travail et psychanalyse », *Revue française de psychosomatique*, n°46, vol.2, pp. 21-37.

Dejours, C. (2016a). Note de travail sur la notion de souffrance. *Travailler*, n°1, pp.145-154. <https://doi.org/10.3917/trav.035.0145> (consulté le 10/10/2020)

Dejours, C. (2016b). Psychodynamique du travail et politique : quels enjeux ? *Travailler*, n°36, pp.75-90. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/trav.036.0075> (consulté le 20.

Dejours, C. (2017). « Au commencement n'est pas l'action ». *Éducation permanente*, Arcueil : *Éducation permanente, Commencements et recommencements*, pp. 111-120. Disponible sur : [ffhal-02290586f](https://doi.org/10.3917/trav.036.0075) (consulté le 20/12/2021)

Dejours, C. (2019). « La pratique de l'enquête-intervention : quelles inflexions dans le contexte d'aujourd'hui ? ». *Travailler*, n°41 vol. 1, pp.87-95. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/trav.041.0087> (consulté le 19/11/2021)

Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1983). « Désir ou motivation ? l'interrogation psychanalytique sur le travail » Communication au Congrès de Psychologie du Travail. Paris. 29 Mars in *Quelles motivations au travail ?*, Paris : Entreprise moderne d'édition. pp.118-126.

Dejours, C., & Molinier, P. (1994). De la peine au travail, *Autrement*, 142, pp. 138-151.

Dejours, C., Molinier, P., Dessors, D. (1994). Comprendre la résistance au changement. *INRS. Documents du Médecin du travail*, n°58, pp.112-117

Delory-Momberger, C., Mbiatong, J. (2011). « Nouvelles pratiques d'accompagnement dans les chantiers d'insertion et co-construction des savoirs d'action entre praticiens et chercheurs », *L'orientation scolaire et professionnelle*, n°40, vol.4. Disponible sur : DOI : 10.4000/ospp.3628 (consulté le 09/11/2021)

Delphy, C. (1998). *L'ennemi principal 1. Économie politique du patriarcat*, Paris : Syllepse.

Depauw, J. (1974). « Pauvres, pauvres mendiants, mendiants valides ou vagabonds ? Les hésitations de la législation royale ». *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, tome 21 n°3, Juillet-septembre 1974. pp. 401-418. Disponible sur : DOI : <https://doi.org/10.3406/rhmc.1974.2307> (consulté le 05/05/2020)

Demazière, D. (1992). « La négociation des identités de chômeurs de longue durée », *Revue Française de Sociologie*, n°33 vol.3, pp. 335-363.

Demazière, D. ; Dubar, C. (1997). *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion*. Paris : Nathan.

Demaegdt, C. (2012). *Apport de la clinique du travail à l'anthropologie psychanalytique du sens moral : Vers une théorie psychanalytique de l'action*, Thèse de doctorat en psychologie, Paris : Cnam.

Desmette, D. (2001). « Le sentiment d'efficacité personnelle, une composante de l'insertion » in Liénard Georges (dir.) (2001), *L'insertion : défi pour l'analyse, enjeu pour l'action*. Bruxelles : Mardaga,

Dessein, S. (2020). *Des travailleuses et travailleurs associatifs au coeur de la modernisation de l'Etat : le cas du service public de l'emploi pour les chômeurs en situation de handicap*. Thèse de doctorat en sociologie, Paris : Université Paris 1.

Dessors, D. (2009). « L'intelligence pratique ». *Travailler*, , n°21, pp.61-68. Disponible sur : DOI : <https://doi.org/10.3917/trav.021.0061> (consulté le 02/12/2021)

Dessors, D. (2009). *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail*, pp.167-187. Erès

Dessors, D., & Jayet, C. (2009). « Méthodologie et action en psychopathologie du travail. A propos de la souffrance des équipes de réinsertion médico-sociale » in Dessors, D. *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail*, pp.167-187. Paris :Erès

Devereux, G. (1967/2012). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris : Flammarion.

Diamond, C. (2011). *L'importance d'être humain*, Paris : PUF.

Divay, S. (2008). « Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs ». *Sociologies pratiques*, n°17, pp. 55-66. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/sopr.017.0055> (consulté le 02/03/2021)

Dmitrijeva, J., Fremigacci, F., & L'Horty, Y. (2015). « Le paradoxe des nouvelles politiques d'insertion ». *Revue d'économie politique*, vol. 125(4), pp.475-498. Disponible sur : [doi:10.3917/redpp.254.0475](https://doi.org/10.3917/redpp.254.0475). (consulté le 12/03/2021)

Donzelot, J. (1977). *La police des familles*, Paris : Les Éditions de Minuit.

Duvoux, N. (2009). *L'autonomie des assistés. Sociologie des politiques d'insertion*, Paris : PUF.

Duvoux, N. (2010). « Le travail vu par les assistés : éléments pour une sociologie des politiques d'insertion », *Sociologie du travail*, Vol. 52 - n° 3, pp. 389-408.

Duvoux, N. (2013). Comment l'assistance chasse l'État social. *Idées économiques et sociales*, n°171(1), pp. 10-17. Disponible sur : [doi:10.3917/idee.171.0010](https://doi.org/10.3917/idee.171.0010). (consulté le 03/03/2021)

Ébersold, S. (2005). « L'insertion, ses métamorphoses, ses registres de cohérence à la lumière d'un corpus de circulaires (1982-1993) ». *Sociétés contemporaines*, n° 58(2), pp.105-130. Disponible sur : doi:10.3917/soco.058.0105. (consulté le 02/06/2021)

Emanoeli, J. ; Tarouquella Brasil, K., & Ganem, V. (2017). “O desafio do trabalho com adolescentes em conflito com a lei: uma intervenção em psicodinâmica do trabalho. Psicologia em Estudo”, *Maringá*, v22, n° 2, pp. 165-173, abr./jun. 2017. Disponible sur : <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/PsicolEstud/article/view/31869/pdf> (consulté le 02/08/2021)

Eme, B., Laville, J.-L., (1994). *Cohésion sociale et emploi*, Paris : Desclée de Brouwer. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2010-6-page-76.htm> (consulté le 09/09/2021)

Eme, B., Laville, J.-L., (2006). « Économie solidaire » in Laville J.-L., Cattani A.D. (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris : Gallimard.

Erhel, C. (2012). « Politiques de l'emploi : la tendance à l'activation donne-t-elle une place accrue à l'accompagnement ? » *Informations sociales*, n°169(1), pp.30-38. Disponible sur : doi:10.3917/inso.169.0030. (consulté le 10/11/2021)

Esman, S. ; Nimis, J.-L. (2018). Le travail en ESAT est-il thérapeutique ? in Molinier, P. (dir.) *François Tosquelles et le travail*, Editions d'une.

Estrade M.-A. (2008), « Une prospective socio-économique du travail et de l'emploi peu qualifié », in *L'Emploi, nouveaux enjeux*, INSEE, pp. 27-39.

Eydoux, A., & Tuchszirer, C. (2011). Du RMI au RSA : la difficile mise en place d'une gouvernance décentralisée des politiques d'insertion. *Revue française des affaires sociales*, pp. 90-113. Disponible sur doi:10.3917/rfas.114.0090. (consulté le 02/09/2021)

Eyraud, B. (2005). Relation d'accompagnement et relation tutélaire. *Rhizome* n°20, , pp. 6-7.

Fassin, D., Fassin, É. (2006). *De la question sociale à la question raciale : représenter la société française*, La Découverte.

Fassin, D. , Rechtman, R. (2007). *L'Empire du traumatisme : enquête sur la condition de victime*, Paris : Flammarion.

Faure, C. (2015). Le rôle de l'imagination créative dans la vie psychique. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°105, pp.85-93. Disponible sur : Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/cips.105.0085> (consulté le 02/12/2021)

Fazazi, H. (2017). *La subjectivation en contexte de mobilisation sociale. L'individu engagé au sein des organisations politiques chez T.W. Adorno et Alain Touraine*. Thèse de doctorat en philosophie. Montréal : Faculté des arts et sciences

Felder, A. (2016). *L'activité des demandeurs d'asile : Se reconstruire en exil*. Toulouse : Erès.

Ferré, N., Carrère, V. (2018). « Travailleurs clandestins ou mécanismes clandestins ? » *Plein droit*, n° 119, pp. 8-11

Filhol, E. (2007). « La loi de 1912 sur la circulation des « nomades » (Tsiganes) en France », *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 23, n°2. Disponible sur : <https://doi.org/10.4000/remi.4179> (consulté le 22/12/2021)

Fisher, C. M. (1983). «Honored guest presentation: abulia minor vs. agitated behavior», *Clinical Neurosurgery*, n°31, pp.9-31.

Fleury, S. (1999) in Loriol, M. (dir.). *Qu'est-ce que l'insertion ? Entre pratiques institutionnelles et représentations sociales*. Paris : L'Harmattan.

Flottes, A. (2004). « Conflits de personnes, guerre des clans : deux enquêtes dans les services », *Travailler*, n°11, pp. 147-168.

Fontaine, L. (2008). « Une histoire de la pauvreté et des stratégies de survie ». *Regards croisés sur l'économie*, n°2, pp.54-61. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/rce.004.0054> (consulté le 02/02/2020)

Fossier, R. (1991). *La société médiévale*. Paris : Armand colin.

Fossier, A. (2002). Le grand renfermement, *Tracés. Revue de Sciences humaines*. Disponible sur : DOI : 10.4000/traces.4130 (consulté le 29/10/2020).

Foucault, M. (1961/2013). *Histoire de la folie à l'âge classique*, Paris : Gallimard ;

Foucault M. (1974). « La vérité et les formes juridiques », *Dits et écrits* Tome 2, Paris : Gallimard

Foucault, M. (1975/2017). *Surveiller et punir*, Paris : Gallimard.

Foucault, M. (1976). *Histoire de la sexualité*, Tome1 1, La volonté de savoir, Paris Gallimard.

Foucault, M. (1994/2001). *Dits et écrits, 1954-1975*, Tome 1, Paris Gallimard.

Foucault, M. (1994/2005). *Dits et écrits, 1976-1988*, Tome 2, Paris Gallimard.

Fournier, G., Drapeau, S., Thibault, J. (1995). « Croyances vocationnelles des jeunes de 16 à 25 ans en difficulté d'insertion socio-professionnelle selon leur profil socio-démographique ». *Canadian Journal of Education / Revue Canadienne De L'éducation*, n°20(2), pp.109-128. Disponible sur : doi:10.2307/1495271 (consulté le 02/02/2022)

Freud, S. (1914/1977). « Remémoration, répétition, perlaboration », *La technique psychanalytique*, Paris PUF.

Freud S., (1915/1986). « L'inconscient », *Métapsychologie*, Paris : Editions Folio.

Freud S. (1926/1968). *Inhibition, symptôme et angoisse*, Paris, PUF .

Freud S. (1933/1995). *Nouvelle suite des leçons d'introduction à la psychanalyse*, OCFP, vol. XIX, Paris, PUF. pp. 85-268.

Freud, S. (1939). Analyse terminée et Analyse interminable. *Revue française de psychanalyse*. 11(1), pp.3-38.

Frigoli, G. (2010). « Le rôle du département en tant que chef de file dans le domaine de l'insertion ». *Informations sociales*, n°6(6), pp.76-84. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/inso.162.0076> (consulté le 12/03/2022)

Gaignard, L. (2006). « Racisme et travail ». *Travailler*, n°16, pp.7-14. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/trav.016.0007> (consulté le 21/06/2022)

Gaignard, L. (2018a). « Il faut vivre avec d'autres et c'est là que le bât blesse, précisément ». In Molinier, PP. (dir.) *François Tosquelles et le travail*, Paris : Editions d'une.

Gaignard, L. (2018b). « Le travail au ras des pâquerettes. » – 1<sup>er</sup> épisode. Disponible sur : *Jeflak*. [www.jefklak.org/](http://www.jefklak.org/) mai 2018

Gaignard, L. (2018c). « Va te faire soigner ! ». *Rhizome*, n°67, pp.12-18. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/rhiz.067.0012> (consulté le 21/06/2022)

Gaignard, L., & Molinier, PP. (2008). « Le travail inestimable », *Travailler*, n°19, pp. 9-13.

Galerand, E., Kergoat, D. (2008). « Le potentiel subversif du rapport des femmes au travail ». *Nouvelles Questions Féministes*, n°27, pp.67-82. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/nqf.272.0067> (consulté le 05/04/2022)

Ganem, V. (2011). « Seul le travail rentable est évalué ». *Travailler*, n°25, pp.129-143. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/trav.025.0129>

Ganem, V. (2019) « L'enquête de psychodynamique du travail canonique : prescription et réalité ». *Travailler*, n° 41, pp. 61-74. (PASCAL-INIST)

Ganem, V. , Veras Rodrigues, M. (2016). « Quel est l'impact de la faim et de la lutte pour la survie sur le rapport subjectif au travail ? », *Pistes*, n°18, Disponible sur URL : <http://journals.openedition.org/pistes/4673> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/pistes.4673> (consulté le 16/06/2022)

Gangloff B. (1999). « Compléments à la norme d'allégeance : les bons et les mauvais externes ». 4<sup>o</sup> *Colloque International de Psychologie Sociale Appliquée*. Rennes.

- Gangloff, B. (2000). *Profession recruteur, profession imposteur*. Paris : L'Harmattan.
- Gangloff, B., Pasquier, D. (2011). *Décrire et évaluer la personnalité : mythes et réalité*. Paris : L'Harmattan.
- Garrau, M. (2009). « Le care entre dépendance et domination : l'intérêt de la théorie néorépublicaine pour penser une « caring society ». *Les ateliers de l'éthique / The Ethics Forum*, n°4, pp.25–42. Disponible sur : <https://doi.org/10.7202/1044450ar> (consulté le 02/11/2021)
- Garrau, M. (2018). *Politiques de la vulnérabilité*. Paris : CNRS éditions.
- Gaulejac de, V. (2008). « Introduction. L'histoire de vie a-t-elle un sens ? » in de Gaulejac (de) V. (dir .)., *Intervenir par le récit de vie*, Toulouse : Érès. pp. 13-31 Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/eres.legra.2008.01.0013>" (consulté le 02/05/2022)
- Gelpe, D. Roques, M. (2004). « Une approche de la représentation sociale du chômage chez des sujets sans emploi », in Lancry, A., & Lemoine, C. (dir.). *La personne et ses rapports au travail*, Paris : L'Harmattan pp.215-221
- Geremek, B. (1987). *La potence ou la pitié. L'Europe et les pauvres du Moyen-Age à nos jours*. Paris : Editions Gallimard.
- Gentili, M. (2017). « Éléments pour une histoire de l'Hôpital ». *Hegel*, n°2, pp.147-151. Disponible sur : <https://doi.org/10.4267/2042/62294> (consulté le 02/02/2020)
- Georges N. (2006). « Le profilage : outil statistique et/ou de coordination ? », Centre d'études de l'emploi, Document de travail, n° 72.
- Gérome, C. (2015). Le travail social à l'épreuve du marché : l'émergence des entreprises intermédiaires à la fin des années 1970. *Pensée plurielle*, n°40(3), pp.143-153. Disponible sur : [doi:10.3917/pp.040.0143](https://doi.org/10.3917/pp.040.0143). (consulté le 12/05/2022)
- Gérome , C (2017). *Les experts de l'insertion. Sociologie des fédérations de l'insertion par l'activité économique*. Thèse de doctorat, Université Paris-Est.
- Gianfaldoni, P. (2012). Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique. *Innovations*, n°38(2), pp.129-150. Disponible sur : [doi:10.3917/inno.038.0129](https://doi.org/10.3917/inno.038.0129).
- Gianfaldoni.P. (2018). Les évolutions contraintes des entreprises sociales d'insertion par le travail. *Marché et Organisations*, L'Harmattan, n°31 (1), pp.81-101. Disponible sur : [10.3917/maorg.031.0081](https://doi.org/10.3917/maorg.031.0081). hal-02011115
- Giffard, B. (2008). « Chapitre 22. Émotion, humeur et motivation ». in Eustache, F. éd., *Traité de neuropsychologie clinique* pp. 381-427. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/dbu.eusta.2008.01.0381>" (consulté le 15/01/2022)

Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice : Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press.

Giraud O., Lucas B., (2011). « Le care comme biopouvoir ». *Travail, genre et sociétés*, n° 26, pp. 205-210. Disponible sur : DOI : 10.3917/tgs.026.0205 (consulté le 16/02/2022)

Girola, C. (2015). « La lutte contre les désolations : des révélations et des rêves des personnes sans abri », *Empan* 2015/2 (n° 98), pp. 16-25

Giuliani, F. (2009). Les conseillers face à la norme des parcours d'insertion : entre expérimentations et stratégies de survie. *Informations sociales*, 156(6), 58-65. Disponible sur : doi:10.3917/inso.156.0058. (consulté le 29/01/2022)

Goffman, E. (1963/2012). *Stigmate. Les usages sociaux du handicap*, Paris :Les Éditions de Minuit.

Goffman, E. (1968/2021). *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris : Les Éditions de Minuit.

Goffman, E., 1973, *La Mise en scène de la vie quotidienne*, Tome 2, les relations en public, Paris : Editions de Minuit.

Goffman, E. (1952, 1987/1989). « Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec », 1952, in *Le parler-frais d'Erving Goffman*, Colloque de Cerisy de 1987, sous la direction d'Isaac Joseph et al., Paris : Editions de Minuit.

Goglin, J.-L. (1976). *Les misérables dans l'occident médiéval*. Seuil

Guimelli C. (1996). Valence et structure des représentations sociales. *Bulletin de Psychologie*, Vol. 49, n° 422, pp. 58-72.

Guillaumin, C. (1980). « Emploi positif et négatif des stéréotypes », *Enfance*, tome 33, n°4-5, pp.198-199. Disponible sur [www.persee.fr/doc/enfan\\_0013-7545\\_1980\\_num\\_33\\_4\\_3345](http://www.persee.fr/doc/enfan_0013-7545_1980_num_33_4_3345), , (consulté le 19/06/2022)

Guillaumin C. (2016 [1978]). « Pratique du pouvoir et idée de nature. (1), L'appropriation des femmes. (2), Le discours de la nature. » *Sexe, race et pratique du pouvoir. L'idée de nature*. Donnemarie-Dontilly : Éditions iXe.

Gutton, J.-P. (1971/2008), *La société et les pauvres. L'exemple de la généralité de Lyon, 1534-1789*. Seconde édition, revue et corrigée. Paris : Honoré-Champion.

Guyennot, C. (1998). *L'insertion : un problème social*. Paris : L'Harmattan.

Habermas, J. (1997). *Droit et démocratie*, Paris : Gallimard, pp. 138.



Habib, M. (2006). Neurologie de l'action et de la motivation : de l'athymhormie à l'hyperactivité. *Encephale -revue De Psychiatrie Clinique Biologique Et Therapeutique -*. 32. 10-24. 10.1016/S0013-7006(06)78685-7. (consulté le 02/09/2021)

Habib M., Poncet M. (1988). « Perte de l'élan vital, de l'intérêt et de l'affectivité (Syndrome Athymormique) au cours de lésions lacunaires des corps striés ». *Revue neurologie* n°144, pp.571–577, 1988.

Hacking, I. (2002). *Les fous voyageurs*, Paris : Les empêcheurs de tourner en rond.

Hackman, J. R. (1980). *Work redesign and motivation*. *Professional Psychology*, n°11(3), pp.445–455.

Hakmiller, K. L. (1966). « Threat as a determinant of downward comparison ». *Journal of Experimental Social Psychology*, Supplement 1, pp.32-39.

Hamraoui, E. (2014) « La vitalité, la vie et le travail. Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé », *Pistes*, n°16, Disponible sur : [ff10.4000/pistes.3547ff](https://doi.org/10.4000/pistes.3547ff). [ffhal-02489842f](https://doi.org/10.4000/pistes.3547ff) (consulté le 21/03/2022)

Hamzaoui, M. (2005). Émergence et logiques de la politique d'activation du social et de l'emploi. *Pensée plurielle*, n° 10(2), pp.19-28. , Disponible sur : [doi:10.3917/pp.010.0019](https://doi.org/10.3917/pp.010.0019) (consulté le 20/12/2021)

Haraway D. (1997/2007). *Manifeste cyborg et autres essais. Sciences - Fictions - Féminismes*. Anthologie établie par Laurence Allard, Delphine Gardey et Nathalie Magnan. Paris : Exils.

Haraway, D. (1988). *Situated Knowledges. The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective*. Traduit par Denis Petit Disponible sur : [http://ferbos.jeanfrancois.free.fr/psychanalyse-et-creation/IMG/pdf/4\\_savoirs\\_situes\\_8.pdf](http://ferbos.jeanfrancois.free.fr/psychanalyse-et-creation/IMG/pdf/4_savoirs_situes_8.pdf) (consulté le 01/02/2022)

Hely,M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris : PUF.

Hély, M. & Moulévrier, P. (2009). « Économie sociale et solidaire : quand les sciences sociales enchantent le travail ». *Idées économiques et sociales*, n°158(4), pp.30-41. Disponible sur : [doi:10.3917/idee.158.0030](https://doi.org/10.3917/idee.158.0030). (consulté le 01/03/2022)

Henry, M. (1987/2004) *La barbarie*. Paris : PUF.

Herman, G. ; Desmette, D. ; Dumont, V. (2001). « Regards psychologiques », in Lienard Georges (dir.), *L'insertion : défi pour l'analyse, enjeu pour l'action*. Bruxelles : Mardaga.

Herman, G. Bourguignon, D. , Desmette, D. (2003). « Insertion des chômeurs et identité sociale », *Sciences Humaines*, Hors série n° 40.

Herman, G., van Ypersele, D. (2001). « chapitre 7, Activités, santé mentale et mobilité professionnelle », in Lienard Georges (dir.), *L'insertion : défi pour l'analyse, enjeu pour l'action*. Bruxelles : Mardaga.

Herman, G. (2007). *Travail, chômage et stigmatisation : Une analyse psychosociale*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Université

Herzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*, traduit par Voraz, C. trad.. Paris : EME

Hirata, H., Kergoat, D. (1988). Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail , Dejours, C. (dir .), *Plaisir et souffrance dans le travail*, vol2. Orsay :Editions de l'AOCIP, pp. 131-176

Hirata, H., & Kergoat, D. (2017). Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail. *Travailler*, n°37, pp.163-203. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/trav.037.0163> (consulté le 20/02/2022)

Hochschild, A. R (1983/2017). *Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*, Paris : La Découverte.

Hughes, E.C. (1951, 1956, 1958,1970) (1996). *Le regard sociologique. Essais choisis.*: Paris : EHESS.

Ion, J. (2000), *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Paris : Dunod.

Iori, R., Nicourd, S. (2014). La construction des discours vocationnels comme support de légitimité dans le champ de l'intervention sociale. *Vie sociale*, 8(4), 101-112. Disponible sur : doi:10.3917/vsoc.144.0101.

Jahoda, M. (1981). Work, employment and unemployment : Values, theories and approaches in social research. *American Psychologist*, n°36, pp.184-191.

Jeannot, G. (2005). *Les métiers flous. Travail et action publique*, Paris : Octarès Éditions.

Joule, R.V. (1994). « Trois applications de la théorie de l'engagement ». In G. Guingouin, & F. Le Poulmier (dir), *A quoi sert aujourd'hui la psychologie sociale? Demandes actuelles et nouvelles réponses*. Paris : PUR.

Jounin, N. (2006) *Loyautés incertaines. Les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité*. Thèse de Sociologie. Paris : Université Paris-Diderot. Disponible sur : fftel-00182439

Jovelin, E. (2017). « La honte des pauvres : l'exemple des femmes SDF », *Pensée Plurielle*, n°44, p 73-83.

Jung, T. (2021). « Entre don et care. La problématique des relations d'accompagnement ». *Le Sociographe*, n°76, Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/graph1.076.iaa> (consulté le 11/02/2022)

Kakam, C. (2006). Propagande politique et désobéissance civile. De la désobéissance mentale comme rempart contre le harcèlement idéologique et politique. *Le Philosophoïre*, 26, 167-179. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/phoir.026.0167> (consulté le 02/05/2022)

Kergoat, D. (2001). « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », in Bisilliat, J. et Verschuur, C. *Genre et économie : un premier éclairage*. Genève : Graduate Institute Publications, pp. 78-88, DOI : 10.4000/books.iheid.5419 (consulté le 12/02/2022)

Kergoat, D. (2009). « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », dans Dorlin, E (dir.), Bidet-Mordrel, A. (avec la collaboration de), *Sexe, race, classe : pour une épistémologie de la domination*, Paris : PUF.

Kergoat, D. (2012). *Se battre disent-elles*. Paris : La dispute

Kergoat, P. (2014) Chapitre 2. « Entre élaboration et transmission (en situation de travail). Quand le genre bouscule les résistances » In : *Qu'est-ce que résister ? Usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique* [en ligne]. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion,. Disponible sur : <http://books.openedition.org/septentrion/3377> DOI : <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.3377>.

Kuehni, M. (2008). « Assigné(e)s au travail en Suisse : quels enjeux de santé pour les actifs et actives du chômage? ». *Travailler*, n°19, pp.123-142. Disponible sur <https://doi.org/10.3917/trav.019.0123> (consulté le 20/08/2021)

Kuehni, M. (2011). *Le travail des sans-emploi : analyse sociologique de l'assignation à un programme d'emploi temporaire*, Thèse de doctorat, Lausanne.

Kuehni, M. (2016). « Les miettes du salariat : l'engagement au travail des sans-emploi ». *Travail, genre et sociétés*, n°35, pp.129-147. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/tgs.035.0127> (consulté le 15/10/2021)

Lafore R. (2004). La décentralisation de l'action sociale. L'irrésistible ascension du département-providence. *Revue française des Affaires sociales*, n° 4.

Lamamra, N. Hertz, E. Messant, F. Roux, P. « Discipliner les corps dans des métiers de production et de service », *Nouvelles Questions Féministes* n° 38), pp.6-15

Langer, M., Del Palacio, J., Guinsberg, E. (1981) « Memoria », *Historia y Dialogo psicoanalítico*, Mexico, Folios Ediciones , p. 175 (traduction Pascale Molinier).

Laplanche, J. Pontalis, J.-B. (1967/2009). *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris :PUF.

Laplane, D. Baulac, M. Pillon, B. et Panayatopoulos-achimastos, J. (1982). Perte de l'auto-activation psychique. « Activité compulsive d'allure obsessionnelle. Lésion lenticulaire bilatérale », *Revue Neurologique*, n°138, pp.137-141, 1982.

Laplante, J.,Tougas, F. (2011). « La privation relative et le niveau d'identification comme déclencheurs du désengagement psychologique : une étude exploratoire auprès d'éducatrices ». *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 89-90(1), pp.43-61. Disponible sur : doi:10.3917/cips.089.0043. (consulté le 09/10/2021)

Laugier, S. (2001), « Pourquoi des théories morales ? L'ordinaire contre la norme », *Cités* 2001/1, n°5, pp.93-112

Laugier, S. (2005). « L'Importance de l'importance: Expérience, pragmatisme, transcendantalisme ». *Multitudes*, n°23, pp.153-167. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/mult.023.0153>

Laugier, S. (2008). « La volonté de voir : éthique et perception morale du sens ». *Protée*, n°36(2), pp.89–100. Disponible sur : <https://doi.org/10.7202/019024ar> (consulté le 20/04/2022)

Lauras-Petit, A. (2009) « Rythmes et contenants psychiques » *Champ psychosomatique*, n° 54, pp.105-126.

Laval, C. (2009). *Des psychologues sur le front de l'insertion, souci clinique et question sociale*. Toulouse : Eres

Laville, J.-L. (2007). *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris : Hachette littératures.

Lavitry L., (2012). « Le jugement d'employabilité : un nouveau savoir pour gérer les chômeurs ? », *Sociologies pratiques*, n° 24, pp. 53-65 ;

Lavitry L. (2015), *Flexibilité des chômeurs, mode d'emploi. Les conseillers à l'emploi à l'épreuve de l'activation*, Paris : PUF.

Lavitry, L. (2016), « Éthique de l'accompagnement et éthique du placement dans le suivi des chômeurs : une même impuissance ? », *Le Sociographe*, vol. 2, n°54.

Lazuech, G. (2006). « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? Formation emploi ». *Revue française de sciences sociales*, n°95, pp.59-74.

Le Blanc, G. (2007) *Vies précaires, vies ordinaires*, Paris : Le Seuil.

Lefebvre, M. ; Legault, F. (2006). « Connaissance et assignation de stéréotypes de genre dans une population scolaire de pré-adolescents et pré-adolescentes de divers groupes ethnolinguistiques montréalais ». *La revue internationale de l'éducation familiale*, n°19, pp.77-106. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/rief.019.0077>

Le Goff J.-L. (2013). L'accompagnement : outils de domination ou d'émancipation ?, *Travail, Emploi, organisations* (RT 25), *Congrès de l'Association française de sociologie*, septembre, 2-5 septembre 2013.

Légasse S. (1973). Pauvreté et salut dans le Nouveau Testament. *Revue théologique de Louvain*, 4<sup>e</sup> année, fasc. N°2. pp. 162-172.

Lhuilier, D., & Taïbi, N. (2014). « Le 'sale boulot' ». *Sens-Dessous*, n°13, pp.25-34. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/sdes.013.0025> (consulté le 02/04/2022)

Lhuilier, D. (2005). Le « sale boulot ». *Travailler*, n°14, pp.73-98. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/trav.014.0073> (consulté le 02/02/2022)

Lhuilier, D. (2006). « Cliniques du travail ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°1, pp.179-193. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/nrpp.001.0179> (consulté le 17/10/2021)

Lhuilier, D. (2009). Christophe Dejours. Résistance et défense. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°7, pp.225-234. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/nrpp.007.0225> (consulté le 17/11/2021)

Lhuilier, D. (2013). « Travail de sécurité publique, idéologies défensives et imaginaire social. » *Connexions*, n°99, pp.29-44. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/cnx.099.0029> (consulté le 17/01/2022)

Lhuilier, D. (2018). « L'accompagnement : entre idéalisation, épuisement et créativité. » *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°25(1), pp.111-130. Disponible sur : [doi:10.3917/nrpp.025.0111](https://doi.org/10.3917/nrpp.025.0111). (consulté le 10/12/2021)

Liénard, G. (2001). *L'insertion : défi pour l'analyse, enjeu pour l'action*. Bruxelles :Mardaga.

Lignier, W. (2013). Implications ethnographiques. *Genèses*, 1(1), 2-6. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/gen.090.0002> (consulté le 02/10/2021)

Liguori, G. (2016),Le concept de subalterne chez Gramsci, *Mélanges de l'École française de Rome - Italie et Méditerranée modernes et contemporaines* [Online], 128-2 |, URL : <http://journals.openedition.org/mefrim/3002> ; Disponible sur : DOI : 10.4000/mefrim.3002 (consulté le 02/12/2020)

Lima, L. (2015). *Pauvres jeunes. Enquête au cœur de la politique sociale de la jeunesse*, Nîmes : Champ social.

Linhart, D. (2009). Les conditions paradoxales de la résistance au travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°7, pp.71-83. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/nrpp.007.0071> (consulté le 05/01/2022)

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance* n°3 (2) pp.157-189.

Lorenzi-Cioldi, Fabio, Buschini, Fabrice, « Vaut-il mieux être une femme qualifiée ou être qualifiée de femme ? Effets paradoxaux de la catégorisation dans la discrimination positive », in Sanchez-Mazas, M., Licata, L. (dir.), 2005, *L'Autre : Regards psychosociaux*, Grenoble : PUG, pp. 289.

Loriol, M. (1999). *Qu'est-ce que l'insertion ? Entre pratiques institutionnelles et représentations sociales*. Paris : L'Harmattan

Louche, C., Bartolotti, C., & Papet, J. (2006). « Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation ». *Bulletin de psychologie*, n°484, pp. 351-357. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/bupsy.484.0351> (consulté le 05/01/2022)

Maine de Biran (2001). *Essai sur les fondements de la psychologie*, F. C. T. Moore (éd), *Œuvres*, Tome VII-1 & 2. Paris : Vrin.

McCall, L. (2005) « The Complexity of Intersectionality », *Signs : Journal of Women in Culture and Society*, n°30(3) pp.1771-1800.

Malthus T. R (1798/2001). *Essai sur le principe de population* (1798) 2001 édition électronique réalisée à partir du livre de Thomas Robert Malthus (1798), *Essai sur le principe de population*. Éd. Gonthier, 1963, 236 pages. Collection: Bibliothèque Médiations. (Préface et traduction par le docteur Pierre Theil). Disponible sur : <http://dx.doi.org/doi:10.1522/000185415> (consulté le 15/02/2022)

Marconi, C. (2012). *Les ateliers de charité en Dauphiné : l'assistance par le travail entre secours et enjeux économiques (1771-1917)*. Thèse de doctorat en droit. Université de Grenoble. Disponible sur : NNT : 2012GREND012. tel-00910894

Marconi, C. (2016). Des « ateliers de charité » aux « ateliers municipaux ». Le pouvoir municipal grenoblois face au droit au travail (1846-1848). *Revue d'histoire de la protection sociale*, n°9(1), pp.135-153. Disponible sur : [doi:10.3917/rhps.009.0135](https://doi.org/10.3917/rhps.009.0135). (consulté le 12/02/2022)

Martinache, I. (2013). « Pauvreté et exclusion: Des notions toutes relatives. », *Idées économiques et sociales*, 1(1), 4-9. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/idee.171.0004> (consulté le 08/03/2022)

Maslow, A. (1943), « A theory of human motivation », *The Psychological Review*, vol.50, n°4, pp.370-396.

Mauger, G. (2001). « Les politiques d'insertion : Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, 136-137(1), pp.5-14. Disponible sur : doi:10.3917/arss.136.0005. (consulté le 10/10/2021)

Mauger, G. (2001). « Précarisation et nouvelles formes d'encadrement des classes populaires ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, 136-137(1), 3-4. doi:10.3917/arss.136.0003. (consulté le 05/03/2022)

Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail*, Paris : Dunod.

Mauss, M. (1925/2007). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris : PUF.

Maynard, B. (2005). Décentralisation départementale et travailleurs sociaux: Questions pour un nouveau pacte. *Informations sociales*, n°121(1), pp.110-118. Disponible sur : doi:10.3917/inso.121.0110. (consulté le 11/04/2022)

Mazabraud, B. (2010). « Foucault, le droit et les dispositifs de pouvoir ». *Cités*, 42, pp. 127-189. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/cite.042.0127> (consulté le 11/01/2022)

Mbiatong, J. (2010). *La construction du savoir d'expérience professionnelle : le cas d'encadrements de chantiers d'insertion dans le département des Ardennes*, thèse de doctorat en sciences de l'éducation. Université Paris 13.

Mbiatong, J. (2019). « Insertion sociale et professionnelle », in Delory-Momberger, C.(dir.), *Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique*. Toulouse : ERES, 2019, pp. 423-426.

Mead, L. (1986). *Beyond Entitlement : The Obligations of Citizenship*, USA: Free Press.

Melchior, J.-P. (2011). De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux, *Informations sociales*. 5 (n° 167), pp. 123-130.

Melchior J.-P., (2008), «L'intensification du travail?: une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux », in Linhart D. (dir.), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Toulouse :Erès.

Melville, H. (1853/1996). *Bartleby le scribe*, Toulouse :Folio.

Memery, L. (2003). *L'insertion : Plaidoyer pour une clinique anthropologique*. Paris : L'Harmattan.

Mendel, G. (1998). *L'Acte est une aventure*. Paris : La Découverte

Mesure, S. (2010). « Compréhension », in Paugam S. (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris : PUF.

Michaud, G., & Marc, E. (1981). « Les codes culturels et sociaux ». Dans : , G. Michaud & E. Marc (dir), *Vers une science des civilisations* . Paris: Éditions Complexe. pp. 114-125.

Molinier, P. (1995). *Psychodynamique du travail et identité sexuelle*, Thèse de doctorat en Psychologie, Paris : CNAM.

Molinier, P. (1997). « Féminité et savoir-faire discrets ». *Actes du Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du travail*. Paris : Laboratoire de psychologie du travail du CNAM, vol.2.

Molinier P., (1998), « Autonomie morale subjective, théorie psychanalytique des instances morales et psychodynamique du travail », *Travailler*, n°1, pp.55-70.

Molinier, P (1999) Prévenir la violence : l'invisibilité du travail des femmes, *Travailler* n°3, pp.73-86.

Molinier, P. (2000). « Virilité défensive, masculinité créatrice ». *Travail, genre et sociétés*, n°3, pp.25-44.

Molinier, P. (2002a). « Souffrance et théorie de l'action ». *Travailler*, n°1, pp.131-146. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/trav.007.0131>(consulté le 02/04/2021)

Molinier, P. (2002b) « Féminité sociale et construction de l'identité sexuelle : perspectives théoriques et cliniques en psychodynamique du travail », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 31/4.

Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail*. Payot.

Molinier, P. (2010). « Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°2, pp. 99-110. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/nrpp.010.0099>

Molinier, P. (2011a). *Chapitre 5. « Corps, fantasmes et trouble de l'empathie : Une expérience de recherche sur la souffrance dans l'élevage industriel de porcs » dans Les paradoxes de l'empathie : Philosophie, psychanalyse, sciences sociales* [en ligne]. CNRS Éditions. Disponible sur : DOI : <https://doi.org/10.4000/books.editions-cnrs.17301>. (consulté le 09/04/2022).

Molinier P., (2011b), « Les approches cliniques du travail, un débat en souffrance », *Sociologie du travail*, n°53, pp. 14-21.

Molinier P. (2013). *Le travail du care*, Paris :La dispute.

Molinier, P. (2018). *Le care monde*, Lyon : ENS éditions.

Molinier, P., Laugier, S., Paperman, P. (2009). *Qu'est ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*. Paris : Payot.



Molinier, P., Flottes, A. (2012). « Travail et santé mentale : approches clinique »s. *Travail et emploi*, n°1, pp.51-66. Disponible sur : <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5547>

Molinier, P., Pheulpin, M.-C. (2014). « Le travail et la « vie psychotique » », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* , n°16. Disponible sur : DOI : <https://doi.org/10.4000/pistes.3509>

Molinier, P., Boursier, L., Mercier Millot, S. (2021). *La Production du vivre*, Paris : Hermann.

Mollat, M. (1974). *Etudes sur l'histoire de la pauvreté* (Moyen âge-XVIIe siècle), Paris : éd. Sorbonne.

Mollat, M (1978). *Les pauvres au Moyen Âge*. Paris : Hachette.

Morel, S. (2000). « Introduction: La relation assistancielle : workfare, insertion et réciprocité ». Dans Morel, S. *Les logiques de la réciprocité: Les transformations de la relation d'assistance aux États-Unis et en France*, Paris : PUF.

Moro , M.-R., (1992) « Principes théoriques et méthodologiques de l'ethnopsychiatrie : l'exemple du travail avec les enfants de migrants et leurs familles », *Santé mentale au Québec*, vol. 17, n° 2, 1992, pp. 71-98. Disponible sur : DOI: 10.7202/502071ar (consulté le 05/03/2022)

Mucchielli, A. (1995). La communication paradoxale. Dans : Mucchielli, A. *Psychologie de la communication*, Paris : PUF, . 109-118.

Muniglia, V. (2016). « Comprendre les ruptures dans les parcours d'accompagnement : l'exemple des jeunes faisant l'expérience de la « dépendance contrainte » », *Informations sociales*, vol. 195, no. 4, 2016, pp. 105-113.

Noguera JA (2011) Le concept de travail et la théorie sociale critique. *Travailler* n°23, pp.127–160.

Oury J., Salignon, B. (1986). *Rythme et Présence*, Jean Oury. ffhal-01132994

Oury, J. (2007). Psychanalyse, psychiatrie et psychothérapie institutionnelles. *VST - Vie sociale et traitements*, n°95(3), pp.110-125. Disponible sur : doi:10.3917/vst.095.0110.

Paltrinieri, L. (2013). « Biopouvoir, les sources historiennes d'une fiction politique ». *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, n° 60-4(4), pp. 49-75. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/rhmc.604.0049> (consulté le 19/06/2022).

Paugam, S. (1994). *La disqualification sociale*, Paris : PUF.

Paugam, S. (2006). « L'épreuve du chômage: une rupture cumulative des liens sociaux? », *Revue européenne des sciences sociales*, n°46 Disponible sur : URL : <http://journals.openedition.org/ress/248> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ress.248> (consulté le 06/02/2022)

Paugam, S. (2011). « Préface à l'édition « Quadrige ». Renforcer la conscience de la solidarité ». Dans : Paugam, S. éd., *Repenser la solidarité*. pp. 11-21. PUF. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/puf.pauga.2011.01.0003>"

Paugam, S. ; Duvoux N. (2015). *La régulation des pauvres*, Paris : PUF.

Paul, M. (2009). « L'accompagnement dans le champ professionnel ». *Savoirs*, vol. 20, n° 2, pp. 11-63.

Paul, M. (2012). « L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique : L'exemple de l'éducation thérapeutique du patient ». *Recherche en soins infirmiers*, n°110, pp. 13-20. Disponible sur : doi:10.3917/rsi.110.0013.

Pelosse, H., Claudon, V., Fillion, S., et al. (2013) *Le financement de l'insertion par l'activité économique*. Paris : Inspection générale des affaires sociales

Pennaforte, A. (2016) « Motivation / Démotivation », Philippe Zawieja éd., *Dictionnaire de la fatigue*. Paris : Librairie Droz. pp. 580-584

Peny, C. (2011). « Les dépôts de mendicité sous l'Ancien Régime et les débuts de l'assistance publique aux malades mentaux (1764-1790) ». *Revue d'histoire de la protection sociale*, n°4(1), pp.9-23. Disponible sur : doi:10.3917/rhps.004.0009. (consulté le 11/04/2022)

Périlleux, T. (2003) « La subjectivation du travail ». *Déviance et Société* Vol. 27, n° 3, pp.243-55.

Pestre, E. (2010). *La vie psychique des réfugiés*. Paris : Payot.

Piron, S. « *Les mouvements de pauvreté chrétiens au Moyen Age central* ». *Sobriété volontaire. En quête de nouveaux modes de vie* », Labor et fides, pp.49-73, *Fondations écologiques*. Disponible sur : halshs-00732685

Poirier, N. (2006). « Bio-pouvoir : un concept incohérent et dangereux », *Les Temps modernes*, n° 640, pp. 156-162.

Portes, J. (2016). *La véritable histoire de l'Ouest américain*. Paris : Armand Colin.

Pourtois, J. , Barras, C. (2002). « Réussir un projet d'intégration sociale : l'expérience des Zones d'Action Prioritaire ». *Reflets et perspectives de la vie économique*, n°3(3), pp.97-107. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/rpve.413.0097> (consulté le 03/01/2022)

Prades, J. (2015). « Sociopsychanalyse et psychofamilialisme. Sortir de la psychologisation du social ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°20(2), pp.213-232.

Procacci, G. (1993). *Gouverner la misère*, Paris :Le Seuil.

Pruvost, G. (2011). « Le hors-travail au travail dans la police et l'intérim: Approche interactionniste des coulisses ». *Communications*, n°89, pp.159-192. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/commu.089.0159>

Puaud, D. (2017). « Biopolitique du travail social ». *Multitudes*, n°67, pp.179-187. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/mult.067.0179> (consulté le 11/12/2021)

Puig de la Bellacasa M. (2014). *Les savoirs situés de Sandra Harding et Donna Haraway*, Science et épistémologies féministes. Paris : L'Harmattan.

Rauch, A. (2017). « *Le contrôle de l'insertion par l'activité économique par le commissaire aux comptes*. Mémoire de Master 2 Gestion et management, Grenoble : IAE. Disponible sur : [ffdumas-01701719](https://doi.org/10.3917/ffdumas-01701719) (consulté le 10/11/2021)

Rawls, J. (1987). *Théorie de la justice*, Paris, Seuil, 1987.

Revault d'Allonnes, C. et al. (1989). *La démarche clinique en sciences humaines*. Paris, Dunod.

Reyssat, S. (2013). « Travail sale et sale boulot, de la résistance à l'émancipation. Les ouvriers du nettoyage en région parisienne ». *Encyclo*. Revue de l'école doctorale ED 382, Université Sorbonne Paris Cité, pp.41-53. Disponible sur : [hal-00944290](https://doi.org/10.3917/hal-00944290) (consulté le 16/01/2022)

Ricci, G. (1983). « Naissance du pauvre honteux : entre l'histoire des idées et l'histoire sociale », *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*. 38<sup>e</sup> année, n° 1, pp. 158-177. Disponible sur : DOI : <https://doi.org/10.3406/ahess.1983.411045> (consulté le 11/02/2022)

Richmond Mary E. (1922/2022). *What Is Social Casework ? An Introductory Description*, New York, Russell Sage Foundation, 1922 réédité en 2002 sous le titre *Le service social des cas individuels, Les méthodes nouvelles d'assistance*, Presses : EHESP

Rogers, C. (1945). « The Non-Directive Method as a Technique for Social Research », *American Journal of Sociology*.

Rogers, R. (2006). « Les femmes dans l'enseignement des langues vivantes : éléments pour une histoire à construire » *Éla. Études de linguistique appliquée*, n° 142, pp.135-149. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/ela.142.0135> (consulté le 11/12/2021)

Rolo, D. (2019). « Stratégies et idéologies défensives : la question des défenses de Travail, usure mentale à Souffrance en France ». *Travailler*, n°42, pp.43-56. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/trav.042.0043> (consulté le 06/12/2022)

Rome, M. (2019). « Repenser les stratégies défensives à partir du contexte historique », *Actes du colloque de psychologie du travail en Guadeloupe : apports réciproques*

Rosenhan, D. L (1973) « On being sane in insane places », *Science*, n°179, pp. 250-258

Roques, M. (2008). « Les dimensions psychologiques et psycho-sociales dans l'évaluation de l'efficacité des dispositifs d'insertion ». *Pratiques Psychologiques*, n°14, pp.375-388.

Roques, M. (2010). « Exclusion – insertion : les apports de la psychologie sociale ». Dans Morchain, PP., Somat, A., *La psychologie sociale : applicabilité et applications*, Paris : PUF.

Roubineau, J.-M. (2013) « Mendicité, déchéance et indignité sociale dans les cités grecques », *Ktema* n°38, pp. 15-36.

Roulleau-Berger, L. (1998). « Professionnels de l'insertion au contact des jeunes en situation précaire : de la coproduction et de la discrimination des compétences ». *Lien social et Politiques*, n°40, pp.39-45. Disponible sur : <https://doi.org/10.7202/005229ar>

Roussel, P. (2000), « La motivation au travail – Concept et théories », *Notes du LIRHE*, n°326.

Roustang, G. (2003) « Mondialisation et économie solidaire », *Hermès, La Revue*, vol. 36, no. 2, pp. 175-182.

Ruffiot, A. (2010). Les vicissitudes du projet d'insertion. Du RMI au RSA.... *Empan*, n°80(4), pp.157-163. Disponible sur : [doi:10.3917/empa.080.0157](https://doi.org/10.3917/empa.080.0157).

Sassier, P. (1990). *Du bon usage des pauvres. Histoire d'un thème politique, XIVe-XIXe siècles*. Paris :Fayard.

Sawicki, F. (2003). Les temps de l'engagement. À propos de l'institutionnalisation d'une association de défense de l'environnement. In J. Lagroye (dir.), *La politisation* (pp.123-146). Belin.

Schwartz, B. (1982). L'insertion professionnelle et sociale des jeunes. Rapport au Premier Ministre. In: *Population*, 37<sup>e</sup> année, n°3. pp. 686-687.

Schmerber, B. (2020) *le « métier flou » de conseiller en insertion professionnelle des bricoleurs de l'accompagnement vers l'emploi à l'épreuve du libéralisme (période 1985-2015)*, thèse de doctorat en sociologie, Reims : Ecole doctorale Sciences de l'homme et de la société

Schnapper, D. (1981/1994). *L'épreuve du chômage*, Paris : Gallimard.

Scott, J. W. (1986) « Gender : A Useful Category of Historical Analysis », *American Historical Review*, n° 91, pp.1053-1075 ; trad. fr. (1988) « Genre : une catégorie utile d'analyse historique », *Le Genre de l'histoire*, Les Cahiers du GRIF, n°37-38 pp.125-153.

Scott, J. W. (2009). L'évidence de l'expérience, dans *Théorie critique de l'histoire. Identités, expériences, politiques*. Paris : Fayard.

Sigaut, F. (1990). « Folie, réel et technologie », *Techniques et culture*. n°15, pp. 167-179.

Simmel, G. (1907/2018). *Les pauvres*, Paris : PUF.

Spivak G. C. (1988/2009). *Les subalternes peuvent-elles parler ?* Paris : Amsterdam.

Steiner, D., Roques, M., Pichot, N. ; Maisonneuve, C. (2010). « Un champ d'application : Les ressources humaines et l'insertion professionnelle ». in P. Morchain & A. Somat (dir.). *La psychologie sociale : applicabilité et applications*, pp. 267-303. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*. Paris : Fayard .

Talbi, N. (2021) *Les livreurs à vélo sans-papiers*, master 2 psychologie du travail, de la santé et des parcours professionnels (TPS). Paris : CNAM.

Tap, P., Beaumartin, A., Esparbes, S. , Michon-tap, S. (1990). « Insertion et intégration sociale : Des notions aux pratiques », *Annales de Vaucresson, L'insertion en question*, pp..32-33.

Tcholakova, A. (2014). La relation de service comme rapport de reconnaissance : l'exemple de l'accompagnement des réfugiés vers le travail. *Travailler*, n°32,(2). pp.99-129. Disponible sur : doi:10.3917/trav.032.0099.

Tiberj, V. (2010). « Tableau croisé », in Paugam, S. (dir.) *Les 100 mots de la sociologie*, Paris : PUF.

Tiercelin, C. 2013. « Conclusion ». In Hilary Putnam, *L'héritage pragmatiste*. Paris : Collège de France. Disponible sur : doi :10.4000/books.cdf.2032 (consulté le 05/12/2021)

Tronto, J. (1993/2009). *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*. Paris : La Découverte.

Tronto J. C. (2008). « Du care », *Revue du MAUSS* (2). pp. 243-265. Disponible sur : DOI : 10.3917/rdm.032.0243

Toulotte, S. (2016). *Le service social à l'épreuve de l'entreprise : les formes contemporaines d'exercice du métier*. Thèse de doctorat en sociologie. Université de Lorraine.

Ughetto, P. (2014). « Démotivation et investissement au travail. » in P. Zawieja, F. Guarnieri. *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris : Le Seuil, pp.174-177, Disponible sur : fhal-01258678 (consulté le 08/04/2022)

Vandecasteele, I. , Lefebvre, A. (2006). De la fragilisation à la rupture du lien social : approche clinique des impacts psychiques de la précarité et du processus d'exclusion sociale.

*Cahiers de psychologie clinique*, n°26(1). pp.137-162. Disponible sur : doi:10.3917/cpc.026.0137. (consulté le 22/12/2021)

Vauchez, A. (1970). La pauvreté volontaire au Moyen Âge. In: *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*. 25<sup>e</sup> année, n°6, pp.. 1566-1573. Disponible sur : DOI : Disponible sur : <https://doi.org/10.3406/ahess.1970.422301>

Verdès-Leroux, J. (1978). *Le travail social*, Paris : Les Éditions de Minuit.

Verdier, P. (2007). Secret professionnel et partage des informations. *Journal du droit des jeunes*, n°269, pp. 8-21. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/jdj.269.0008> (consulté le 11/02/2022)

Vezinat N. (2014). Quand l'entreprise mène la professionnalisation : étude des conseillers financiers de la Poste française, *Travail, Emploi, Formation*, n°11, pp.50-72.

Wieviorka, M.(2012). Du concept de sujet à celui de subjectivation/dé-subjectivation. Paris : MSH. Disponible sur : [ffhshs00717835f](https://doi.org/10.3917/ffhshs00717835f) (consulté le 06/09/2021)

Vidaillet, B. (2019). Enseigner la psychodynamique du travail dans les cursus de gestion : une expérience pédagogique à partir du cas Scrabble. *Travailler*, n°41, pp.111-126. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/trav.041.0111> (consulté le 10/10/2022)

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wachtel,N. (1974) « L'acculturation », dans *Faire l'Histoire*, t. 1, J. Le Goff et P. Nora dir., Paris : Folio, pp. 174-202.

Wills, T. A. (1981). « Downward comparison principles in social psychology », *Psychological Bulletin*, n°90, pp.245-271.

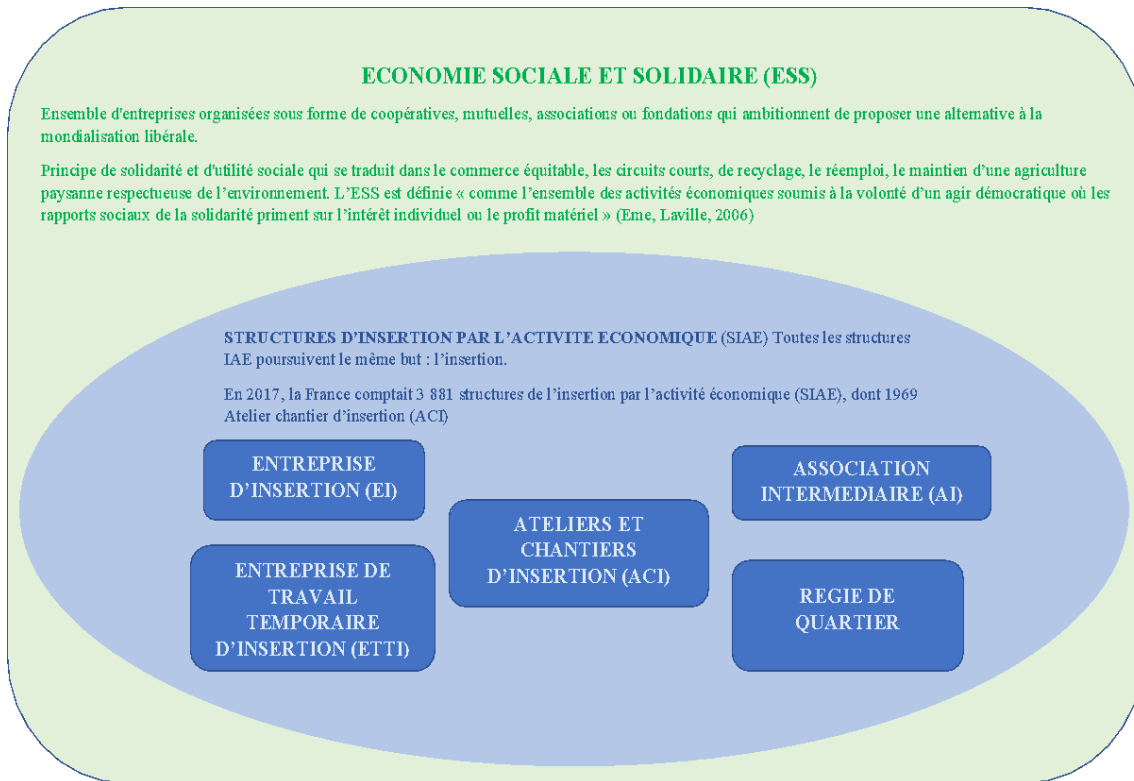
Wittgenstein, L. (1958/1996): *Le Cahier bleu et le cahier brun*, trad. de M. Goldberg et J. Sackur, Paris : Gallimard;

Wuhl, S. (1996). *Insertion : les politiques en crise*, Paris : PUF.

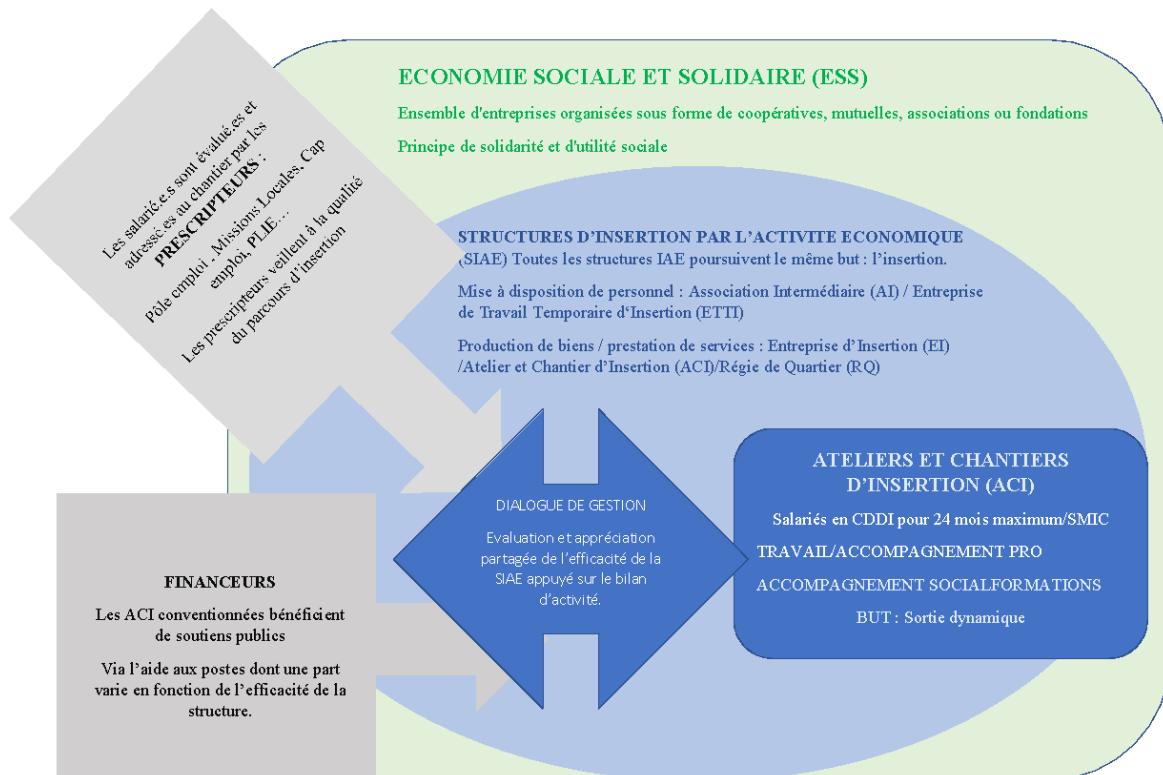
Zunigo, X. (2010). « Le deuil des grands métiers. Projet professionnel et renforcement du sens des limites dans les institutions d'insertion », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 184, pp. 58-71.

## ANNEXES

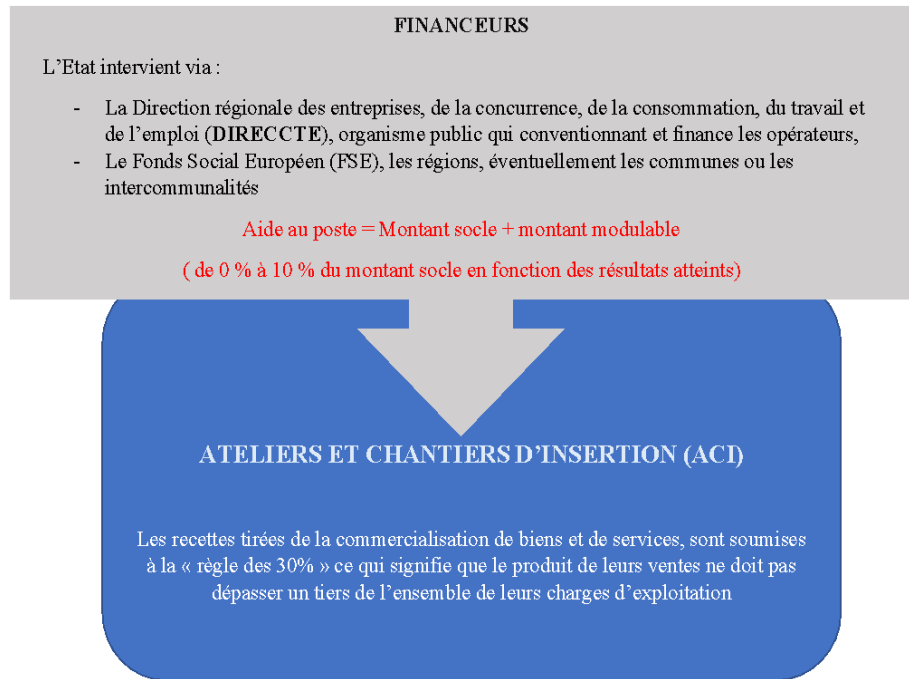
### Schéma Economie sociale et solidaire



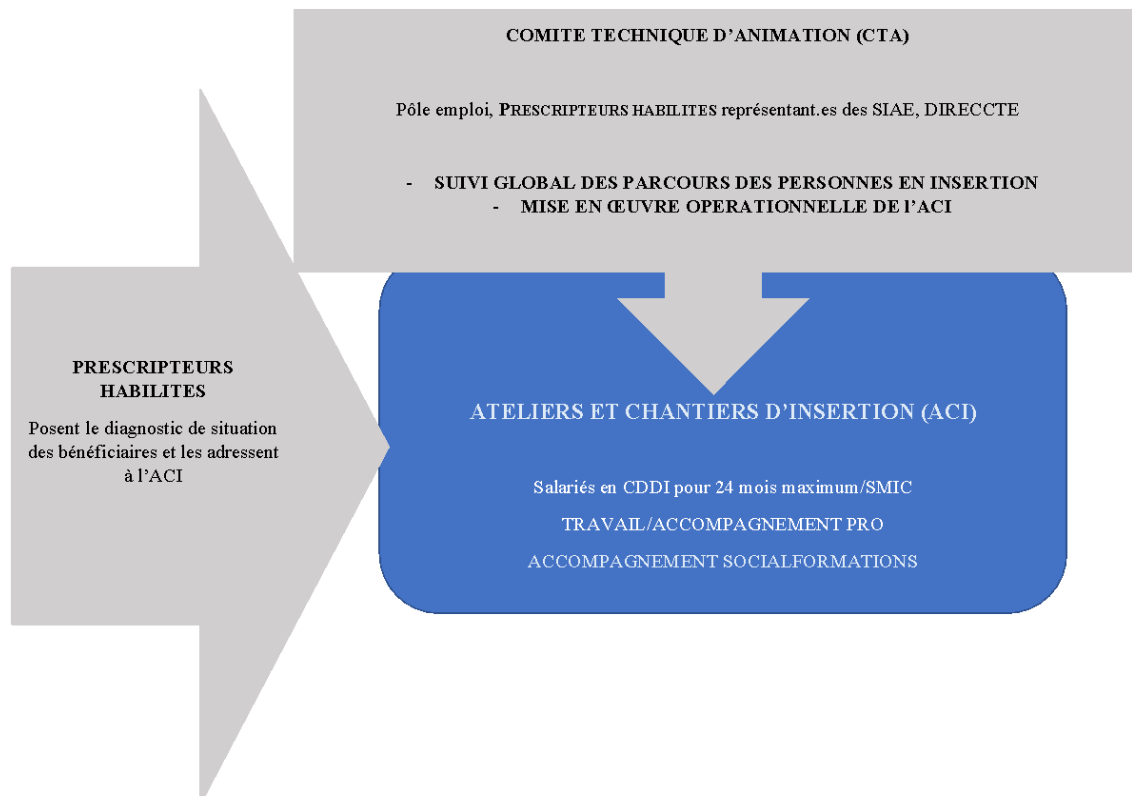
### Les ACI dans l'ESS



## Financement des ACI



## Gouvernance des ACI





## Formulaires de consentement

### AUTORISATION POUR L'EXPLOITATION DES DONNEES RECUEILLIES.

#### PRESENTATION

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'un travail de thèse en psychologie.  
Cette recherche est menée par Sophie Millot et supervisée par madame Pascale Molinier, professeure à l'université Paris 13 et madame Valérie Ganem, maîtresse de conférences à l'université Paris 13.

Elle n'est néanmoins possible que grâce au consentement des personnes qui acceptent que leurs échanges/propos/témoignages soient recueillis par écrit et à qui nous demandons par conséquent une autorisation écrite.

*Je soussigné(e)*

- Autorise par la présente, Sophie Millot, à recueillir par écrit les éléments oraux lors des sessions d'entretiens prévues en commun et dont les dates sont annexées à mon emploi du temps.
- Autorise l'utilisation de ces données, sous forme anonymisée, à des fins de recherche scientifique (mémoires ou thèses, articles scientifiques, exposés à des congrès, séminaires), à des fins d'enseignement universitaire
- Prends acte que pour toutes ces utilisations scientifiques les données ainsi recueillies seront anonymisées.

*Ceci signifie que :*

- Les données utiliseront des pseudonymes et toute information pouvant porter à l'identification des participants sera remplacée.

Lieu et date:

Signature :

**AUTORISATION POUR L'EXPLOITATION DES DONNEES ENREGISTREES  
ET/OU RECUEILLIES.**

**PRESENTATION**

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'un travail de thèse en psychologie.  
Cette recherche est menée par Sophie Millot et supervisée par madame Pascale Molinier, professeure à l'université Paris 13 et madame Valérie Ganem, maîtresse de conférences à l'université Paris 13.

Elle n'est néanmoins possible que grâce au consentement des personnes qui acceptent d'être enregistrées, à qui nous demandons par conséquent une autorisation écrite.

*Je soussigné(e)*

- Autorise par la présente, Sophie Millot, à enregistrer en audio lors des sessions d'entretiens prévues en commun et dont les dates sont annexées à mon emploi du temps.
- Autorise l'utilisation de ces données, sous forme transcrite et anonymisée, à des fins de recherche scientifique (mémoires ou thèses, articles scientifiques, exposés à des congrès, séminaires), à des fins d'enseignement universitaire.
- Prends acte que pour toutes ces utilisations scientifiques les données ainsi recueillies seront anonymisées.

*Ceci signifie que :*

- les transcriptions de ces données utiliseront des pseudonymes et toute information pouvant porter à l'identification des participants sera remplacée
- les bandes audio ne seront pas conservées.

Lieu et date: \_\_\_\_\_ Signature :

## Contrat de travail à durée déterminée d'insertion



### Contrat de travail à Durée Déterminée d'Insertion à temps partiel

Le présent contrat de droit privé est conclu dans le cadre :

- De la Section 3 « Mise en œuvre des actions d'insertion par l'activité économique » du Chapitre II « Insertion par l'activité économique » du livre I<sup>er</sup>, du Code du travail ( article L.5132-15), qui permet aux ateliers et chantiers d'insertion de conclure avec des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières des contrats à durée déterminée en application de l'article L 1242-3 du Code du travail.

Entre les soussignés :

L' [redacted] [redacted] immatriculée à l'URSSAF [redacted] sous le numéro [redacted]

Située : [redacted]

Agissant sur délégation de son représentant légal : [redacted]

ci-après dénommée [redacted]

d'une part,

Et

Né le [redacted] : Pays [redacted]

De nationalité : [redacted]

Dont le numéro national d'immatriculation à la sécurité sociale est [redacted]

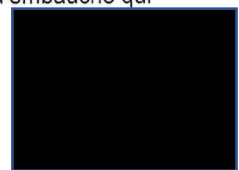
Ci-après dénommé le salarié

D'autre part,

**Il a été convenu ce qui suit :**

#### **Article 1 - Engagement**

[redacted] engage [redacted] [redacted] en qualité de **Opérateur de tri en récupération et revalorisation**, rattaché à l'emploi- repère « Salarié Polyvalent » à compter du **01/11/ [redacted] 9 heures**, sous réserve des résultats de la visite médicale d'embauche qui sera effectuée durant le 1<sup>er</sup> mois de travail.



Pour titre d'information, le présent contrat est régi par :

- les dispositions de la Convention Collective Nationale des Ateliers et Chantiers d'Insertion, ses avenants
- le règlement intérieur auquel [REDACTED] s'engage à se conformer et qui lui est remis en annexe.

Ces textes sont consultables auprès du Directeur.

Les fonctions de [REDACTED] seront exercées dans les locaux de [REDACTED] située [REDACTED]

Toutefois, [REDACTED] pourra être amené à exercer son activité dans un tout autre lieu situé en Ile de France c'est-à-dire dans les départements suivants : Paris (75), Essonne ( 91), Hauts de Seine (92), Seine Saint Denis (93), Val de Marne (94), Val d'Oise ( 95), Yvelines (78), et Seine et Marne (77), en fonction de l'évolution et des nécessités de l'Association, sans que cela constitue une modification d'un élément essentiel du présent contrat de travail.

L'inscription à l'URSSAF de [REDACTED] a fait l'objet d'une Déclaration Préalable à l'Embauche, dont copie lui a été remise.

Conformément à la loi 78-17 du 6 janvier 1978, [REDACTED] a un droit d'accès et de rectification aux informations portées sur ce document.

### **Article 2 – Objet et durée du contrat**

[REDACTED] est embauché à compter du [REDACTED] sur une durée déterminée de 08 mois et renouvelable par avenant obligatoire dans la limite d'une durée totale de 24 mois.

Le contrat prendra automatiquement fin le [REDACTED]

### **Article 3 – Période d'essai**

Le contrat est conclu sous réserve d'une période d'essai de 31 jours.

Au cours de cette période, le contrat pourra être rompu par l'une ou l'autre des parties, à tout moment, sous réserve du respect du délai de prévenance prévu à l'article L1221-25 du Code du travail.

Après expiration de la période d'essai, ce contrat ne pourra être rompu avant l'arrivée du terme qu'en cas de faute grave de [REDACTED] ou de force majeure, ou d'un commun accord des deux parties.

[REDACTED] pourra également rompre son contrat sur justification d'une embauche (CDD ou CDI), par fourniture d'une copie de la lettre ou de la promesse d'embauche ou du contrat de travail

#### **Article 4 – description des tâches**

[REDACTED] occupera son emploi conformément au pré-requis de l'emploi-repère et pour cela participera au

- Démontage, remontage des meubles et objets récupérés auprès des particuliers,
- Ramassage du textile dans les conteneurs d'apport volontaire sur la voie publique,
- Chargement et déchargement des objets ainsi collectés
- Si vous êtes en possession du permis de conduire valide, il vous sera demandé de conduire un des véhicules de l'association

#### **Article 5 – Rémunération**

La rémunération mensuelle brute [REDACTED] est fixée à **1082 Euros**.

En tout état de cause, le salaire brut total de [REDACTED] ne pourra être inférieur au SMIC en fonction du nombre d'heures travaillées.

Le contrat n'ouvre pas droit à une indemnité de fin de contrat.

#### **Article 6 – Durée du travail**

[REDACTED] exercera son activité à temps partiel soit **112,67** heures par mois.

Les horaires de travail de [REDACTED] comme ceux des autres salariés sont communiqués par voie d'affichage et font l'objet d'un bordereau d'emploi du temps signé par les parties chaque fin de mois. Toute modification d'horaire fera l'objet du délai de prévenance conventionnel.



Compte tenu du projet professionnel de [REDACTED], un délai de prévenance de 2 jours sera aussi applicable en cas de modification des horaires.

#### **Article 7 – Congés Payés**

[REDACTED] aura droit aux congés prévus par les articles L 3141-1 et suivants du Code du Travail dont la durée est déterminée à raison de deux jours et demi par mois. L'ouverture du droit s'effectue dès le premier jour de travail.

Les dates du congé principal sont fixées par la Direction, en fonction des impératifs d'organisation [REDACTED]

Enfin, en cas d'absence imprévisible et notamment si elle résulte de la maladie ou d'un accident, [REDACTED] devra informer immédiatement la Direction et justifier de son absence dans les 2 jours, notamment par l'envoi d'un certificat médical.

#### **Article 8 - Confidentialité**

[REDACTED] est lié par le secret professionnel le plus absolu en ce qui concerne les affaires de l'association Approche et celles de sa clientèle ou de ses fournisseurs que ses activités l'amèneraient éventuellement à connaître.

En dehors des nécessités de service, [REDACTED] s'engage à respecter, pendant toute la durée de validité du contrat le liant à [REDACTED] le secret professionnel le plus absolu à l'égard des tiers pour tout ce qui concerne l'exercice de ses fonctions et plus généralement pour tout ce dont il aura eu connaissance du fait de son appartenance [REDACTED]

En conséquence, [REDACTED] s'engage à ne pas créer, copier, divulguer, transmettre ou conserver quelque document, matériel, brochure, manuel, enregistrement, rapport, ébauche, plan ou information qu'ils soient à d'autres fins que pour le seul bénéfice de [REDACTED]

Ces obligations sont applicables pendant toute la durée du présent contrat, et également après une éventuelle rupture de celui-ci quel que soit le motif de cette rupture ou la partie qui en ait pris l'initiative.

Toute inobservation des obligations définies ci-dessus sera considérée comme une faute professionnelle et pourra donner lieu aux sanctions les plus graves et à des dommages et intérêts en fonction du préjudice subi.

### **Article 9 – Avantages sociaux**

[REDACTED] bénéficiera des lois sociales instituées en faveur des salariés notamment en matière de sécurité sociale et en ce qui concerne le régime de retraite complémentaire.

Il sera affilié dès son entrée au sein de [REDACTED]

- [REDACTED] pour la retraite
- [REDACTED] pour la prévoyance

### **Article 10 – Période d'immersion**

[REDACTED] pourra bénéficier de périodes d'immersion auprès d'un autre employeur afin de développer son expérience et ses compétences.

Dans ce cas, la période d'immersion fera l'objet d'un avenant au contrat et d'une convention conclue entre [REDACTED] l'employeur auprès duquel elle sera effectuée.

La durée de chaque période d'immersion ne pourra pas excéder un mois et la durée cumulée de l'ensemble des périodes d'immersion ne peut représenter 25% de la durée totale du contrat.

### **Article 11 – Suspension du contrat de travail**

Le présent contrat pourra être suspendu pour que [REDACTED] puisse effectuer :

- en accord avec [REDACTED] une évaluation en milieu de travail prescrite par Pôle Emploi ou une action concourant à son insertion professionnelle,
- une période d'essai afférente à une offre d'emploi visant une embauche, en contrat à durée indéterminée ou en durée déterminée d'au moins de 6 mois.

En cas d'embauche à l'issue de cette évaluation en milieu de travail ou de cette période d'essai, le contrat est rompu sans préavis.

### **Article 12 : Préavis de rupture par le salarié**

[REDACTED] devra respecter un préavis dont la durée sera calculée conformément à l'article L 1243-2 du Code du travail sauf si il décide de rompre le contrat du fait qu'il justifie d'une embauche sous contrat à durée indéterminée ou en durée déterminée d'au moins 6 mois, d'une formation qualifiante.

[REDACTED]







## Contrat d'objectif

Contrat d'objectif de Mme XXX  
Période de mai à juillet XXXX

Comme convenu lors de notre entretien, nous avons fait les constats suivants et nous vous demandons d'atteindre les objectifs décidés en commun accord.

Au niveau de la mise en situation de travail :

-En tri :

Vous avez intégré le fonctionnement du tri et vous êtes responsable de la vérification du tri des vêtements d'enfants et adolescents. Ce poste vous demande une bonne concentration pour le choix de la saisonnalité des vêtements. Il vous sera demandé, dorénavant, une progression dans le rythme du travail effectué.

De manière générale l'équipe a noté que :

Vous êtes souriante, aimable et vous faites preuve d'esprit d'équipe avec vos collègues.

Comme prévu lors de votre recrutement et de ce renouvellement nous nous engageons à vous proposer pour poursuivre votre parcours :

Au niveau de l'accompagnement :

- UN ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

La chargée d'accompagnement social et professionnel vous a reçu à votre demande ou selon un calendrier vu avec elle. Ces rencontres se poursuivront.

- UN ACCOMPAGNEMENT PROJET : FORMATION ET EMPLOI
- UN ACCOMPAGNEMENT FORMATION

L'association vous proposera une formation de français en interne, nous vous demandons un réel investissement.

Votre Projet : Il reste à définir, vous avez évoqué plusieurs pistes en emploi direct ou en formation.

**DE VOTRE COTE, VOUS VOUS ENGAGEZ DONC A ATTEINDRE LES OBJECTIFS**

**IL S'AGIT DONC**

-de poursuivre vos objectifs de progrès sur votre poste de travail

-De mettre en œuvre sur temps et hors temps de travail toutes actions pouvant favoriser votre insertion sociale et professionnelle.

Des bilans intermédiaires seront faits, et si un des objectifs vus ensemble, n'étaient pas respectés, nous ne renouvelerons pas votre contrat.

**SIGNATURES :**

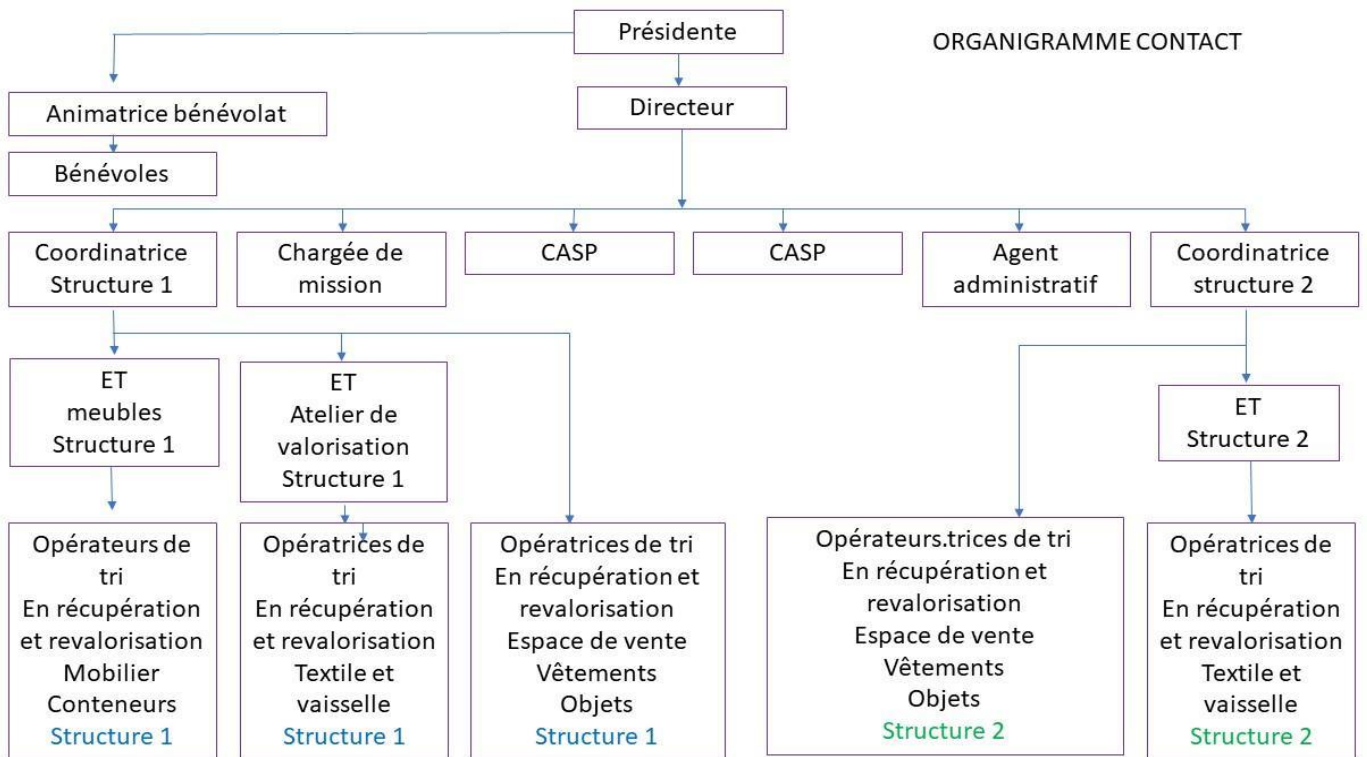
Salarié.e

Encadrant.e Technique

CASP

## Organigramme de Contact

### ORGANIGRAMME CONTACT



## Exemple d'offre d'emploi



### Emplois dans une ressourcerie ( [redacted] )



Vous souhaitez travailler et vous former en même temps ?

Découvrez le dispositif Insertion par l'Activité Economique avec un emploi salarié, une formation et un accompagnement social et professionnel.

#### Programme détaillé

##### Activités :

- Réemploi de matériels récupérés
- Collecte, tri et revente d'objets divers (vêtements, livres, meubles...)

##### Formations :

- Formations générales (ateliers recherche d'emploi, internet, réactualisation des savoirs de base en milieu professionnel, cours de français langue étrangère, conseil en image professionnelle, simulations d'entretien d'embauche)
- Formations à dominante professionnelle

##### Accompagnement social et professionnel :

- Ateliers d'intégration au cours des premiers mois suivant l'embauche (découverte des postes de travail, droit du travail, décodage d'une fiche de paie...)
- Remise d'une attestation reprenant les compétences acquises pendant votre passage au sein de la structure

#### Objectifs

Ce dispositif vous permet de mettre un pied dans l'emploi et de vous professionnaliser grâce à une formation.

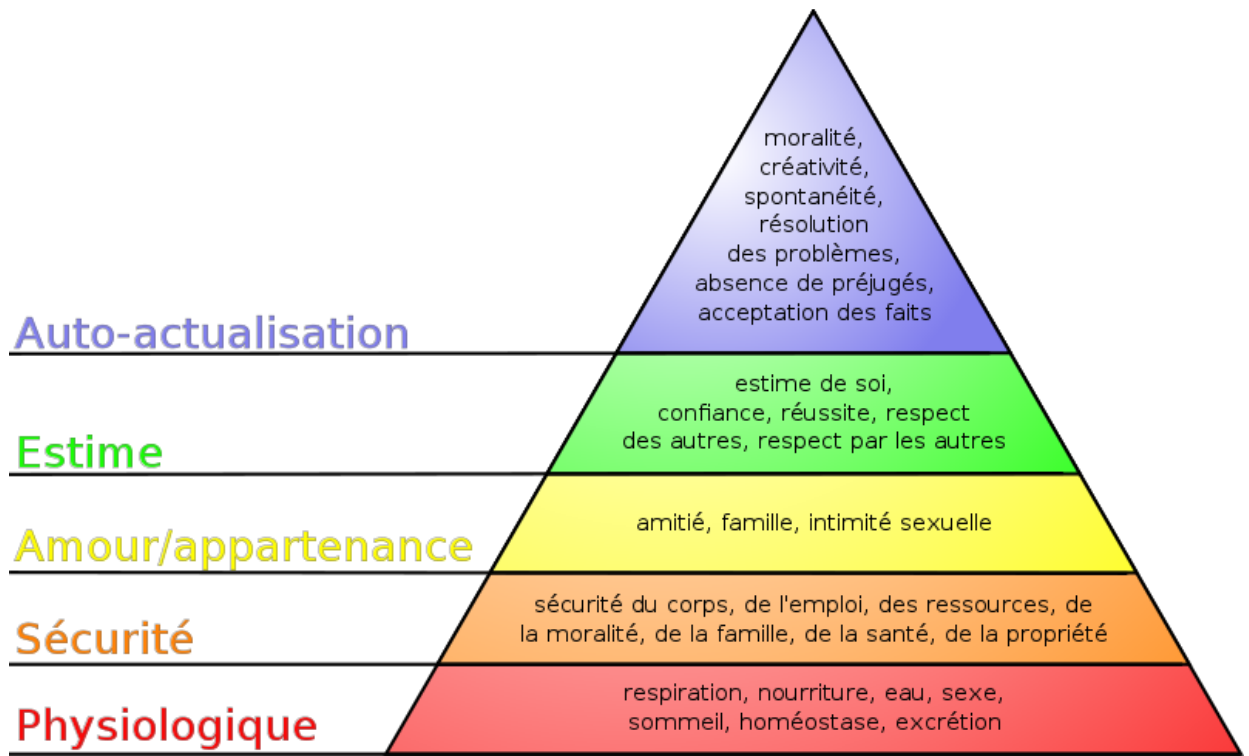
#### Public

Personnes en recherche d'emploi résidant dans [redacted]

## Fiche de suivi individuel sur le logiciel des parcours

SUIVI INDIVIDUEL		
<b>Données Générales</b>		
Date Naissance	[REDACTED]	Civilité
Date Entrée	[REDACTED]	Emploi
Suivi par	ACCOMPAGNEMENT	RSA
Partenaire Référent	MISSION LOCALE [REDACTED]	Durée parcours
Contact Référent	[REDACTED]	NON 247 Jours soit 8.2 Mois
<b>Détail des actions d'Accompagnement</b>		
Début / Fin	Titre Action	Observations
12/01/2017 - 26/01/2017	1/50 : INT - INTEGRATION (3.00 H)	Les différents types de contrats La convention collective La fiche de paie
26/01/2017 - 26/01/2017	6/50 : SUIVI PROJET PROFESSIONNEL (0.75 H)	au niveau projet professionnel en premier livraison repas [REDACTED] livraison de repas - baguettes - plats congelés - livraison alimentaire - emploi direct - si en septembre octobre - orientation emploi directe dès mars faire avant dossier
31/01/2017 - 31/01/2017	7/50 : ENTRETIEN FIN DE PÉRIODE D'ESSAI (0.08 H)	Entretien de fin de période d'essai avec Coordinatrice et Directeur  - Assiduité : OK - Ponctualité : Ok mais faire attention - Esprit d'équipe : OK + favorable  Motivation + Il lui est rappelé que le travail de l'équipe meuble n'est pas limité aux enlèvements à l'extérieur et qu'il y a beaucoup de travail sur site  Période d'essai concluante -> poursuite du parcours
01/02/2017 - 01/02/2017	8/50 : ACCOMPAGNEMENT DANS L'EMPLOI (1.00 H)	début de cv Chauffeur livreur pôle emploi
02/02/2017 - 02/02/2017	9/50 : ACCOMPAGNEMENT DANS L'EMPLOI (0.08 H)	Point mensuel en équipe : Sait et aime travailler, mais faire attention quand même au manque de sérieux et aux petits retards fréquents. Bon élément mais important de ne jamais relâcher l'encadrement.
09/02/2017 - 09/02/2017	2/50 : INT - INTEGRATION (1.50 H)	
13/02/2017 - 17/02/2017	4/50 : INT - CHARGEMENT ET DÉCHARGEMENT D'UN CAMION (17.50 H)	
13/02/2017 - 17/02/2017	5/50 : INT - CHARGEMENT ET DÉCHARGEMENT D'UN CAMION (17.50 H)	
22/02/2017 - 22/02/2017	10/50 : CACES LOGISTIQUE (0.75 H)	[REDACTED] fait la demande du CACES 1,3, 5 Plan B à voir rapidement
23/02/2017 - 23/02/2017	3/50 : SAN - COUVERTURE/DROITS SANTÉ (1.50 H)	
28/02/2017 - 28/02/2017	19/50 : TRE (1.00 H)	Mise à jour du CV chauffeur livreur et de la LM, envoi d'une candidature pour un poste d'installateur [REDACTED] Pas de retour positif.

## Pyramide de Maslow





## Types de sorties de l'ACI

Motif de sortie renseigné par la SIAE	Type de sortie	Situation
EMBAUCHE EN CDI NON AIDE PAR UN AUTRE EMPLOYEUR	<b>Emploi durable</b>	Les contrats de professionnalisation, s'ils sont signés en CDI, sont compris dans cette catégorie
EMBAUCHE EN CDI AIDE PAR UN AUTRE EMPLOYEUR	<b>Emploi durable</b>	S'ils sont signés en CDI, les contrats aidés (CAE et CIE), les contrats aidés "DOM", les emplois aidés financés par les conseils régionaux (emplois "tremplins") et les entrées en EA sont comptabilisées
EMBAUCHE EN CDI DANS LA STRUCTURE OU FILIALE	<b>Emploi durable</b>	Les contrats de professionnalisation, s'ils sont signés en CDI, sont compris dans cette catégorie
EMBAUCHE EN CDD (SANS AIDE PUBLIQUE A L'EMPLOI) D'UNE DUREE DE PLUS DE SIX MOIS	<b>Emploi durable</b>	Quel que soit l'employeur (qui peut être la SIAE). Les contrats en alternance (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation en CDD), les contrats de mission (hors ETTI) d'une durée supérieure à six mois, sont compris dans cette catégorie
CREATION OU REPRISE D'ENTREPRISE A SON COMPTE	<b>Emploi durable</b>	
INTEGRATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE	<b>Emploi durable</b>	Le stage de titularisation dans la fonction publique est compris dans cette catégorie
EMBAUCHE EN CDD (SANS AIDE PUBLIQUE A L'EMPLOI) DE MOINS DE SIX MOIS PAR UN AUTRE EMPLOYEUR	<b>Emploi de transition</b>	Les contrats de mission (hors ETTI) d'une durée inférieure à six mois sont compris dans cette catégorie
EMBAUCHE EN CONTRAT AIDE POUR UNE DUREE DETERMINEE PAR UN AUTRE EMPLOYEUR (hors IAE)	<b>Emploi de transition</b>	Cette catégorie comprend les CUI (CAE et CIE), les contrats aidés "DOM", les emplois aidés financés par les conseils régionaux (emplois "tremplins") et les entrées en ESAT. Cette catégorie ne comprend pas les CUI conclus dans les ACI (catégorie suivante).
EMBAUCHE POUR UNE DUREE DETERMINEE DANS UNE AUTRE STRUCTURE IAE	<b>Sortie positive</b>	Cette catégorie correspond aux poursuites de parcours en IAE, donc toutes les entrées dans des dispositifs IAE (AI, ACI, EI, ETTI), y compris les CUI en ACI
ENTREE EN FORMATION QUALIFIANTE OU POURSUITE DE FORMATION QUALIFIANTE	<b>Sortie positive</b>	
AUTRE SORTIE RECONNUE COMME POSITIVE	<b>Sortie positive</b>	Sortie positive négociée avec l'UT (formation non qualifiante, VAE...) et prévue dans la convention
PRISE DES DROITS A LA RETRAITE	<b>Sortie positive</b>	
AU CHOMAGE	<b>Autre sortie</b>	Personnes en recherche d'emploi, inscrites ou non à PE
INACTIF	<b>Autre sortie</b>	Personnes qui ne recherchent pas d'emploi (dont congé parental, étudiant, retraité, en incapacité de travailler)
SANS NOUVELLE	<b>Autre sortie</b>	
CONGE DE LONGUE DUREE (MATERNITE, MALADIE)	<b>Retrait des sorties constatées</b>	Sont pris en compte les congés d'une durée supérieure à trois mois lorsque leur échéance dépasse l'échéance des contrats de travail
DECES	<b>Retrait des sorties constatées</b>	
DECISION DE JUSTICE	<b>Retrait des sorties constatées</b>	Sont par exemple concernées les décisions d'incarcération ou de reconduite à la frontière

Bulletin officiel N°11 du 30 novembre 2018. Travail, Emploi, Formation  
professionnelle. <sup>173</sup>

<sup>173</sup> [https://travail-emploi.gouv.fr/publications/picts/bo/2018/20180011/tre\\_20180011\\_0000\\_p000.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/publications/picts/bo/2018/20180011/tre_20180011_0000_p000.pdf)

# Capture d'écran Pôle Emploi

The screenshot shows the Pôle Emploi website interface. At the top left, there are logos for the French Republic and Pôle emploi.fr. A navigation menu is visible. The main content area features a video player with a yellow background and a woman's image. The video title is "Comment valoriser mon image grâce à mon savoir-être professionnels ?". Below the video, the article discusses soft skills, defining them as professional qualities that reflect one's behavior in a professional environment. It notes that soft skills are often more important than technical skills in certain sectors, such as for airline stewards. A sidebar on the right titled "À LIRE AUSSI" contains a link to "Compétences et qualités attendues par les recruteurs".

On est là pour vous ! #33 - Comment valoriser ... Copier le li...

## Comment valoriser mon image grâce à mon savoir-être professionnels ?

Regarder sur YouTube

### SOFT SKILLS

Le **savoir-être** n'est pas le **savoir-faire**, qui est l'aptitude à réaliser une tâche spécifique (cuisiner, utiliser un ordinateur, rédiger un contrat, peindre ou enseigner...).

Le savoir-être, est un ensemble de **qualités professionnelles** qui reflètent la manière dont vous vous comportez dans un environnement professionnel. Par exemple, lorsque vous partagez un bureau avec des collègues ou êtes en contact avec des clients : la politesse, le respect, la convivialité sont des atouts recherchés par les employeurs.

**À noter** : vous pouvez être tête en l'air dans votre vie privée, mais vous montrer méticuleux au travail. Cette capacité d'adaptation atteste de vos qualités professionnelles. **On parle également d'intelligence comportementale ou de soft skills** (compétences douces).

### SENS DU RELATIONNEL ET CAPACITÉ D'ADAPTATION

Dans certains secteurs, ces qualités sont parfois plus importantes que les compétences techniques. C'est le cas pour **les stewards** des compagnies aériennes : ils sont d'abord évalués sur leur capacité à rester calme en situation de crise et à trouver des solutions.

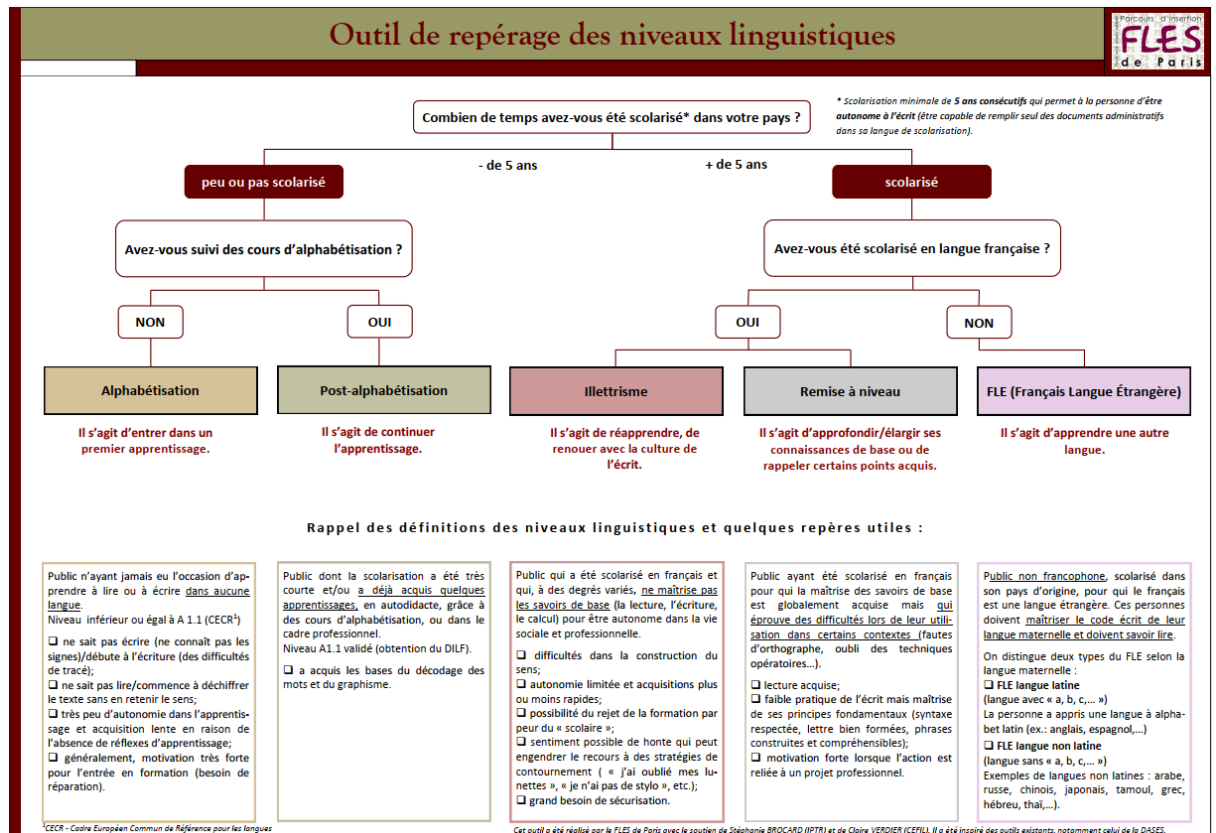
L'infographie réalisée en 2018 par Pôle emploi sur « [Les compétences attendues par les employeurs](#) » révèle que faire preuve d'un **bon sens du relationnel** est un facteur déterminant pour les activités de contact avec le public, alors que l'expérience et la formation sont jugées **moins importantes dans ces secteurs**.

### À LIRE AUSSI

- > [Compétences et qualités attendues par les recruteurs](#)

<https://www.pole-emploi.fr/candidat/vos-recherches/preparer-votre-candidature/les-3-types-de-competences-a-v-1.html>

## Outil de repérage des niveaux linguistiques



[https://www.defi-metiers.fr/sites/default/files/users/217/outil\\_de\\_reperage\\_des\\_niveaux\\_linguistiques-fles.pdf](https://www.defi-metiers.fr/sites/default/files/users/217/outil_de_reperage_des_niveaux_linguistiques-fles.pdf)



**Le parcours d'insertion dans le pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique, Conseil de l'inclusion pour l'emploi. 10 septembre 2019**

**3 – Le parcours d'insertion**



[https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pacte\\_d\\_ambition\\_\\_insertion\\_par\\_l\\_activite\\_economique.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pacte_d_ambition__insertion_par_l_activite_economique.pdf)

# Qu'est-ce que Cléa (socle de connaissances et de compétences professionnelles) ?

Vérfié le 10 mars 2022 - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre)

## De quoi s'agit-il ?

Le socle de connaissances et de compétences est appelé *Cléa*.

Il est constitué de l'ensemble des connaissances et compétences qu'il est utile de maîtriser pour favoriser son insertion professionnelle.

Il est évalué dans un contexte professionnel et sert de base à la formation professionnelle.

Ces connaissances et compétences sont aussi utiles à la vie sociale, civique et culturelle.

Il faut au moins acquérir ces connaissances pour pouvoir se former à autre chose.

## Quel est l'objectif ?

Il s'agit de démontrer que vous maîtrisez les savoirs de base.

Cette démonstration se traduit par la délivrance d'un certificat.

## Quels domaines couvre Cléa ?

Le socle de connaissances et de compétences couvre 7 domaines :

- Savoir communiquer en français
- Savoir utiliser des règles de base de calcul et du raisonnement mathématique
- Savoir utiliser des techniques usuelles de l'information et de la communication numérique
- Être apte à travailler dans le cadre de règles définies d'un travail en équipe
- Travailler en autonomie et à réaliser un objectif individuel
- Avoir la capacité d'apprendre à apprendre tout au long de la vie
- Savoir maîtriser les gestes et postures de base, et respecter des règles d'hygiène, de sécurité et environnementales, élémentaires

Ces formations peuvent être proposées indépendamment les unes des autres.

Ces formations permettent d'obtenir une reconnaissance de ces acquis.

À l'utilisation des techniques usuelles de l'information et de la communication numérique, s'ajoute un module complémentaire.

Il a pour objet l'acquisition des connaissances et des compétences relatives aux usages fondamentaux du numérique au sein d'un environnement de travail.

Il permet l'acquisition et l'exploitation de l'information, la prise en compte des principes de la sécurité numérique et la gestion collaborative des projets.

2 modules complémentaires peuvent s'ajouter au socle de connaissances et de compétences professionnelles :

- L'un pour lutter contre l'illettrisme
- L'autre pour favoriser l'accès à la qualification

## Formation préparatoire aux formations, extrait du site de l'AFPA

Accueil > Formation préparatoire > Formation préparatoire aux formations du secteur des Services aux personnes

# FORMATION PRÉPARATOIRE AUX FORMATIONS DU SECTEUR DES SERVICES AUX PERSONNES

CODES



Vision en cours de fabrication

### Objectifs de la formation

- Consolider son projet professionnel
- Valider son projet de formation
- Acquérir les comportements attendus en formation et en entreprise,
- Acquérir les prérequis nécessaires à l'entrée en formation qualifiante
- Développer les capacités nécessaires à l'intégration dans l'entreprise et d'adaptation au travail en équipe.

Nos résultats pour cette formation

Données 2020

**94.92%** de stagiaires satisfaits

[Sources et méthodes de calcul](#)

[En savoir plus >](#)

### Formation préparatoire

**Durée :**  
505 heures dont 105 heures en entreprise

**Prix :**  
[Nous consulter](#)

**Validation visée :**  
Attestation des savoirs acquis,  
Attestation de formation.

**Date de la prochaine formation :**  
St ouen l'aumône - du  
01/09/2022 au 28/10/2022

Le picto "I" et/ou la mention "programme du centre" présent sous la date de session, indiquent des modifications ou des précisions d'ordre local concernant la formation. cliquez sur ces mentions pour en savoir plus.

Vous voulez en savoir plus sur les modalités de financement ?

[Comment financer votre formation ?](#)

En centre

Lieux et dates - Sélectionner une région

10 sessions programmées



<https://www.afpa.fr/formation-preparatoire/formation-preparatoire-aux-formations-du-secteur-des-services-aux-personnes>

## Fiche de Parcours Type <sup>174</sup>

- **Recrutement : Accueil salarié.e par la direction/coordination/CASP/ET**
- Visite de l'ACI
- Lecture du livret d'accueil présentant la structure
- Signature de l'engagement du contrat, annonce des clauses de non reconduction :
  - non présentation à un rdv d'embauche pour CDI 26h et plus (hors raison familiale, médicale etc)
  - non présentation à une formation ou abandon de stage (hors raison familiale, médicale etc)
  - manque d'implication personnelle dans la résolution de problème administratif (A voir)
- Présentation point trimestriel ET/CASP/salarié.es consacrés aux actions menées/à prévoir, les progrès faits/à faire....

### J – 1

#### Production et accompagnement social et professionnel

##### Accueil salarié.e :

- CASP ou Dir ou ET (A voir) /salarié.es Ouverture du casier, remise du cadenas
- ET/salarié.e.es :
- Présentation des postes de production
- Tutorat : Attribution d'un tuteur.trice salarié.e.e pour 2 mois (A voir)

##### Bénévoles

- Responsable des bénévoles :
- Présentation du colis alimentaire : distribution hebdomadaire de colis alimentaire et de première nécessité, préparé en fonction du nombre de personnes du foyer et des âges.
- Eventuellement signature d'une lettre d'engagement (A voir)

<sup>174</sup> J'avais été chargée de rédiger ce document afin qu'il puisse servir de base de réflexion pour concevoir n parcours type, mais la rigidité de ce prescrit n'a jamais pu être respecté pendant ma présence sur place.

## Mois 1

### Production

#### Semaine 1 :

- Coordinatrice/salarié.es : présentation du fonctionnement du magasin, du règlement
- ET-tri /salariées : présentation des fiches de postes
- Poursuite du Tutorat
- Découverte des autres postes ?
- ET-meuble/salariés : présentation fiche de poste/ postures sécurité (formation pour ET (A voir)
- Poursuite du tutorat

#### Semaine 4 :

- Entretien fin de période d'essai
- Salarié.e/Direction/Encadrement

### Accompagnement social et professionnel

#### Semaine 1 : phase intégration

- CASP/salarié.es : Formation de groupe : le Règlement intérieur

#### Semaine 2 :

- CASP/Salarié.e : Point social individuel
- Prise de rdv en fonction des besoins
- Explication des priorités
- Urgence : logement, santé, solidarité transport...
- Ce qui peut attendre : Amendes
- Non pris en charge : Téléphone

#### Semaine 3 :

- CASP/salarié.es : Formation de groupe : la culture d'entreprise
- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel

#### Semaine 4 :

- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel

### Bénévoles

#### Semaine 1 :

- Qui ? chargée de mission ? (A voir) : Culture solidaire
- Association qui propose des spectacles à prix réduits à destination des personnes en précarité.

## Mois 2

### Production

- Poursuite du Tutorat
- Découverte des autres postes ET (A voir)

#### Semaine 4 :

- fin du tutorat
  - Point
- Salarié.e/CASP/Encadrant/Tuteur

### Accompagnement social et professionnel

#### Semaine 1 :

- CASP/salarié.es : Formation de groupe : Les différents contrats, conventions collectives, Fiche de paie.
- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- CASP : Test Français : plan de formation individuel

#### Semaine 2 :

- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- Qui ? (A voir) Test informatique

#### Semaine 3 :

- Direction : Groupe Présentation de la Ressourcerie/ ISCT
- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel

#### Semaine 4 :

- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- Atelier image de soi : Formation de groupe

### Bénévoles

#### Semaine 1 :

- Qui ? : Culture solidaire
- Bénévole/salarié.e : Soutien individuel

#### Semaine 2 :

- Qui ? : Culture solidaire
- Qui ? chargée de mission ? (A voir) : Soutien informatique

#### Semaines 3,4 :

- Qui ? : Culture solidaire
- Bénévole/salarié.e : Soutien individuel
- Soutien informatique

## Mois 3

### Production

### Accompagnement social et professionnel

### Bénévoles

#### Semaine 1 :

- CASP : Groupe Le CPF : le financement des formations.
- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- Sophie/CASP : Formation de groupe : présentation de l'accompagnement professionnel et du Bilan en individuel
- Voir ce qui dans les enquêtes métiers ou forum d'emploi entre dans le temps de travail ou en hors temps de travail.
- Atelier image de soi : Formation de groupe
- Point hebdo CASP/ET/Sophie : Bilan de ce qui a été fait avec les salarié.es
- Suivis/ce qu'il faut prévoir

#### Semaine 2 :

- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- Sophie : bilan de compétences adapté Travail du projet
- Atelier image de soi : Formation de groupe
- Point hebdo CASP/ET/Sophie

#### Semaine 3 :

- CASP : Les différents sites utiles : Pôle emploi, CAF, Ameli
- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- Sophie : Bilan individuel
- Atelier image de soi: Formation de groupe
- Point hebdo CASP/ET/Sophie

#### Semaine 4 :

#### Semaines 1 ,2,3,4

- Qui ? ( A voir) : Culture solidaire
- Bénévole/salarié.e : Soutien individuel
- Qui ? Soutien informatique

- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- Sophie : Bilan individuel
- Atelier image de soi: Formation de groupe
- Point hebdo CASP/ET/Sophie

**Mois 4**



## Production

- Semaine 4 :**
- Point trimestriel Salarié.e/CASP/ET-tri
  - Auto évaluation avec parallèle projet professionnel

## Accompagnement social et professionnel

### Semaine 1 :

- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- Sophie : Bilan individuel
- Atelier image de soi: Formation de groupe
- Point hebdo CASP/ET/Sophie

### Semaine 2 :

- CASP : Rdv social hebdo
- Sophie : Bilan individuel
- Atelier image de soi: Formation de groupe

### Semaine 3 :

- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- Sophie : Bilan individuel
- Atelier image de soi: Formation de groupe
- Point hebdo CASP/ET/Sophie

### Semaine 4 :

- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- CASP/Sophie : fin de bilan débriefing (projet formation, stage, prise de rdv des suivi de projet)
- Atelier image de soi: Formation de groupe
- Point hebdo CASP/ET/Sophie

## Bénévoles

- Semaines 1 ,2,3,4**
- Qui ? : Culture solidaire
  - Bénévole/salarié.e : Soutien individuel
  - Qui ? Soutien informatique

## Mois 5

## Production

## Accompagnement social et professionnel

## Bénévoles

- début des PMSMP (période de mise en situation en milieu professionnel ) Stages

- ET/CASP création grille référentiel métier pour évaluation salarié.e

**Semaine 1 :**

- CASP : Rdv social hebdo
- 2 fois/semaine TRE : Techniques de recherche d'emploi en groupe
- Costume solidarité : formation extérieure image de soi en individuel : formation extérieure salarié
- Point hebdo CASP/ET/Sophie

**Semaine 2 :**

- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- 2 fois/semaine TRE : Techniques de recherche d'emploi en groupe
- Point hebdo CASP/ET/Sophie

**Semaine 3 :**

- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- 2 fois/semaine TRE : Techniques de recherche d'emploi en groupe
- Point hebdo CASP/ET/Sophie

**Semaine 4 :**

- CASP : Rdv social hebdo
- 2 fois/semaines TRE : Techniques de recherche d'emploi en groupe
- Point hebdo CASP/ET/Sophie

**Semaines 1 ,2,3,4**

- Qui ? : Culture solidaire
- Bénévole/salarié.e : Soutien individuel
- Qui ? Soutien informatique

**Mois 6**

## Production

### Semaine 4 :

- Point Salarié.e/CASP/ET-tri ou ET-meuble
- Auto évaluation avec mise en parallèle du projet professionnel
- Utilisation des deux grilles : grille poste/grille référentiel métier projet salarié.e

## Accompagnement social et professionnel

### Semaine 1 :

- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- 2 fois/semaine TRE : Techniques de recherche d'emploi en groupe
- Costume solidarité : formation extérieure image de soi en individuel
- Point hebdo CASP/ET/Sophie

### Semaine 2 :

- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- 2 fois/semaine TRE : Techniques de recherche d'emploi en groupe
- Point hebdo CASP/ET/Sophie

### Semaine 3 :

- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel
- 2 fois/semaine TRE : Techniques de recherche d'emploi en groupe
- Point hebdo CASP/ET/Sophie

### Semaine 4 : idem

- CASP/salarié.e : Rdv social hebdo individuel ; 2 fois/semaine TRE ; CASP/salarié.e: Point projet ; Point hebdo CASP/ET/Sophie

## Bénévoles

### Semaines 1 ,2,3,4

- Qui ? : Culture solidaire
- Bénévole/salarié.e : Soutien individuel
- Qui ? Soutien informatique