



Méridith CAMBONIE

Les vulnérabilités des professionnels de l’insertion par l’activité économique

Année 2018-2019

Master “Développement et Expertise de l’Économie Sociale”

Sous la direction de Ewa Bogalska-Martin

Méridith CAMBONIE

**Les vulnérabilités des professionnels de l’insertion par
l’activité économique**

Année 2018-2019

Master Développement et Expertise de l'Économie Sociale

Sous la direction de Ewa Bogalska-Martin

DÉCLARATION ANTI-PLAGIAT

- 1- Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original qui ne peut pas être suspecté de plagiat.
- 2- Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
- 3- J'atteste que les citations d'auteurs apparaissent entre guillemets dans le corps du mémoire.
- 4- Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.
- 5- Je déclare avoir obtenu les autorisations nécessaires pour la reproduction d'images, d'extraits, figures ou tableaux empruntés à d'autres œuvres.
- 6- Conformément au règlement des études, le non-respect de ces dispositions me rend passible de poursuites devant la section disciplinaire de l'établissement.

NOM : Cambonie

Prénom : Mérédith

DATE : 30/09/2019

Signature :

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Cambonie', written in a cursive style with a large loop at the end.

REMERCIEMENTS

Avant de commencer ce mémoire, je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui a participé à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord un grand merci aux seize personnes avec qui j'ai réalisé un entretien. Ils ont accepté de partager leurs questionnements avec moi de donner de leur temps.

Je remercie également l'ensemble des personnes rencontrées durant mon stage au sein Territoires Insertion 38. Nos discussions ont nourri la réflexion de ce mémoire durant toute l'année 2019.

Un grand merci à Ewa Martin et son intervention dans la formation, sans qui le sujet n'aurait peut-être jamais émergé à mon esprit. Ses allégories sociologiques ont bercé mes réflexions tout au long de la réalisation du mémoire.

Merci à Amélie Artis, qui nous a suivi et supporté durant ces deux années de master. Son esprit pratique et ses bons conseils manqueront grandement à nos indéterminations futures.

Merci à la formation DEES et plus particulièrement à la promotion des Desserteurs. Toutes ces personnes ont donné sens à ces deux années par la richesse des apprentissages et des échanges partagés. Elles ont d'autant plus confirmé mon souhait de vouloir travailler dans le monde de l'ESS.

Un merci tout particulier à Maïa, qui m'accompagne depuis mon arrivée à l'IEP dans les meilleurs comme dans les pires instants. Merci à Clémence qui a permis à la promotion de réaliser un séminaire estival à la campagne. Camille, Justine, Florent, Marie mais aussi tous les membres de la promotion ont été des sources de joie et des soutiens infailibles.

Enfin merci à Joël, fidèle relecteur et soutien depuis maintenant presque 23 ans.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	8
PARTIE I : Les vulnérabilités des professionnels de l’insertion	21
Chapitre 1. Les vulnérabilités des professionnels de l’insertion. La quête de sens.	22
1.1 Les parcours des professionnels, entre hasard convaincant et vocation du convaincu.....	22
1.2 Le seuil du sentiment d’utilité.....	25
1.3 S’engager soi, c’est engager sa propre vulnérabilité	30
Chapitre 2. Vulnérabilité face à l’expérience du réel	37
2.1 L’incapacité d’avoir la posture professionnelle désirée : l’exercice constant du compromis	37
2.2 La vulnérabilité face à l’échec	44
2.3 Une vulnérabilité réflexive.....	51
Chapitre 3. Vulnérabilité face à la reconnaissance	56
3.1 L’épouvantail de la reconnaissance.....	56
3.2 Une reconnaissance restreinte	59
3.3 Trouver la reconnaissance ailleurs.....	62
PARTIE II : Quelles sont les causes à l’origine de ces vulnérabilités dans leur travail d’accompagnement	65
Chapitre 1. Les facteurs exogènes : la vulnérabilité sociale contraint à un accompagnement limité	66
1.1 La naissance de l’accompagnement trouve sa source dans une vulnérabilité sociale structurelle.....	66
1.2 L’insertion, une tâche impossible ?	69
1.3 Le biais du travail palliatif chez les structures d’insertion	73
Chapitre 2. Les facteurs endogènes : l’insertion par l’activité économique est naturellement paradoxale	77
2.1 Des enjeux de plus en plus économiques.....	77
2.2...Qui influent sur l’accompagnement social	82
PARTIE III : Agir sur les vulnérabilités, les stratégies des professionnels de l’insertion	89
Chapitre 1. Agir sur les symptômes des vulnérabilités	92
1.1 Le professionnel, sujet premier de la résilience	92
1.2 Quand la vocation des professionnels est mise au défi... ..	95
Chapitre 2. Agir sur les causes des vulnérabilités	99
2.1 Agir dans l’intérêt des salariés en insertion au dépend des règles.....	99
2.2 Agir contre les dépendances extérieures.....	102

CONCLUSION.....	107
BIBLIOGRAPHIE.....	111
TABLE DES ANNEXES.....	116
ANNEXE 1 : Tableau récapitulatif des structures interrogées.....	Erreur ! Signet non défini.
ANNEXE 2 : Liste des entretiens et caractéristiques principales.....	Erreur ! Signet non défini.
ANNEXE 3 : Schémas des parcours vécus par les professionnels interviewés	Erreur ! Signet non défini.
ANNEXE 4 : Grille d'entretien.....	Erreur ! Signet non défini.
ANNEXE 5 : Exemple d'un traitement d'entretien	Erreur ! Signet non défini.
TABLE DES MATIERES.....	117

INTRODUCTION

En Janvier 2019, la cour des comptes publiait un rapport valorisant le travail des structures d’insertion par l’activité économique (SIAE) en France sur l’importance de maintenir le modèle de l’Insertion par l’Activité Economique (IAE) : *“Si ces structures sont des acteurs de la cohésion sociale et de la lutte contre l’exclusion et le chômage, elles contribuent également au développement des territoires : elles créent de l’emploi local et participent au maintien d’activités économiques dans des territoires parfois délaissés par les entreprises traditionnelles”*¹. Le rapport met donc en valeur un double travail d’insertion des publics et de développement territorial de l’IAE. Il met en lumière aussi les insuffisances auxquelles font face les structures du secteur. En effet, loin de ne proposer qu’un accompagnement vers l’emploi, les structures de l’insertion par l’activité économique (SIAE) revendiquent un travail d’accompagnement social encore mal évalué par des critères déterminés dans un contexte particulier.

En effet, l’évaluation des SIAE repose sur trois critères chiffrés qui permettent de mesurer leur capacité de retour à l’emploi des personnes accompagnées. L’addition de ces trois critères qui sont les sorties vers l’emploi durable, les sorties vers un emploi en transition et les sorties positives² constituent ainsi les sorties “dynamiques” dont l’objectif est fixé à 60% par les unités départementales et 25% pour les sorties vers l’emploi durable. Cependant, ces objectifs ont été fixés dans un contexte particulier, avant la crise de 2008 et sont mis en œuvre depuis, avec la circulaire DGEFP n° 2008-21 du 10 décembre 2008. Pourtant “l’insuffisance de l’évaluation de l’insertion par l’activité économique a déjà été identifiée à de multiples reprises, notamment lors de la préparation de la réforme du financement de 2014.”

Dans le cadre de la promulgation fin 2018 de la Loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel,³ les acteurs de l’IAE se mobilisent pour faire des propositions autour de trois axes

¹ Cour des comptes, « L’insertion des chômeurs par l’activité économique, Une politique à conforter », Public Thématique, La documentation française, 2019, 130.

² Pour en savoir plus sur les sorties : “les sorties vers l’emploi durable (contrats à durée indéterminée, contrats à durée déterminée ou missions d’intérim d’une durée supérieure ou égale à six mois, titularisation dans la fonction publique, créations et reprises d’entreprise) ;

- les sorties vers « un emploi de transition » (contrats à durée déterminée ou missions d’intérim d’une durée inférieure à six mois – contrats aidés chez un employeur de droit commun) ;

- les sorties positives (formations pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauches dans une autre structure de l’insertion par l’activité économique, etc.). Le périmètre des sorties considérées comme positives est adapté aux territoires, « une sortie positive dans un bassin d’emploi en difficulté pouvant ne pas être retenue sur un territoire offrant plus d’opportunités ». Cour des comptes, « L’insertion des chômeurs par l’activité économique, Une politique à conforter », Public Thématique, La documentation française, 2019. Pages 37-38.

³ Ministère du Travail, « Loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel », Ministère du Travail, 24 juillet 2019, <https://travail-emploi.gouv.fr/grands-dossiers/loi-pour-la-liberte-de-choisir-son-avenir->

d'améliorations du secteur⁴. Les réseaux nationaux de l'IAE, la Fédération des Acteurs de la Solidarités, la COORdination des associations d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi (COORACE) et Emmaüs France ont également fédéré les Restaurants du Cœur, le réseau cocagne et Chantier Ecole afin de faire une suite de propositions pour le “plan ambition IAE” remis au Conseil de l'inclusion dans l'emploi⁵ (CIE). Elles devront permettre de pallier les différentes mesures contraignantes historiques et faciliter leur travail d'insertion et de développement sur le territoire. Structurées autour de trois axes, (“Favoriser des parcours d'insertion de qualité”, “Sécuriser les structures existantes pour réussir le développement quantitatif de l'IAE”, “Passer de l'administration du secteur à l'animation de projets territoriaux”⁶) ces propositions et les orientations prises par le secteur ne pourront néanmoins pas tout à fait obtenir l'approbation de l'ensemble des professionnels du secteur.

Bien sûr, l'attente est grande pour faire évoluer le secteur et faciliter les parcours des salariés en insertion. Cela révèle l'éternelle insatisfaction des acteurs de l'IAE dont nous verrons qu'elle est grandement illustrée par les professionnels interrogés dans le cadre de ce mémoire.

Pour comprendre les enjeux actuels auxquels sont confrontés les professionnels, il est nécessaire de revenir sur la création et l'évolution du paradigme de l'insertion par l'activité économique. En effet, le secteur son contexte et ses objectifs ont évolué durant les cinquante dernières années.

“Le travail est le grand intégrateur” au sens de Yves Barel (1990). Nombreux sont les écrits qui insistent sur l'importance de l'emploi pour accéder à une dignité, une reconnaissance sociale et un sens au travail. Mais tout le monde n'accède pas si aisément à l'emploi, la fin du plein emploi apporte une nouvelle problématique sociale, la gestion du chômage et des “travailleurs sans travail”⁷. C'est dans ce contexte que se met en place l'insertion par l'activité économique.

Avant de devenir un secteur d'activité, l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) est passée par de nombreuses phases de développement d'origine politique, socio-économique et

professionnel/. [accessed 24 July 2019].

⁴ Réseaux de l'IAE, « Pacte ambition IAE, 42-propositions, Accompagner les acteurs de l'emploi, Agir sur les territoires, Accroître la qualité des parcours d'insertion », consulté le 22 août 2019, <https://www.federationsolidarite.org/images/stories/PDF/Pacte-ambition-IAE-42-propositions.pdf>.

⁵ Le CIE est créé en novembre 2018 avec la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel et remplace le CNIAE.

⁶ Réseaux de l'IAE.

⁷ Hannah Arendt, Condition de l'homme moderne, Calmann-Lévy, coll. Pocket Agora, Paris, 1983 Robert Castel, *Les Métamorphoses de la question sociale: Une chronique du salariat* (Fayard, 1995).

réglementaire. Apparu pour la première fois en 98 dans la législation en tant que tel, il existait avant sous des formes plus ou moins tolérées et encouragées.

Avant la fin des années 70, la fin du plein emploi laisse rapidement apparaître une hausse du chômage. Les progrès, accessibles à tous pendant les trente glorieuses sous la forme d'avantages sociaux finissent peu à peu par laisser place à des inégalités croissantes auxquelles l'économie sociale et solidaire naissante tente de faire face.⁸ Jusqu'à la fin des trente glorieuses, une politique d'intégration sera finalement remplacée par une politique d'insertion. Cela correspond finalement au "malaise lié à l'assujettissement et la déresponsabilisation des personnes selon les libéraux lors de l'intervention de l'état"⁹. Le jeu de ce changement de dénomination correspond en effet à l'idée politique de "rendre le système de protection social, plus favorable à l'emploi et d'échapper aux écueils de l'assistanat".¹⁰

Ce nouveau contexte favorise en effet le développement d'organisations sociales « pour mettre ou remettre au travail les populations à la marge »¹¹ sur les communes. Dans les années 60 déjà, des ateliers de travail étaient proposés dans les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) en échange du logement. A l'époque, on parle de « réadaptation » des personnes en situation d'exclusion pour définir le fait « d'agir sur leurs comportements dans le sens de leur normalisation et de lutter contre l'oisiveté »¹². Ces ateliers se généralisant durant les années 70 obtiennent finalement une dérogation dans le droit du travail le 10 septembre 1979. C'est donc la législation qui s'est adaptée aux pratiques déjà mises en place. C'est notamment le cas plus tard, dans les années 80 avec des évolutions d'origines politiques. Grâce à cela, les structures d'insertion se développent notamment dans un contexte où le chômage des jeunes est de plus en plus préoccupant et où les moyens utilisés pour les insérés montrent peu d'efficacité.

Le 24 avril 1985, une circulaire signe la mise en place d'un programme expérimental : le développement d'entreprises intermédiaires pour permettre aux jeunes en grande difficulté de développer leur employabilité.¹³ Elles deviendront plus tard des entreprises d'insertions (avec la

⁸ Philippe Brégeon, « Histoire du réseau de "L'insertion par l'activité économique" », *A quoi servent les professionnels de l'insertion ?*, Les éditions l'harmattan, n° 276 (juin 2009).

⁹ Castel, *Les Métamorphoses de la question sociale*, 632.

¹⁰ Matthieu Hely, Maud Simonet (dir.), *Le travail associatif*, Paris, Presses Universitaires de l'Ouest, 2013, 300pp, p.128 dans Noémie Lechat, « L'insertion par l'activité économique, un champ d'action hybride : monographie du territoire de la métropole grenobloise » (Mémoire, Master 2 Villes, Territoires et Solidarités, Sciences Po Grenoble, 2016), 11.

¹¹ Brégeon, « Histoire du réseau de "L'insertion par l'activité économique" », 1.

¹² Brégeon, « Histoire du réseau de "L'insertion par l'activité économique" », 4.

¹³ Brégeon, "Histoire Du Réseau de 'L'insertion Par l'activité Économique.'"

circulaire de 1989¹⁴), et portent dans leur nom la notion de création d'activités classiques bien que proposant un accompagnement spécialisé dans l'insertion des jeunes. La concurrence opérée sur les terrains des entreprises classiques, les structures de l'IAE sont encouragées à se développer sur des domaines différents¹⁵.

En 1987, des associations intermédiaires sont légalisées dans l'objectif de mettre du personnel en insertion à la disposition d'entreprises ou de particuliers. En quelques cas particuliers, elles avaient déjà vu le jour notamment dès 1983 à Redon, portées par une participation citoyenne et les syndicats réformateurs.¹⁶

Après 1990, les SIAE se développent rapidement notamment grâce à la mise en place du Revenu Minimum d'Insertion et le financement des structures pour développer leur accompagnement territorial vers l'emploi. Elles sont peu à peu assimilées dans les politiques publiques et s'institutionnalisent avec la loi du 29 juillet 1998 de lutte contre les exclusions.¹⁷

Elle est définie dans l'article L51132-1 du code du travail ainsi :

“L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. »

Face à ce terreau militant historique, les institutions encadrent peu à peu les initiatives locales et les transforment en un volet de la politique emploi. Cette vision du “sas vers l'emploi”, apporte avec elle son lot d'évaluation par le taux d'insertion professionnelle.¹⁸

En institutionnalisant donc, les contraintes dans son évolution sont également de plus en plus présentes. Selon Philippe Semenowicz, c'est un “mouvement qui devrait se poursuivre suite au rapport *“Donnons les moyens de l'inclusion”*, remis par le ministre du travail, le 16 janvier 2018, par Jean-Marc Borello”. Il recommande un “pacte d'ambition” avec le secteur de l'IAE, qui vise une croissance annuelle de 20% du nombre de ses salariés jusqu'à la fin du quinquennat, mais

¹⁴ Bernard Eme, « Petite histoire de l'insertion par l'économique », Alternatives Economiques, 1 mai 2010, <https://www.alternatives-economiques.fr/petite-histoire-de-linsertion-leconomique/00064587>.

¹⁵ Brégeon, “Histoire Du Réseau de ‘L'insertion Par l'activité Économique.’”

¹⁶ Eme, “Petite histoire de l'insertion par l'économique.”

¹⁷ Brégeon, “Histoire Du Réseau de ‘L'insertion Par l'activité Économique.’”

¹⁸ Autès M. (1999), Les Paradoxes du travail social, Paris, Dunod dans Philippe Semenowicz, « Les dilemmes de l'insertion par l'activité économique : à la recherche du meilleur compromis », *Formation emploi*, n° 141 (31 mai 2018): 176.

moyennant “une hausse budgétaire plus modérée, grâce à une plus grande performance”. Cette prévision se révèle véritable puisqu’une réforme dans le cadre du pacte ambition se propose à l’horizon 2020.¹⁹

Le travail des Structures d’Insertion par l’Activité Economique (SIAE) est double, proposer une activité économique qui fonctionne afin de subvenir à ses besoins et accompagner les individus qu’elles accueillent vers un retour à l’emploi. Philippe Semenowicz explique que le principe de l’insertion par l’activité économique “est de combiner, au sein de SIAE, une production de biens ou de services avec une mission d’intérêt général, soit l’insertion de personnes rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles particulières”²⁰.

Philippe Semenowicz rappelle la vision de Defalvard et Cervera²¹ en analysant l’accompagnement proposé en SIAE comme un paradigme “doublement dual”. Il est en effet à la fois social et professionnel, mais il se réalise également dans l’emploi et vers l’emploi. L’accompagnement dans l’emploi est assuré par les encadrants techniques et l’insertion vers l’emploi par les chargés d’insertion professionnels.

Accueillis pour une durée de 24 mois au maximum les “publics y sont à la fois mis en situation de travail, suivis pour la résolution de leurs diverses problématiques et aidés dans leur recherche d’un emploi de droit commun”²²

Les Ateliers et Chantiers d’insertion (ACI) et les Entreprises d’Insertion (EI) proposent une activité support et une production sur place. L’Association Intermédiaire (AI) propose une mise à disposition de personnel en insertion auprès des collectivités pour ce qui est une mise à disposition d’entreprise privées au travers des clauses sociales pour l’Entreprise de Travail Temporaire d’Insertion (ETTI). Cette dernière serait la dernière marche vers l’emploi car elle nécessite une plus grande autonomie.

C’est par les professionnels présents au sein des SIAE qu’est portée cette dualité économique et sociale, à l’historique marqué par un tournant du militantisme à l’institutionnalisation.

A l’échelle de la structure, comment conjuguer une activité rentable et la rotation forte de ces employés en parcours avec souvent peu de qualifications ? Et à l’échelle de la société, comme

¹⁹ Nous avons évoqué en introduction les propositions de cette réforme.

²⁰ Semenowicz, « Les dilemmes de l’insertion par l’activité économique ».

²¹ Méline Cervera et Hervé Defalvard, « Accompagnement dans et vers l’emploi. Profits et pertes dans les Structures d’Insertion par l’Activité Économique », *Travail et Emploi*, n° 119 (30 septembre 2009): 51-62, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.3482>.

²² Semenowicz, « Les dilemmes de l’insertion par l’activité économique ».

parvenir à corriger les inégalités créées par le système lui-même ? Cela interroge finalement le sens et le contexte d'action des professionnels présents sur le champ de l'insertion. C'est un questionnement évoqué par Robert Castel, dans les métamorphoses de la question sociale, qui parle de la mission prométhéenne des travailleurs sociaux en comparant le travail qu'ils accomplissent au mythe de Sisyphe, inachevé, et à recommencer.

Pour analyser l'impact de ces questions sur les professions de l'IAE, l'approche par la vulnérabilité permet d'identifier les facteurs qui interagissent avec la réalisation du métier des professionnels de l'insertion. Les professions de l'accompagnement sont liées à des facteurs incertains, difficilement mesurables et qui ne permettent pas de savoir si le travail a été bien accompli. Christophe Dejours sur les pathologies du travail et Robert Fustier sur les liens d'accompagnements apportent à cette vision des formes et des facteurs plus précis sur la vulnérabilité qui peut être perçue chez les salariés, ici des professionnels de l'accompagnement.

Si depuis toujours le travail dans nos sociétés a un rôle central pour nous apporter un rôle et une place dans la société²³, l'exemple ici prouve qu'il n'assure pas de rester dans la "zone d'intégration" identifiée par Robert Castel en opposition à la "zone de désaffiliation". Mais selon Vivianne Châtel, nous serions plutôt

*“entrés dans une société de vulnérabilité sociale généralisée, tant la précarité du travail se répand, sans que les membres de la société possèdent les compétences nécessaires (professionnelles mais aussi socioculturelles) à la gestion de cette incertitude, et les relations sociales se fragilisent sous l'effet conjugué de la précarité du travail et d'une organisation sociale soumise aux lois de l'individualisme et de la mondialisation.”*²⁴

Une approche par la notion de vulnérabilité permet de dépasser les cadres historiques d'analyse et mettrait en lumière un type de maux qui sort de la dichotomie habituelle d'exclusion et d'insertion dans la société contemporaine. Marc-Henry Soulet rappelle qu'il n'est pas évident de penser en termes de vulnérabilité car “la référence à l'exclusion s'est imposée depuis plus de vingt ans comme modalité quasi exclusive de mise en scène et d'explication des situations sociales problématiques”²⁵

La vulnérabilité questionne donc la position du professionnel, sa perception ou non de sa souffrance et de son bonheur au travail. Au travers de ce cadre analytique, on questionne donc à une plus grande échelle la difficulté des salariés des SIAE à réaliser un travail d'accompagnement social et

²³ Robert Castel, *Les Métamorphoses de la question sociale: Une chronique du salariat* (Fayard, 1995).

²⁴ Vivianne Châtel, 'Au-delà de la vulnérabilité sociale, la vulnérabilité symbolique', in *Penser la vulnérabilité: Visages de la fragilisation du social* (PUQ, 2008), pp. 201–40 (p. 204).

²⁵ Marc-Henry Soulet, « Reconsidérer la vulnérabilité », *Empan* no 60, n° 4 (2005): 24.

professionnel dans le cadre de ces structures à cheval entre social et économique. Ceci se déroulant dans un contexte sociétal qui crée lui-même de la vulnérabilité. Est-il vraiment possible d'insérer des personnes sans modifier le cadre qui les exclue ? Comment cela impacte les professionnels eux-mêmes et leur capacité à trouver du sens à leur profession ?

Plusieurs environnements influencent la vulnérabilité des professionnels de l'insertion, d'un point de vue de l'organisation de la structure, du contexte sociétal et de la biographie même du professionnel. Nous pouvons donc nous demander **comment émergent et quelles formes prennent les vulnérabilités chez les professionnels de l'insertion ?**

L'hypothèse qui entoure cette problématique serait que les professionnels de l'insertion développent des vulnérabilités au sein de leur situation de travail. L'accompagnement qu'ils proposent se déroule dans un contexte régi par des enjeux globaux qui ne leur permettent pas de proposer l'accompagnement de leur souhait. Au sein de ce contexte, les professionnels à qui l'on demande d'insérer dans un monde qui crée des inégalités, se retrouvent en situation de vulnérabilité dans leur propre situation professionnelle.

Pour répondre à cette question de recherche, plusieurs théories seront mobilisées. Le cadre d'analyse, la vulnérabilité, est en grande partie proposé par Marc-Henry Soulet et Vivianne Châtel qui proposent une vision plus élargie de son analyse est peut ainsi s'exporter aux populations habituellement non considérées comme vulnérables.

Du latin *vulnus*: blessure, ou de *vulnerare* : blesser, la vulnérabilité "désigne la plus ou moins grande facilité à être blessé ou à souffrir d'une blessure"²⁶. Pour utiliser cette approche dans un cadre sociologique, le cadre théorique de la vulnérabilité nécessite d'abord d'éclaircir sa définition et d'en éloigner les définitions du sens commun.

La notion est d'abord utilisée à la suite des notions d'exclusions ou de pauvreté, qui permettent pendant plus de 30 ans d'analyser les situations d'exclusions. La notion de vulnérabilité "doit son succès à l'épuisement de l'exclusion, notion phare des années 1990-2000"²⁷. Elle a donc connu un fort regain dans les années 2000 tandis qu'elle est extrêmement rare dans les années soixante-dix à quatre-vingt-dix.

²⁶ Gilles Ferréol, *Risque et Vulnérabilité: Essai de Sociologie* (EME éditions, 2015), 16.

²⁷ Marc-Henry Soulet, « La vulnérabilité, pourquoi ? », in *Vulnérabilité : de la fragilité sociale à l'éthique de la sollicitude* (Fribourg : Academic press, copyright 2014, 2014), 9.

Aussi, il explique le succès de la notion par l'évolution du contexte socio politique et le "décloisonnement disciplinaire" nécessaire pour analyser les crises économiques et sociales de la fin du vingtième siècle.²⁸ Elle apparaît d'abord en physique en duo avec la notion de résilience qui signifie la capacité d'un individu à s'adapter à un environnement changeant. La vulnérabilité permettrait d'exprimer l'inégalité des groupes d'humains face aux risques climatiques.²⁹ C'est le cas de la psychologie sociale qui propose également ce couple pour aller au-delà de la blessure. Cette notion est ainsi une "notion éponge"³⁰ qui est extensible à différentes disciplines de la recherche. Si nous nous intéressons de plus près à la notion originelle en physique, on propose donc une analyse des capacités à agir

On ne peut pas opposer vulnérabilité et invulnérabilité pour la condition humaine. En effet, nous sommes déjà biologiquement exposés et donc vulnérables face à la mort dès notre naissance. En revanche, la notion de résilience permet, en duo avec la notion de vulnérabilité, de percevoir quelles capacités à agir, ou "capacités actancielles"³¹ qui permettent de replacer au centre des populations habituellement considérées comme vulnérables des personnes résilientes. Ainsi, selon Claude Martin, être "vulnérable, c'est être exposé à des menaces externes, plus ou moins prévisibles, qui mettent à l'épreuve un certain nombre de ressources détenues par des individus, des groupes et des communautés sur des territoires."³²

Mais elle subit plusieurs amalgames dans son interprétation. La notion qu'on souhaite étudier ici découle d'une interprétation sociologique qui va ouvrir le champ d'analyse des situations de vulnérabilité rencontrées par les populations. L'objectif étant de sortir de cette dualité inclusion et exclusion et d'être plus précis dans l'expression de la réalité sociale³³.

Selon Marc Henry Soulet, la vulnérabilité se trouve dans la potentialité³⁴. Elle permet d'identifier les situations qui peuvent faire basculer du risque à la blessure. Le burn-out, et les pathologies de surcharge au travail sont souvent étudiées mais ne qualifient pas la vulnérabilité. Celle-ci se trouve également dans les sentiments à priori positifs des professionnels qu'il convient donc d'analyser au regard d'un potentiel risque. Ce n'est donc pas fatalement une souffrance, mais plutôt ce que

²⁸ Marc-Henry Soulet, « Reconsidérer la vulnérabilité », *Empan* no 60, n° 4 (2005): 24.

²⁹ Claude Martin, « Penser la vulnérabilité. Les apports de Robert Castel », *Alter* 7, n° 4 (octobre 2013): 294, <https://doi.org/10.1016/j.alter.2013.09.004>.

³⁰ Hélène Thomas, « Vulnérabilité, fragilité, précarité, résilience, etc. », *Recueil Alexandries*, janvier 2008.

³¹ Marc-Henry Soulet, « Vulnérabilité et enfance en danger. Quel rapport ? Quels apports ? », in *Vulnérabilité, identification des risques et protection de l'enfance. Nouveaux éclairages et regards croisés*, La Documentation française, ONED (Paris, 2014), 128-39, http://www.oned.gouv.fr/system/files/publication/20140513_vulnerabilite_bd.pdf.

³² Martin, « Penser la vulnérabilité. Les apports de Robert Castel », 295.

³³ Marc-Henry Soulet (éd.), *Vulnérabilité* (Fribourg: : Academic press, 2014), 8.

³⁴ Marc-Soulet, « Vulnérabilité et enfance en danger. Quel rapport ? Quels apports ? »

Christophe Dejours propose comme étant l'impossibilité de prendre la posture professionnelle désirée.

Vivianne Châtel questionne l'analyse de la vulnérabilité habituellement réalisée sur les catégories déjà habituellement considérée comme vulnérables (chômage, handicap, enfance...) dont elle considère que c'est "un prisme, par définition, étroit et insuffisant pour atteindre l'entier du concept de vulnérabilité et ainsi insuffisant pour en saisir d'autres nuances, nuances qui dévoileraient une zone d'ombre de l'intégration et nuances qui s'enracineraient dans le frein contemporain mis à l'idée de progrès " ³⁵. Dans les politiques sociales de protection des populations vulnérables, l'objectif est en effet d'identifier le risque pour éviter la blessure. Malheureusement, cela bloque la situation dans des cases et entre des barrières de protection. Ici, l'objectif est plutôt de redonner de la place aux sentiments variés des professionnels de l'insertion, oubliés dans l'analyse habituellement dichotomique de la vulnérabilité. Il est ainsi pertinent d'utiliser la notion de vulnérabilité pour mesurer sa présence chez les salariés qui s'occupent de publics eux-mêmes considérés comme vulnérables.

Le terme de "vulnérabilité" connaît donc un succès que Marc-Henry Soulet qualifie "d'effet de mode intellectuel"³⁶ se positionnant à la suite de "l'épuisement de l'exclusion" et de "la nouvelle pauvreté des années quatre-vingt", elle-même faisant suite à la "marginalité". Elle peut donc être utilisée simplement pour qualifier des publics identifiés par les politiques publiques comme étant potentiellement plus fragiles. La vulnérabilité devient dans ce cas "une nouvelle catégorie de l'action publique"³⁷ qui propose (ou impose) une protection à des publics considérés comme vulnérables (les enfants, les personnes âgées...). Néanmoins, il serait "impossible de savoir qui est vraiment vulnérable, car "la vulnérabilité découle des interactions entre les avantages et les désavantages cumulés au fil de l'existence et l'expérience des menaces en fin de vie."³⁸ "L'étude de la vulnérabilité requiert donc de prêter attention non seulement aux conditions d'apparition et de répartition dans le temps des facteurs d'exposition, mais aussi à la manière dont les individus parviennent ou non à mobiliser les ressources sociales, matérielles et publiques pour se protéger

³⁵ Vivianne Châtel, « Au-delà de la vulnérabilité sociale, la vulnérabilité symbolique », in *Penser la vulnérabilité: Visages de la fragilisation du social* (PUQ, 2008), 206.

³⁶ Soulet, « La vulnérabilité, pourquoi ? », 8.

³⁷ Axelle Brodriez-Dolino, « La vulnérabilité, nouvelle catégorie de l'action publique », *Informations sociales* n° 188, n° 2 (19 octobre 2015): 10-18.

³⁸ Schröder-Butterfill E., Mariani R., « A framework for understanding old-age vulnerabilities », *Ageing and Society*, 26, n° 1, 2006, p. 28-29 in Martin, « Penser la vulnérabilité. Les apports de Robert Castel ».

des effets négatifs.”³⁹

Les formes de vulnérabilité seront analysées au regard des auteurs qui travaillent sur la souffrance au travail, comme Christophe Dejours et Bertrand Ravon. La vulnérabilité peut également être éclairée au travers des réflexions de Paul Fustier sur le lien d’accompagnement.

La vulnérabilité est également un prisme de lecture des inégalités sociales globales auxquelles font face les personnes accueillies au sein des SIAE. La thèse de Robert Castel sur les Métamorphoses de la question sociale apportera donc la vision structurelle de ces enjeux. Marc Henry Soulet a également travaillé sur l’accompagnement et le paradigme actuel qui mets en porte-à-faux les salariés. Enfin, Philippe Semenowicz et Patrick Gianfaldoni ont travaillé sur les enjeux qui entourent le secteur de l’insertion par l’activité économique.

Afin de confronter la théorie et le terrain, plusieurs entretiens ont été réalisés dans une approche sociologique. Ils ont été réalisés auprès de seize professionnels de l’insertion, sur des fonctions d’accompagnement, d’encadrement ou d’administration.⁴⁰ Les trois fonctions retenues sont donc celles de directeur, de Chargé d’insertion Professionnel (CIP) et d’encadrant technique. Afin d’obtenir un résultat représentatif du nombre de structures en Isère, la majorité des entretiens ont été réalisés au sein de structures proposant des dispositifs type Ateliers et Chantiers d’Insertion (ACI), puis dans les Associations Intermédiaires, et enfin, un entretien a pu être réalisé auprès d’un CIP chacun au sein d’une Entreprise d’insertion et d’une Entreprise de Travail Temporaire d’Insertion.

Le tableau récapitulatif ci-dessous résume donc les entretiens réalisés

	AI	ACI	EI	ETTI	Total
CIP	1	4	1	1	7
Directeurs	2	3			5
Encadrants		4			4
Total	3	11	1	1	16

Au total, les entretiens ont donc été réalisés auprès de six SIAE. Deux ACI ont permis des entretiens sur les trois métiers, les autres proposant un ou deux entretiens par structure au plus.

³⁹ Schröder-Butterfill E., Marianti R., « A framework for understanding old-age vulnerabilities », *Ageing and Society*, 26, n° 1, 2006, p. 28-29 in Martin, 295.

⁴⁰ Les professionnels ont tous signé une autorisation d’utilisation des entretiens garantissant leur anonymat.

L'échantillon a été créé tout d'abord en fonction du métier. Sur les fonctions représentées, les encadrants techniques sont présents seulement dans les chantiers d'insertion et dans les Entreprises de travail temporaire d'insertion. C'est donc la fonction qui est la moins présente au sein de l'échantillon (quatre personnes). Les directeurs (cinq personnes), qui sont souvent responsables d'un ou plusieurs outils d'insertion dans une même structure ont apporté leur regard transversal notamment d'un point de vue historique avec leurs expériences dans divers dispositifs. Enfin, les chargés d'insertion professionnelle sont au cœur de la dualité insertion sociale et professionnelle au travers même le nom de leur profession. C'est donc leur fonction qui est la plus représentée au sein de l'échantillon. En effet, durant la réforme de l'IAE, cette profession est née pour répondre aux objectifs d'insertion professionnelle des personnes accompagnées au sein des différents dispositifs. Présente au sein de tous les outils de l'IAE, cette fonction est le point pivot pour analyser de manière transversale la notion de vulnérabilité rencontrée par les professionnels de l'IAE.

En fonction de l'entreprise ou de la structure, le chargé d'insertion peut couvrir plusieurs noms. Pour accéder à cet emploi, l'échantillon interrogé est passé par différents parcours, du recrutement classique, à la formation CIP proposée par Arobase, à un cheminement au sein de l'IAE en passant les étapes d'encadrant à CIP. Pour être encadrant technique, c'est surtout l'expérience professionnelle dans un domaine de production et d'activité proposé par les SIAE qui est attendue. L'objectif y est ainsi de transmettre les codes et les attentes en termes de productivité et de vie d'entreprise au sein des métiers de l'industrie, des emplois verts, la construction et les travaux publics, le transport et la logistique, l'agriculture... Les encadrants techniques sont des postes proposés uniquement au sein des ACI et des EI qui proposent une activité de production sur place.

Le second critère de l'échantillon est la structure d'appartenance⁴¹. Les SIAE choisies se situent sur deux territoires développés économiquement afin d'isoler les critères de vulnérabilité liés à la structure même. En effet, l'éloignement géographique des moyens de transports ou des institutions ajouterait aux inégalités économiques et politiques entre les structures. L'objectif est donc de mesurer la vulnérabilité dans des structures qui n'ont a priori pas de difficultés financières. Finalement, six structures représentant au moins dix dispositifs d'insertion sont représentées dans l'échantillon. Deux structures portent uniquement des chantiers d'insertion, deux portent une association et un chantier, une seule porte l'ensemble des quatre dispositifs, et une seule porte seulement une AI. Les personnes interrogées proviennent donc majoritairement des chantiers

⁴¹ Un tableau récapitulatif est disponible en ANNEXE 1 : Tableau récapitulatif des structures interrogées p.116

d'insertion (onze personnes) puis d'une association intermédiaire (trois personnes) et deux personnes proviennent respectivement d'une entreprise d'insertion et d'une entreprise de travail temporaire en insertion. Le chantier d'insertion est l'outil le plus représenté en Isère avec 36 qui adhèrent au réseau Territoires Insertion 38. L'AI est le second outil représenté avec 12 dispositifs adhérents puis viennent ensuite 8 EI et 4 ETTI. Deux ACI ont permis d'interroger les trois métiers (encadrant, CIP, Directeur). Les deux autres tiers de l'échantillon étant composé majoritairement d'entretiens avec des CIP afin d'éloigner le biais des problématiques internes aux structures et de mesurer les problématiques communes au métier en lui-même.

Ensuite, il est important de diversifier les interviewés en fonction de l'ancienneté dans le secteur de l'IAE car cela influence la perception du métier et de l'outil de l'IAE. Certains l'ont vu énormément évolué et ont changé de vision de l'IAE, d'autres sont des militants depuis toujours, tandis que certains viennent d'arriver sur le secteur. Dans la même veine, l'ancienneté dans la structure peut également influencer la position du professionnel sur les questions. Il peut avoir plus ou moins été baigné dans un même environnement et son discours peut être marqué de celui de sa structure.

Le tableau en annexe 2 reprend les interviewés en fonction des différents critères énumérés.⁴² Pour illustrer leur parcours et leurs expériences, les schémas en annexe 3 ont réalisés au regard des critères énumérés et de leur récit.⁴³ Les entretiens ont été réalisés sous la forme d'entretiens semi-directifs à partir d'une grille d'entretien⁴⁴ commune autour de quatre thèmes avec en premier lieu une question biographique pour savoir comment ils sont arrivés au sein de la structure actuelle et dans l'IAE et quelles injonctions les ont poussés à venir travailler dans une structure de l'IAE. Les thèmes deux et trois concernent le travail d'insertion et les relations qu'ils rencontrent au quotidien. Le dernier thème aborde leur regard sur le travail et questionne les difficultés rencontrées. Une grille d'entretien a été utilisée comportant des questions plus précises pour s'assurer que certains sujets ne soient pas oubliés afin de pouvoir comparer entre les différents entretiens. L'analyse a été réalisée à partir d'une libre inspiration de la méthodologie des récits de vie⁴⁵. Pour cela, les entretiens ont été retranscrits presque intégralement⁴⁶ afin d'être analysés et croisés au regard de

⁴² Voir "ANNEXE 2 : Liste des entretiens et caractéristiques principales. P.117 Les prénoms et les noms des structures ont été modifiés.

⁴³ Voir ANNEXE 3 : Schémas des parcours vécus par les professionnels interviewés. P. 118

⁴⁴ Voir ANNEXE 4 : Grille d'entretien p. 124

⁴⁵ Sophie Chaxel, Cécile Fiorelli, et Pascale Moity-Maïzi, « Les récits de vie : outils pour la compréhension et catalyseurs pour l'action », *Interrogations ? L'approche biographique*, n° 17 (20 janvier 2014), <http://www.revue-interrogations.org/les-recits-de-vie-outils-pour-la>.

⁴⁶ Voir ANNEXE 5 : Exemple d'un traitement d'entretien. En s'inspirant de la méthodologie des récits de vie. p.126

plusieurs thèmes dans un tableau.

Au cours de ce mémoire, nous avons observé qu'il existe des formes plurielles de la vulnérabilité chez les professionnels de l'insertion. Le contexte historique, politique, économique et social propose en effet à ces salariés un contexte d'action vulnérabilisant qui vient rompre les idéaux d'accompagnement des personnes interrogées. Face à ces vulnérabilités et à leurs causes, les professionnels développent alors des stratégies de résiliences pour suivre leur éthique personnelle et professionnelle.

Dans une première partie, les vulnérabilités des professionnelles seront identifiées et analysées au regard des auteurs des pathologies de souffrance au travail. Nous verrons alors que le parcours des professionnels teinte leurs ambitions d'accompagnement d'un sentiment d'utilité et d'engagement qui se confrontent cependant à la réalité du travail. Face aux limites qu'ils identifient, les accompagnants sont vulnérables face au sentiment d'échec et d'impuissance. Le travail qu'ils mènent alors ne leur permet d'obtenir la reconnaissance au travail nécessaire à l'apaisement de leurs difficultés individualisées et subjectives.

Dans la seconde partie, il convient d'analyser où les vulnérabilités des professionnels trouvent leur source. Nous verrons dans un premier temps que les enjeux sociétaux d'inégalités et vulnérabilité sociales créent un paradigme dans l'accompagnement qui ne peut que pallier ces brèches sans pouvoir les réparer. Dans un second temps, les enjeux propres au secteur d'activité économique seront éclairés afin de saisir quels enjeux paradoxaux bloquent le travail des professionnels et les confrontent entre eux sur la question de l'accompagnement.

Enfin, la dernière partie permettra, en miroir avec les vulnérabilités et leurs causes d'identifier les stratégies de résilience des professionnels. Pour faire face aux symptômes ou agir sur le cadre qui les crée, les professionnels font intervenir leur créativité pour réagir et faire bouger les lignes ou simplement résister face à l'immobilité proposée par l'accompagnement actuel.

PARTIE I : Les vulnérabilités des professionnels de l'insertion

Nous allons dans un premier temps tenter d'analyser les formes que prennent les vulnérabilités chez les professionnels de l'insertion par l'activité économique. C'est dans ce contexte, cette situation de travail que nous analyserons les dispositions qui créent des situations de vulnérabilité chez le professionnel. Pour cela il faut accorder au "travail un statut qui soit autre chose que celui d'un décor"⁴⁷ et l'étudier comme une entité réelle qui peut "s'inscrire dans une dynamique de destruction ou, au contraire, de construction de la santé"⁴⁸. Pour Analyser les formes de vulnérabilité dans cette étude, il est nécessaire de revenir à l'étymologie de la vulnérabilité, *vulnus* : celui qui peut être blessé "dit au moins autant servir à qualifier la potentialité de la blessure que la blessure elle-même". Pas toujours réalisée, la blessure réside donc dans la potentialité. Aussi, pour Marc-Henry Soulet,

*La vulnérabilité souligne un déficit de ressources ou le manque de conditions cadres affectant la capacité individuelle à faire face à un contexte critique, en même temps que la capacité de saisir des opportunités ou d'utiliser des supports pour surmonter cette épreuve afin de maintenir une existence par soi-même.*⁴⁹

Les entretiens réalisés, confrontés aux réflexions des auteurs de la souffrance au travail, du lien d'accompagnement, et des enjeux de la reconnaissance permettront d'éclairer les formes des vulnérabilités au sein d'un contexte donné, celui des structures d'insertion par l'activité économique. Aujourd'hui confrontés à de nombreux paradoxes plus ou moins identifiés par les professionnels eux-mêmes, il semble pertinent, au nom de la dimension universelle de la vulnérabilité d'analyser quelles formes prennent les potentielles difficultés tangibles ou non, au sein des différentes fonctions. Dans un premier temps, nous verrons que les professionnels sont vulnérables face à la déception vécue frontalement avec leurs ambitions sociales initiales. Dans un second temps nous verrons en effet que l'expérience du réel propose une situation professionnelle entre plaisir et souffrance. Finalement, cette situation les pousse à avoir des actes qui ne sont pas capitalisés et ils souffrent donc d'un manque de reconnaissance.

⁴⁷ Christophe Dejours, « Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique) », *L'information psychiatrique* Volume 83, n° 4 (2007): 269-75.

⁴⁸ Dejours.

⁴⁹ Marc-Henry Soulet, « Les raisons d'un succès. La vulnérabilité comme analyseur des problèmes sociaux contemporains », in *Vulnérabilités sanitaires et sociales. De l'histoire à la sociologie.*, 2014, 63.

Chapitre 1. Les vulnérabilités des professionnels de l'insertion.

La quête de sens.

Dans le discours des professionnels interrogés, ils ont tous indiqué trouver un sens dans leur travail. C'est à dire qu'ils ont tous exprimé savoir pourquoi ils sont dans leur poste aujourd'hui. Mais finalement, ce sentiment d'utilité ne maintient pas tous les salariés hors d'une forme de vulnérabilité.

1.1 Les parcours des professionnels, entre hasard convaincant et vocation du convaincu

Nous allons voir qu'au regard de la quête de sens et du sentiment d'utilité, deux trajectoires se dessinent. Certains y sont arrivés par hasard selon eux, et ils ont finalement décidé d'y rester. Mais la tendance principale provient d'un choix volontaire de métier ou d'orientation qui correspond souvent avec l'envie d'y trouver un sens et d'apporter leur pierre à l'édifice.

1.1.a *Quand le hasard fait bien les choses*

Ainsi, lui-même en situation de recherche d'emploi après une carrière dans le socio-culturel⁵⁰, Henri souhaite se réorienter sans forcément d'idée quand il découvre par hasard le monde de l'insertion :

Bon pour des raisons plus ou moins économiques j'ai arrêté cette activité-là, après euh que faire de ma vie ? [Rires] Que faire de ma vie... Et je suis tombée par hasard sur quelqu'un qui me dit mais tu devrais, vu tes compétences, euh, rechercher du côté de l'insertion. Et bah bingo, j'étais au chômage à l'époque ma conseillère me dit y'a un poste qui se libère à Solidura, Solidura qui est une association aussi sur le bassin grenoblois. Donc j'ai intégré les rangs de Solidura en 2012 comme encadrant technique tout simplement.

Il décide de rester dans ce monde, pour lui c'est une opportunité qui correspond, car bien qu'il ne connaisse pas ce monde professionnel il y a trouvé sa place : "Il a fallu que je m'y mette et puis que j'aime ça. - ça vous a plus alors ? Ah oui oui oui. Après je vous dis, je suis profondément quelqu'un qui aime les gens. (...)". Bien qu'il soit arrivé par hasard, aujourd'hui il en a créé un objectif personnalisé au regard de son propre parcours : "voilà mon objectif c'est ça, c'est d'être pas forcément corvéable à souhait, mais d'être vraiment au service des gens qui sont en difficulté, parce que un, je l'ai été, et deux, y a aucune raison qu'il y ait des gens qui soient, qui restent sur le carreau

⁵⁰Le parcours d'Henri est en annexe 2

quoi."⁵¹ Après avoir connu les difficultés de recherche d'emploi, il pense pouvoir à son tour rendre son apprentissage pour que les situations des personnes accompagnées s'améliorent.

Fabienne⁵² est aussi arrivée par hasard dans le monde dans l'insertion en entrant par la porte des fonctions supports, en comptabilité. Damien qui est de la même structure venait du monde forestier avant d'arriver dans l'insertion par la porte d'encadrant. Aujourd'hui coordinateur, il poursuit cependant dans la pratique et par choix une fonction d'encadrement sur les chantiers en plus de gérer les dossiers et les factures. C'est aussi le cas de Ludovic, qui est arrivé dans le monde de l'insertion "complètement par hasard"⁵³ à la suite d'une rencontre dans un cadre militant qui l'a mené à entrer au conseil d'administration du GES2 avant de devenir directeur. Peu importe la porte par laquelle ils sont entrés, ils semblent tous avoir trouvé un sens à leur travail aujourd'hui comme dans l'exemple du récit de Ludovic :

D'abord individuellement moi j'ai trouvé beaucoup de sens dans ce que je fais parce que je suis convaincu que globalement le secteur de l'insertion est vraiment en pleine légitimité. Justifié car il apporte des réponses à des défis qui sont à la fois humains et sociaux absolument fondamentaux donc pour le coup j'ai pas du tout de doute sur la pertinence de ce qu'on fait au quotidien. Donc ça c'est plus à la fois sûr, voilà, le sens global de mon engagement dans ce secteur-là, après sur mon poste de directeur en tant que tel je trouve que c'est un poste un peu qui est alors aujourd'hui encore en indispensable.⁵⁴

Au sein de la même structure, Nathalie n'avait jamais envisagé de travailler dans l'associatif : "Ça me fait rire parce que moi en fait à la base depuis tout petite j'ai toujours dit que je travaillerai jamais dans le social et je suis en plein dedans et du coup (...) on peut apporter quelque chose à des gens qui en ont besoin et tu sais que quand tu passes ici et qu'après ils sortent et, on leur aura aidé à avoir certaines choses qu'ils ne pouvaient pas avoir."⁵⁵ Elle comprend que finalement la satisfaction de ce métier se trouve dans le simple fait de pouvoir aider.

1.1.b Le fruit d'un choix mûrement réfléchi

Paradoxalement, selon Marylène "On devient pas travailleur social par hasard hein. Ça j'y

⁵¹ Henri, 63 ans, CIP depuis 2 ans sur l'EI du GES1, dans l'IAE depuis 7 ans

⁵² Le parcours de Fabienne est disponible en annexe

⁵³ Ludovic, 44 ans, Directeur depuis 1 an sur le GES2

⁵⁴ Ludovic, 44 ans, Directeur depuis 1 an sur le GES2

⁵⁵ Nathalie, 30 ans, Encadrante depuis 1 an sur l'ACI du GES2

crois pas. Oui ça veut dire que c'est des valeurs qui ont été transmises.”⁵⁶ Elle oppose d'ailleurs ces valeurs sociales à des valeurs pécuniaires : "d'autre gens leurs valeurs primordiales bah ça va être, bah d'avoir de l'argent.”⁵⁷ CIP depuis presque toujours, pour elle il est donc primordial d'être dans l'insertion pour d'autres raisons que le salaire. Pauline rejoint cette idée en analysant la motivation à être dans ce secteur au regard de ses valeurs : “Mais en tout cas les cas, sur l'équipe et l'attention qu'on met tous à travailler ici, on n'est pas là par hasard, c'est tout ce que je peux te dire.”⁵⁸ Elle-même est arrivée dans le chantier à la suite nombreuses expériences qui ne l'ont jamais pleinement satisfaite pour des raisons souvent de ressources humaines⁵⁹. Après avoir cherché sa voix dans un milieu qui comble ses “valeurs” elle trouve finalement dans son poste ce qu'elle souhaitait depuis toujours : "Avec tout, j'ai envie de dire toute la dimension encore une fois, autour de.. de mes valeurs, que je retrouve ici. En termes de promotion de circuit court, d'une alimentation saine, d'un projet, de la dimension humaine écologique écoresponsable. Et dans un cadre professionnel hors norme. Très clairement. Et ça, ça m'a vraiment super plu.” Pour elle, ce travail n'est pas simplement un emploi, il rassemble l'intégralité de ce qu'elle regroupe dans ses espoirs professionnels : “Cette place ici et maintenant elle représente ce que j'ai cherché pendant des années, c'est un aboutissement. Vraiment. Et il faut de la patience.” Cela l'a amené à s'engager réellement dans une structure en signant un CDI, alors que ce qu'elle le fuyait “depuis toujours”⁶⁰.

Ce sentiment d'avoir trouvé sa place est partagé par Joséphine, qui est encadrante sur la même structure après avoir été salariée en insertion. Elle déclare avoir “trouver sa place pour la première fois” de sa vie : “je suis à ma place, c'est vachement agréable, j'ai mis 38 ans mais il me faut la terre et les humains je suis tout à fait à ma place et si tu veux toutes mes expériences passées ont pris sens dans ce job tu vois (...) j'ai fait tout plein de trucs qui n'avaient pas de sens ou de cohérence et là d'un coup c'est comme si tout le puzzle se complétait tac tac tac...[elle mime des choses qui s'empilent]”⁶¹.

Jean y voit aussi une vocation pour donner suite à une réflexion sur le système capitaliste”. Pour lui, travailler dans le monde de l'économie sociale ce n'est pas seulement une envie d'aider, c'est participer à un monde qui lui convient : “c'est ça qui m'a orienté vers l'économie sociale où, bah, la gouvernance est à la main de gens qui ne sont pas intéressés par l'aspect financier mais

⁵⁶ Marylène, 53 ans, CIP depuis 19 ans sur l'AI du GES1

⁵⁷ Marylène, 53 ans, CIP depuis 19 ans sur l'AI du GES1

⁵⁸ Pauline, 35 ans, CIP depuis 1 an sur l'ACI2

⁵⁹ Le parcours de Pauline est en annexe

⁶⁰ Pauline, 35 ans, CIP depuis 1 an sur l'ACI2

⁶¹ Joséphine, 39 ans, Encadrante depuis 3,5 ans sur l'ACI2

plutôt par l'activité développée".⁶² Il y voit une mission, celle de trouver l'équilibre entre le social et l'économique :

L'insertion ça m'allait bien parce que voilà il y avait cette espèce de recherche d'équilibre entre une activité économique et une vocation d'insertion c'est ça qui m'intéresse toujours c'est d'essayer de trouver un juste milieu un bon équilibre entre avoir une certaine rentabilité économique développer une activité économique sur le territoire et en même temps on va assurer une insertion pour les personnes⁶³

C'est aussi ça qu'est venu trouver Éric dans le monde de l'insertion. À la suite d'un long parcours dans l'ESAT où il a travaillé pendant 15 ans⁶⁴, il a souhaité partir car l'accompagnement proposé aux personnes en situation de handicap ne lui convenait plus : "parce qu'au niveau prise en charge des travailleurs handicapés c'était dur, je m'y retrouvais plus en fait pour moi ça n'avait plus de sens parce que ça prenait des directions un peu trop...on va dire un peu trop industriel".

Tout comme en ESAT, cet équilibre est primordial au sein des structures d'insertion mais nous verrons que lorsque la balance tombe d'un côté ou de l'autre au détriment d'une partie des salariés permanents, eux aussi placés plutôt d'un côté ou de l'autre. Nous faisons donc face à des injonctions fortes qui mènent les professionnels à avoir choisi le monde de l'insertion ou bien à l'avoir adopté après le hasard du parcours professionnel. Cependant, leur vocation est limitée par la réalité du travail. Se dessine alors une sorte de seuil à ne pas dépasser pour se maintenir au cœur du travail.

1.2 Le seuil du sentiment d'utilité

Au travers de ces parcours qui font apparaître la quête de sens des salariés, la notion d'utilité revient plusieurs fois mais se confronte à des injonctions qui laissent apparaître un seuil à ne pas dépasser.

1.2.a Le sentiment d'utilité...

C'est le cas de Zoé qui explique simplement qu'elle travaille dans le secteur pour être utile : "Moi j'ai toujours voulu aider les gens. Donc c'est ça. Se sentir utile, venir en aide aux autres."⁶⁵

⁶² Jean, 39 ans, Directeur depuis 8 mois sur l'ACI1, dans l'IAE depuis 4 ans

⁶³ Jean, 39 ans, Directeur depuis 8 mois sur l'ACI1, dans l'IAE depuis 4 ans

⁶⁴ Le parcours de Eric est disponible en annexe 2

⁶⁵ Zoé, 25 ans, CIP depuis 3 ans sur l'ACI1, dans l'IAE depuis 5 ans

Éric, encadrant dans la même structure raconte que pour lui ce job “c’est une satisfaction” car il se sent “un peu utile quoi” : “c’est important une satisfaction. Tu as rien d’autre ça m’apporte un salaire, non, ben moi personnellement c’est une satisfaction, je me sens un peu utile quoi je me sens un petit peu utile de par mon expérience j’essaie de leur transmettre certaines choses voilà quoi”.⁶⁶

Comme Eric, Carole est arrivée dans le monde de l’insertion à la suite d’une reconversion professionnelle volontaire dans l’objectif de trouver du sens à son travail⁶⁷. C’est sa sœur CIP en insertion qui lui a donné envie :

Question : Qu’est ce qui, dans le discours de ta sœur t’as donné envie de faire ce métier ?

“c’est que quand elle me parlait difficultés pour eux de retrouver du travail, quand elle me parlait justement qu’ils n’avaient pas les codes euh..., du coup je me suis dit ouais je vais probablement...enfin je peux apporter quelque chose ! Je peux apporter quelque chose dans ce sens-là⁶⁸.

Au regard de son parcours en entreprise, elle a le sentiment qu’elle peut vraiment apporter la pierre manquante à l’insertion en faisant le lien entre les deux mondes. Pour Laura aussi c’est un poste qui fait sens avec son parcours : "Si j’ai fait psycho c’était pour pouvoir m’occuper des gens, pour pouvoir les accompagner, pour pouvoir les accompagner dans la gestion de leur problématique... que ce soit social professionnel ou autre, donc c’était vraiment un poste que je voyais en lien avec ça. "⁶⁹ Le directeur général de la même structure partage un sentiment “d’utilité profonde”. Un peu de façon redondante, il qualifie ensuite son métier de “profondément utile” et a souligné la “cohérence” avec lui-même que cela lui apportait, ce métier lui permettant “d’expérimenter tous les jours (...) la valeur première celle de l’engagement et la loyauté”⁷⁰.

Face aux difficultés, Carole revoit ses ambitions premières à la baisse. Elle qui pensait pouvoir apporter la pierre entreprise à l’édifice de l’insertion fait finalement face à la déception : “après on découvre, ‘fin notamment moi...Parce que le chantier d’insertion faut savoir que le public est très très éloigné de l’emploi, donc c’est difficile de pouvoir mettre ça en place ça se fait mais à la marge on peut le faire mais parfois c’est vraiment à la marge.”⁷¹ Ce qu’elle pensait réaliser en priorité se retrouve relégué “à la marge”.

⁶⁶ Eric, 58 ans, Encadrant depuis 11 ans sur l’ACII

⁶⁷ Le parcours de Carole est en annexe

⁶⁸ Carole, 53ans, CIP depuis 5 ans dans l’ACI du GES3

⁶⁹ Laura, 29 ans, CIP depuis 1 an sur l’ETTI du GES1, dans l’IAE depuis 5 ans

⁷⁰ Paul, 50 ans, directeur du GES1 depuis 14 ans, dans l’IAE depuis 24 ans

⁷¹ Carole, 53 ans, CIP depuis 5 ans

Pour certains professionnels, cette notion d'utilité est la condition à leur présence dans l'IAE. C'est le cas de Eric, qui, proche de la retraite pense qu'il a assez donné et qu'il pourrait "peut-être même ne plus pouvoir apporter quoi que ce soit. A un moment donné il faut savoir se retirer."⁷² Pour lui c'est important de partir avant "d'être un pion qui sert plus à rien et on va le garder le pauvre parce que bon il y a plus que quelques temps à vivre dans le métier". Comme un outil trop usé, Eric semble penser qu'il y a une date de péremption à son utilité. Pauline rejoint cette idée en parlant d'enlissement. Récemment arrivée dans le monde de l'insertion⁷³, elle souhaiterait poursuivre dans l'insertion plus tard, mais tout en gardant à l'esprit qu'il ne faut "pas s'enliser, et qu'on a toujours justement à proposer ailleurs, et faut sentir le bon moment que ce soit pour soi ou pour la structure, sentir le bon moment pour partir."⁷⁴

1.2.b ...Face à la fatigue et la déception

Ainsi, cette vocation et le sentiment d'utilité aurait comme une date de péremption, un seuil qu'il ne faut pas atteindre. C'est à ce seuil que les professionnels sont vulnérables, car c'est cette vocation qui les fait tenir hors de l'épuisement malgré les difficultés. Ils sont en effet régulièrement soumis à des situations difficiles qui peuvent leur procurer de l'épuisement et leur empêcher de dormir. Danièle illustre bien cette notion lorsqu'elle raconte les difficultés avec son équipe : "Bah tu prends sur toi, tu dors pas tu te mets à chercher comment, pour déjà avoir des bonnes relations mais des fois y a des situations c'est coincé on peut plus donc tu fais avec et puis tu cherches comment tu peux faire autrement puis sinon tu fais avec."⁷⁵ Cela semble davantage provenir du poste de directeur. Paul raconte simplement en référence aux derniers événements passés dans sa structure "voilà après je te dis pas que j'ai très bien dormi toutes les nuits des 365 nuits écoulées quoi mais bon c'est comme ça c'est la vie"⁷⁶.

L'injonction "C'est la vie" révèle bien cette façon de porter sur eux des situations qu'ils ne devraient pourtant pas porter. Dans ces conditions, ils prennent sur eux ce qu'ils vivent, comme si cela faisait partie du travail alors qu'il n'est ni capitalisé par la structure, ni accompagné. En ignorant que cela peut être la cause de leur tracasserie, ils s'aliènent derrière le travail qu'ils jugent aujourd'hui normal ainsi, sans plus se poser de question. Christophe Dejours rappelle que l'étape

⁷² Eric, 58 ans, Encadrant depuis 11 ans sur l'ACI1

⁷³ Le parcours de Pauline est en annexe 2

⁷⁴ Pauline, 35 ans, CIP depuis 1 an sur l'ACI2

⁷⁵ Danièle, 55 ans, Directrice depuis 4 ans sur l'AI1, dans l'IAE depuis 11 ans

⁷⁶ Paul, 50 ans, directeur du GES1 depuis 14 ans, dans l'IAE depuis 24 ans

de l'aliénation franchie, "le travailleur n'est plus en mesure de réagir à la contrainte organisationnelle ni de repérer son rôle pathogène".⁷⁷ Bertrand Ravon explique que lorsque la "situation de travail", le fait d'être employé, pose problème, le salarié va faire preuve de la "mobilisation de son désir et de sa volonté, et donc un effort psychique constant qui peut aller jusqu'à ne pas en dormir."⁷⁸ On peut donc parler d'un effet de seuil, car *a contrario*, s'il n'a plus de désir ou de volonté, le professionnel n'aura pas la détermination pour mettre en œuvre un effort de résolution du problème posé par sa situation de travail. Une situation qui est bien comprise par Paul lorsqu'il exprime que "ce qui va faire la différence c'est effectivement la conviction et les valeurs dans laquelle tu vas pouvoir...que tu vas pouvoir puiser au quotidien et qui vont te permettre à la fois te nourrir et de tenir le coup vu la charge de travail et d'emmerde que ça représente, s'il y a pas la fibre et les tripes qui vibrent un moment à l'autre en tout cas tu restes pas 15 ans comme moi."⁷⁹

Bien que conscient de sa fatigue, Paul trouve primordial de ne "pas perdre ses valeurs, ses idéaux, sa conviction et son côté militant". Quand on lui demande d'explicitier le sens des mots, il rétorque :

C'est pas moi c'est le c'est la...c'est c'est pourquoi je suis dans ce milieu-là qui me qui me prend du temps qui me prend l'énergie qui me... ce qui parfois me fatigue beaucoup mais... mais si je suis toujours là c'est parce que je pense qu'on est porteur d'une vision d'économie qui assez proche de la vision originel de l'économie c'est la gestion de la maison si on prend la racine grecque du mot et c'est surtout une économie qui répond au besoin au besoin des hommes et au besoin du territoire et pas qui répond au besoin de quelques investisseurs et qui pense qu'à une chose c'est elle s'en mettre plein les fouilles.⁸⁰

Il justifie donc sa fatigue au regard d'une conviction et de la vocation de participer à une économie plus juste. Cette perception est partagée par Jean, également directeur qui raconte : "j'ai un certain sentiment d'épanouissement de réalisation de parce que je fais. Je disais voilà je cours pas après la responsabilité voire même elles peuvent m'empêcher de dormir mais je sais pourquoi

⁷⁷ Christophe Dejours, « Organisation du travail - Clivage - Aliénation », *Travailler* n° 28, n° 2 (15 novembre 2012): 149-58.

⁷⁸ Bertrand Ravon, « Travail social, souci de l'action publique et épreuves de professionnalité », in *Actes éducatifs et de soins, entre éthique et gouvernance, Actes du colloque international*, éd. par (Felix C., Tardif J.,) (Conférence inaugurale, Travail social, souci de l'action publique et épreuves de professionnalité, Nice, 2009), <http://revel.unice.fr/symposia/actedusoin/index.html?id=600#bodyftn7>.

⁷⁹ Paul, 50 ans, directeur du GES1 depuis 14 ans, dans l'IAE depuis 24 ans

⁸⁰ Paul, 50 ans, directeur du GES1 depuis 14 ans, dans l'IAE depuis 24 ans

je le fais.”⁸¹ Finalement les notions de conviction et d’accomplissement associées à l’épuisement représentent bien cette vulnérabilité qui n’est pas dialectique : “c’est ce qui lui permet de faire tenir un ensemble de manière dynamique des registres en apparence opposés”⁸².

Ce mélange entre vocation et fatigue donne souvent lieu à des phrases assez paradoxales, comme c’est le cas avec Damien, qui exprime bien les sentiments contradictoires : “et le regard que je porte ...c’est que c’est usant et que je me sens quand même fatigué au bout de 19 ans et qu’il y a un moment où je vais aller voir ailleurs. Psychologiquement c’est usant, physiquement c’est usant, enfin voilà quoi. Et il y a d’autres moments où, putain, on se régale quoi”⁸³. Danièle qui est dans une toute autre structure semble ressentir la même chose : “je sais toujours pourquoi je suis là c’est toujours dans mes valeurs dans mes aspirations, je me sens entre guillemets légitime mais je suis fatiguée aussi.” Joséphine raconte elle aussi qu’elle oscille entre plaisir et souffrance au travail : “Je pense aussi que c’est un boulot magnifique quoi, en fait il y a il y a des jours où je rentre où je me dis “alors j’adore ce boulot” et d’autres jours je me dis ‘mais je déteste ça mais qu’est-ce que je fais dans ce grand bordel’ c’est il y a des jours plus compliqué d’autre mais pour l’instant il y a plus de jours où je me dis que j’adore dans ça tient mais des fois c’est vraiment épuisant”⁸⁴.

En invoquant des ambitions profondes dans leur situation de travail, les professionnels se mettent davantage en situation de vulnérabilité face à leurs propres attentes. On assiste à une déception qui les atteint directement. Carole pensait par exemple avoir rejoint un monde sans accroc entre les relations de collègues, mais qui se révèle finalement être pire qu’en entreprise selon elle :

Honnêtement en entreprise, oui, il y a des coups de gueule, on peut se prendre euh..., on peut, on peut être en désaccord, et puis le ton monte mais le dossier est terminé, juste voilà on s’explique le dossier fermé. Et ben dans l’insertion pour la première fois de ma vie je me suis rendu compte que c’était pas forcément le cas et que le dossier ne se fermait, en tout cas pour les expériences que j’ai rencontrées, ne se fermait quasiment jamais et que y’a toujours c’est toujours en filigrane en fait dans la relation après.” (...) “Dans l’insertion je m’attendais pas à ça donc c’était aussi une révélation c’est pas ce qu’on nous donne, c’est pas ce qu’on nous dit quand on est à la formation.”⁸⁵

⁸¹Jean, 39 ans, Directeur depuis 8 mois sur l’ACI1, dans l’IAE depuis 4 ans

⁸²Soulet, « Les raisons d’un succès. La vulnérabilité comme analyseur des problèmes sociaux contemporains ».

⁸³ Damien, 42 ans, encadrant-coordonateur depuis 19 ans au sein du GES3

⁸⁴Joséphine, 39 ans, Encadrante depuis 3,5 ans sur l’ACI2

⁸⁵ Carole, 53ans, CIP depuis 5 ans dans l’ACI du GES3

La volonté les fait tenir dans ce milieu qui les épuise, mais jusqu'à où ? On voit cette vulnérabilité au seuil lorsqu'on demande aux interviewés quel avenir ils prévoient. Bien qu'ils aient tous expliqué savoir pourquoi ils sont là au début de l'entretien, une écrasante majorité s'imagine à un autre poste dans les dix années à venir. Ils cherchent soit à trouver quelque chose de très différent, soit à trouver une alternative plus efficace à ce qui est proposé aujourd'hui.

Carole raconte par exemple, qu'elle "a vraiment envie d'autre chose, bah, d'une nouvelle aventure, toujours dans l'insertion mais avec des gens un peu plus proches de l'emploi". Pour elle, changer de public représenterait peut-être enfin l'opportunité d'apporter la vision entreprise qu'elle considère être son atout majeur et qu'elle ne peut exploiter pour le moment : "là je vais peut-être pouvoir, en tout cas c'est ce que je me dis, les faire bénéficier de ma connaissance de l'entreprise. Et de leur apporter quelque chose par rapport à ça, parce que la but ce serait vraiment le retour à l'emploi."⁸⁶ En effet, pour le moment, elle considère avoir atteint vraiment son "seuil de pas pouvoir agir" dans le sens où elle estime qu'il y a "énormément de choses à faire". Pour elle le GES3 "a un potentiel énorme"⁸⁷ et elle veut y participer en quittant le public des chantiers pour plutôt se rapprocher vers celui des AI. C'est également le cas de Zoé, CIP sur l'ACI1 qui souhaiterait changer non pas de poste mais de dispositif pour pouvoir agir davantage sur la durée pour avoir une mission "plus complète", "c'est à dire qui ne soit pas juste une petite étape du parcours comme dans l'IAE mais que ce soit un suivi plus sur la durée."⁸⁸

Elle exprime sinon une forme de lassitude vis-à-vis du travail : "Je suis souvent très fatiguée et très démotivée donc ça part.... c'est... ça ça part tout le temps mais je quitterai l'IAE sans soucis, sans regrets, et sans et si c'était le cas en étant contente de travailler là-dedans."⁸⁹

1.3 S'engager soi, c'est engager sa propre vulnérabilité

Tout au long de l'exercice des fonctions d'un professionnel de l'IAE, celui-ci est vulnérable face aux situations difficiles qu'il rencontre. D'autant plus qu'il s'engage lui-même dans cette situation dans un contexte de subjectivation des salariés.

1.3.a Une vulnérabilité compassionnelle

⁸⁶Carole, 53ans, CIP depuis 5 ans dans l'ACI du GES3

⁸⁷ Carole, 53ans, CIP depuis 5 ans dans l'ACI du GES3

⁸⁸ Zoé, 25 ans, CIP depuis 3 ans sur l'ACI1, dans l'IAE depuis 5 ans

⁸⁹ Danièle, 55 ans, Directrice depuis 4 ans sur l'AI1, dans l'IAE depuis 11 ans

Pour saisir là où se trouve la vulnérabilité, il est nécessaire de revenir à la racine et la définition de la compassion. Du latin *compassio*, souffrir avec, le site de la langue française le définit par un “sentiment qui incline à partager les maux et les souffrances d’autrui”. En effet, selon Bertrand Ravon, “toute relation d’aide secrète une charge émotionnelle, qui peut aller de la compassion ou de l’empathie à l’indifférence, au dégoût, à la violence ou même la haine.”⁹⁰ Nous verrons donc que face aux situations pénibles, les professionnels de l’insertion souffrent avec l’autre, et souffrent de ne pas pouvoir agir. Selon l’auteur, “le caractère insupportable de la situation vient de ce que la souffrance que les usagers ressentent de façon très personnelle est immédiatement rapportée par les intervenants à des processus sociaux dégénératifs sur lesquels ils n’ont aucune prise, pas même la présence.”⁹¹ Le même auteur parle de “débordement émotionnel” pour qualifier le moment où “le professionnel n’arrive plus à contenir ses affects et tout particulièrement les plus mauvais d’entre eux : ceux qui pourraient mettre les professionnels dans une attitude de contre-transfert négatif à l’égard du destinataire de l’action (indifférence, dégoût, haine...) pouvant conduire à de la maltraitance, de l’emprise, de la violence, etc.”⁹²

Henri, qui est CIP depuis quelques années, a travaillé sur deux outils de l’IAE, l’ACI et l’EI. Pour lui, le plus important dans ce travail, c’est d’avoir une “bonne carapace” :

Question : Et du coup qu'est ce qui est important pour faire ça ?

"Pour travailler dans l’insertion ? Oh Des qualités humaines, ça je vais me répéter souvent là-dessus. Ouais des qualités humaines. Euh. Euh... Ouais je crois qu’il faut, il faut aussi avoir une bonne carapace, ouais avoir une bonne carapace. (...) faire la part des choses, une bonne carapace, parce que de la misère on en entend ouais, ouais, une bonne carapace qui nous permet de, de... ouais de pas vivre ce que les gens vivent quoi. Voilà. Après moi quand je parle de qualité humaine c'est ça quoi, pas porter de jugements, même si c'est parfois difficile.”⁹³

La vulnérabilité des professionnels se trouve ici dans leur potentialité à souffrir avec, c’est à dire à plus ou moins se détacher de l’affect vécu au travers de cette situation. Pour Bertrand Ravon, cela fait partie du rôle du professionnel : “L’écoute qualifiée (la professionnalité de l’intervenant) suppose de mettre au travail ces affects, pour les contenir ou les mettre à bonne distance, de manière à prévenir l’épuisement professionnel (le burn out) ou, à tout le moins, en faire un levier pour

⁹⁰ Bertrand Ravon, « L’extension de l’analyse de la pratique au risque de la professionnalité », *Empan* n° 75, n° 3 (2009): 117.

⁹¹ Ravon, « Travail social, souci de l’action publique et épreuves de professionnalité ».

⁹² Ravon.

⁹³ Henri, 63 ans, CIP depuis 2 ans sur l’EI du GES1, dans l’IAE depuis 7 ans

l'action." Il met donc en avant l'importance de la mise à distance pour se protéger face à cette vulnérabilité d'épuisement professionnel causée par l'affect. Une notion qui semble être intuitivement comprise par les professionnels comme Henri qui raconte donc qu'il faut une carapace pour ne pas "vivre ce que les gens vivent". Joséphine, qui est encadrante sur l'ACI2, exprime cette souffrance qu'elle peut ressentir face aux récits difficiles racontés par les personnes accompagnées.

Question : Est-ce que ça peut t'impacter, les choses qui se disent au quotidien ?

Ah bah oui souvent des histoires les gens ils font des trucs quand même costauds donc oui ça et puis pour ça aussi c'est important d'avoir la psy quoi parce que si c'était des choses très personnelles ça peut faire remonter des choses bon bah faut essayer de se mettre au clair avec ton propre... tes propres difficultés quoi mais bon ça il y a un côté tu sais mes études de psy qui me permettent d'avoir un cadre. Un psy il bosse qu'avec ça, avec un cadre qu'il se construit tu vois, tes limites tchac tchac [mime un cadre avec ses mains], faut savoir se préserver quand même. Mais oui oui tous les jours il y a une dame qui me parlait les yeux tout mouillés, elle parlait de son fils mais en fait son enfant était mort, elle en parlait toujours au présent. Ah non mais il était mort mais elle me l'a dit qu'à moi, alors qu'on en parlait toujours, ça me fait encore des des choses [elle me montre son bras avec la chair de poule].⁹⁴

Cet extrait d'entretien illustre cette sensibilité à l'affect et à la souffrance d'autrui. Joséphine évoque, comme l'a fait Henri, la nécessité de faire la part des choses vis à vis de son propre vécu. En souffrant avec, le professionnel est d'autant plus vulnérable s'il a déjà vécu des histoires similaires et que cela fait écho avec son parcours biographique. C'est d'autant plus vrai pour Joséphine qui a elle-même été salariée en insertion dans l'ACI2 à la suite d'un accident de la vie qui l'a arrêté dans sa profession de psychologue.⁹⁵ C'est également ce qu'évoque Henri, qui face aux difficultés des personnes accompagnées, ne peut s'empêcher de revivre les siennes.

Après moi quand je parle de qualité humaine c'est ça quoi, pas porter de jugements, même si c'est parfois difficile.

Relance : Pourquoi ?

Pas porter de jugement... Après bah.. Bah c'est difficile, parce qu'à un moment donné on a notre propre vie et un moment donné on fait des comparaisons, un exemple, moi au moment, au moment où j'ai traversé des moments difficiles, je m'y suis pris d'une certaine façon, alors est ce que c'était la bonne pas la bonne. Et les gens...Mais je pense avoir fait preuve d'acharnement et de dynamisme oui. Alors que par exemple, quand certains ne mettent pas le même dynamisme que moi j'ai mis, bah je porte un jugement. En tout cas je vais

⁹⁴ Joséphine, 39 ans, Encadrante depuis 3,5 ans sur l'ACI 2

⁹⁵ Les parcours des salariés interviewés sont disponibles en annexe 2

dire, oh bon, ce lui, il est, il va falloir lui donner des coups de pieds dans le derrière, quand je dis ça, c'est qu'à un moment donné je pense avoir porté un jugement.⁹⁶

Il ne semble pas forcément y vivre une souffrance, mais il est vulnérable face à son jugement empreint de son propre parcours. Pour lui, cela altère la qualité qu'il estime primordiale pour être professionnel. Il met derrière "la qualité humaine" la capacité à ne pas juger les choix et les actes des personnes accompagnées en fonction de son propre parcours. Lui aussi ayant vécu des situations de chômage, il a du mal à imaginer qu'on ne mette pas la même persévérance qu'il a estimé mettre dans cette situation. Il se projette donc à la place de l'autre et cela le pousse à juger.

Les parcours difficiles des personnes accompagnées dans les chantiers amènent parfois à des circonstances inédites et dures à maîtriser pour les professionnels. En stimulant leur affect, leur capacité réflexive et leur subjectivité, les situations qui se présentent aux professionnels sont lourdes de charge émotionnelle. Dans le chantier du GES3, une jeune femme qu'on nommera Johanna était en situation de grande détresse et plusieurs anecdotes racontées par les salariés permanents évoquent l'embarras de la situation.

Voilà je me suis retrouvé à Vif, j'habite de l'autre côté à Noyarey, je me suis retrouvée à vif à 20h30, parce que l'encadrant était resté avec elle, il m'a appelé "je sais plus quoi faire", elle était complètement bourrée elle avait un couteau qu'est-ce que... "déjà qu'est-ce que tu fais encore là ?" déjà c'est au-delà du boulot, il avait plus à être là mais il a fait ce choix... Il a fait ce choix là et du coup je suis venu pour essayer de... essayer de calmer un peu le jeu. Elle m'a dit "ouais de toute façon tu es le seul qui est capable de, qui à les Hmhm de le faire, Faut que tu me tues faut que tu me tues" - "non Johanna, on peut pas tu te rends pas compte de ce que tu es en train de me demander là". C'est... ça vient d'une autre planète quoi, ça vient d'une autre planète... Et des moments tu te dis des trucs, tu dis waouh l'être humain c'est un sacré truc quoi ça c'est usant.⁹⁷

Au sein du GES3, une structure qui porte une association intermédiaire et un chantier d'insertion, les salariés permanents interrogés font tous trois références à cette personne accompagnée nommée ici Johanna qui cumule des difficultés à différents échelons. Fabienne qui est directrice raconte qu'elle ne pouvait pas rester sans rien faire face à cette situation qui l'a chamboulé :

Relance : Et toi t'essayes pas de te couvrir ?

Non. Non parce que je me dis, fin si nous on l'avait pas fait, je sais pas comment ca aurait terminé. Je pense

⁹⁶ Henri, 63 ans, CIP depuis 2 ans sur l'EI du GES1, dans l'IAE depuis 7 ans

⁹⁷ Damien, 42 ans, encadrant-coordonateur depuis 19 ans au sein du GES3

que c'est, une fille qu'on aurait retrouvé morte euh.. quelque part. après je dis pas que ça brasse pas. Les nuits, les matins tu dis bon allez, tu vas la récupérer, tu sais pas, tu sais pas comment tu vas la retrouver. Donc euh, ouais ouais ça brasse. Toi t'es confortablement dans ton lit, et puis tu te dis bah elle est dans une grotte⁹⁸

Elle expliquait plus tôt que ceux qui ne font rien se couvrent, dans le sens qu'ils se protègent, tandis qu'elle préfère se dévoiler. C'est à dire agir malgré les risques et le fait que cela sorte de son champ de compétences. Cette idée reprise par Pauline, CIP sur un autre chantier qui exprime cet état d'esprit avec l'expression suivante :

Voilà j'ai j'ai un autre exemple de .. d'une personne qui allait vraiment, qui va toujours pas très très bien mais.. donc qui allait très mal et en fait bah c'était un jour férié, il a appelé une encadrante technique, c'était hors cadre du travail, et du coup cette personne a été emmenée à l'hôpital. Mais si on l'avait pas emmené on sait pas ce qu'il serait passé par exemple tu vois. Donc euh.. on vit des choses dures, parfois déroutantes, troublantes... Euh..mais.. mais en tout les cas, on essaye au maximum de pouvoir apporter une écoute, une aide. Un relai, fin voilà. on fait pas l'autruche en fait⁹⁹.

L'idée de cette directrice et de cette CIP est ainsi de se confronter au problème tandis que Jean préfère s'en éloigner. Les récits des personnes accompagnées peuvent en effet réellement impacter le sang-froid du salarié permanent.

Relance : Qui t'impactent toi aussi ?

Ben non j'essaie de m'en extraire bah un autre exemple j'ai fait un entretien d'embauche de recrutement là, on fait des informations collectives avec les gens suivis d'entretien individuel pour recruter les salariés en parcours. Bah en fait j'ai compris que je voulais pas le faire. C'est très impactant émotionnellement je suis sorti j'étais rincé. [...] Et du coup bah c'est vrai qu'on en prend plein de la gueule. Moi je suis je suis je suis pas câblé pour ça.¹⁰⁰

C'est pourquoi la stratégie de ce directeur consiste à s'éloigner de cet affect là pour garder sa capacité de décision et éviter de perdre ses capacités professionnelles : "Je peux amener un œil extérieur neuf, pour trancher quitte à prendre des décisions qui serait beaucoup plus dures à prendre si jamais j'avais été présent quoi, si j'avais rencontré les gens directement."¹⁰¹ Cela signifie donc que l'affect pourrait empêcher de prendre des décisions rationnelles, qui nous le verrons plus tard, consistent souvent en des dilemmes complexes. Les salariés permanents sont vulnérables face à la

⁹⁸ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES 3

⁹⁹ Pauline, 35 ans, CIP depuis 1 an sur l'ACI2

¹⁰⁰ Jean, 39 ans, Directeur depuis 8 mois sur l'ACI 1, dans l'IAE depuis 4 ans

¹⁰¹ Jean, 39 ans, Directeur depuis 8 mois sur l'ACI 1, dans l'IAE depuis 4 ans

souffrance qu'ils rencontrent tous les jours, et cela peut les impacter directement jusque dans leur sphère privée.

1.3.b Une subjectivation des professionnels

En effet, quand ces professionnels accordent autant d'importance à leur situation de travail, cela les met davantage en situation de vulnérabilité face à leurs attentes et la réalisation d'eux-mêmes. Les entretiens transcrivent cette subjectivation au sens où ils font intervenir leur propre personne dans l'accompagnement en plus de compétences professionnelles.

Bertrand Ravon l'étudie au regard de l'augmentation à partir des années 2000 des dispositifs d'analyse de la pratique. Pour lui, ces groupes de paroles mettent de plus en plus en jeu la "personne tout entière". Selon lui, "ce n'est plus seulement la pratique qui fait l'objet de l'analyse, mais l'ensemble de la personne du professionnel."¹⁰² Thomas Périlleux définit par la subjectivation du travail par "l'intensification de l'engagement subjectif dans l'activité et la mise au travail d'affects, valeurs et dispositions relationnelles des salariés devenus nécessaires à la réalisation de la production"¹⁰³. La critique d'un capitalisme aliénant avec des pratiques dégradantes a laissé place à un modèle prônant davantage d'autonomie pour les salariés.¹⁰⁴ Malheureusement, ce modèle atteint lui aussi un seuil critique lorsqu'il devient un modèle de gestion qui vantent les mérites de l'imprévu, de l'adaptation et de la créativité au dépend de la santé mentale et de l'accompagnement de ses salariés. C'est ce qu'analysait Marc Henry Soulet dans une étude sur les conjonctures prochaines du travail social face au contexte changeant. Il déclarait en 2008 :

Quand l'accompagnement se fera pour aider à tenir plus que pour aider à changer, l'inquiétude professionnelle risquera sans nul doute de gagner les travailleurs sociaux, dérouterés devant cette dérobade de ce qui faisait les charmes et les idéaux du travail sur autrui. Dans cette "bienveillance dispositive", ce seront probablement l'expérience ou les aptitudes singulières des travailleurs sociaux qui seront en effet sollicitées plus que les logiques professionnelles et/ou les normes institutionnelles.¹⁰⁵

En recentrant l'analyse sur l'individu et sa personne, le second risque est d'évaluer les

¹⁰² Ravon, « L'extension de l'analyse de la pratique au risque de la professionnalité », 120.

¹⁰³ Thomas Périlleux, « La subjectivation du travail », *Deviance et Société* Vol. 27, n° 3 (2003): 243-55.

¹⁰⁴ Périlleux, « La subjectivation du travail ».

¹⁰⁵ Marc-Henry Soulet, « La reconnaissance du travail social palliatif », *Dépendances*, n° 33 (1 décembre 2007): 5.

pratiques au regard de la personnalité du professionnel. Nathalie pense d'ailleurs que sa capacité de gérer les situations complexes tient à son caractère : "Sincèrement, je pense à un moment donné, j'ai pas le caractère à me rendre malade. (...) J'ai vraiment pas le caractère à déprimer."¹⁰⁶ C'est aussi le cas de Fabienne qui, lorsqu'elle face à des difficultés avec son équipe met en place des instances de dialogue : "On avait été accompagné justement par un consultant, sur le cas d'un.. bah quand t'as un recadrage à faire.". Mais elle ajoute que "après y'a pas vraiment d'outil, c'est ta personnalité qui fait beaucoup."¹⁰⁷

Selon Bertrand Ravon, ce serait une façon de "favoriser la tendance psychologue (renforcée par le management par les compétences) qui consiste à rapporter les difficultés professionnelles à l'économie intrapsychique de l'agent, au détriment de l'intersubjectivité relative à la groupalité propre des dispositifs d'analyse de la pratique"¹⁰⁸. Ainsi, lorsque les professionnels font porter le poids de leurs échecs ou de leurs réussites à leur propre personnalité, ils participent à cette dynamique de subjectivation du travail. Cela individualise leur échec et responsabilise leur propre personne plutôt que celle d'une dynamique de groupe¹⁰⁹.

Finalement, lorsque que les professionnels qui avaient des ambitions se retrouvent à ne pas pouvoir faire ce qu'ils estiment juste, ils souffrent de leur incapacité à avoir la posture professionnelle désirée. Dans une dynamique de subjectivation, les professionnels sont d'autant plus vulnérables face à l'échec, le sentiment d'impuissance et face à leur éthique professionnelle et personnelle qui viennent tous les quatre se mélanger dans la situation de travail du professionnel responsabilisé et moteur de son plaisir au travail.

¹⁰⁶ Nathalie, 30 ans, Encadrante depuis 1 an sur l'ACI du GES2

¹⁰⁷ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

¹⁰⁸ Gaillard G., 2008, « Restaurer de la professionnalité. Analyse de la pratique et intersubjectivité », Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe, n° 50/1, pp. 6 in Ravon, « Travail social, souci de l'action publique et épreuves de professionnalité ».

¹⁰⁹ Marc-Henry Soulet, Vivianne Châtel, et Shirley Roy, « Chapitre 4 : La vulnérabilité sociale paradoxale », in *Penser la vulnérabilité. Visages de la fragilisation du social*, Problèmes sociaux et interventions sociales (Presses de l'Université du Québec, 2008).

Chapitre 2. Vulnérabilité face à l'expérience du réel

Pour Christophe Dejours, travailler revient à quotidiennement “faire l'expérience du réel”. C'est à dire que le travail fait constamment “surgir des incidents, des anomalies, des pannes, etc. qui remettent en cause les prévisions et les prédictions”.¹¹⁰ Le salarié prend justement connaissance du réel “par le truchement d'une expérience affective : la souffrance de l'échec, le sentiment de l'impuissance.”¹¹¹ La vulnérabilité du professionnel se trouve donc entre le désir et la réalité qui lui est possible. Mais selon Christophe Dejours, cette souffrance doit être vécue avant de permettre une mutation de l'activité. Avant de se transformer, cette souffrance aurait une forme “passive”, qui fait “naître toute une gamme de sentiments : surprise, étonnement, déception irritation, contrariété, exaspération, colère, découragement, etc...”¹¹² Ainsi la notion de souffrance de Christophe Dejours rejoint la définition de la vulnérabilité de Marc Henry Soulet. En ne reflétant pas l'état de l'individu mais plutôt une situation, l'individu à une “capacité actancielle”¹¹³ d'agir sur sa souffrance. C'est pourquoi Christophe Dejours insiste sur le fait que “la souffrance peut aussi être un point de départ et non seulement une conséquence regrettable”¹¹⁴. Se crée alors un “espace de liberté” dans lequel les professionnels peuvent adapter leur situation de travail. Néanmoins, lorsque l'organisation du travail ne bouge pas, c'est à la capacité de s'adapter à la souffrance que le professionnel doit s'adapter : “Lorsque le rapport homme-organisation du travail est bloqué, la seule marge restante est du côté de l'adaptation de l'homme à la souffrance : c'est du domaine propre des défenses contre la souffrance.”¹¹⁵

2.1 L'incapacité d'avoir la posture professionnelle désirée : l'exercice constant du compromis

Parfois les cadres sont en effet obligés de faire des choix qui ne leurs semblent pas être les bons. Quand ils font face à des “injonctions paradoxales”, les cadres sont en contradiction avec leur conscience. Cela crée une forme de “souffrance psychique” qui se caractérise selon Christophe Dejours par un syndrome “de désorientation de confusion, de perte de confiance en soi et de perte de confiance dans les autres, dans les crises d'identité et dans les dépressions pouvant aller jusqu'au

¹¹⁰ Dejours, « Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique) ».

¹¹¹ Dejours.

¹¹² Dejours.

¹¹³ Soulet, « Vulnérabilité et enfance en danger. Quel rapport ? Quels apports ? »

¹¹⁴ Dejours, « Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique) ».

¹¹⁵ Christophe Dejours, « Note de travail sur la notion de souffrance », *Travailler* n° 35, n° 1 (2016): 145-54.

suicide, notamment lorsqu'un agent se voit entraîné malgré lui à participer à des pratiques que moralement il réproouve.”¹¹⁶ Bertrand Ravon rejoint cette position en rappelant que les dernières tendances dans le “New Public Management” prônent l’autonomie et la créativité mais paradoxalement, la montée des procédures d’évaluations “ses procédures complexes et surtout abstraites” fragilisent la professionnalité des salariés en les privant “de la possibilité de construire le sens de leur travail et de s’engager sereinement dans l’action.”¹¹⁷

2.1.a *La distance entre prescription et réalité*

Entre ses objectifs premiers et son travail actuel, Laura, CIP dans une ETTI, exprime qu’elle a du mal à rester motivée : “Ce qui me motive à rester ? Ça devient un peu plus compliqué, au bout de 5 ans.”¹¹⁸ Elle qui est arrivée dans l’insertion pour faire de l’accompagnement, se retrouve finalement à faire énormément d’administratif pour répondre aux demandes multiples qu’exige le poste. Pour elle, l’ETTI ne fait plus d’accompagnement et paraît presque une entreprise d’intérim classique. Elle perd le sens premier qu’elle mettait dans sa mission d’accompagnement en perdant le contact avec les salariés accompagnés. Lorsqu’on lui demande comment elle nommerait son travail, elle répond qu’elle aurait “peut-être mis placement avant accompagnement”. Pour elle ce n’est pas positif :

Ce qui me manque un peu aujourd'hui, mais bon pour moi c'est encore le début ça fait à peine 6 mois, ça va être bah tout ce que j'appréciais avant c'est à dire, l'accompagnement, y'en a beaucoup moins sur l'ETTI, on peut plus dire vraiment qu'on fait de l'accompagnement, on fait plus du suivi, ou du... ouais du suivi, du guidage mais vraiment de l'accompagnement à proprement parler comme j'ai pu le faire sur du chantier d'insertion.¹¹⁹

Marylène, qui est CIP sur l’AI de la même structure semble ressentir cette même perte du lien social et de l’accompagnement. Plus qu’une tendance entre les dispositifs, elle analyse cela au regard d’une logique globale qui pencherait de moins en moins vers des objectifs sociaux :

Y'a des choses que.. je vois bien hein, ça évolue, on va de plus en plus sur une logique financière donc on, on

¹¹⁶ Christophe Dejours, « Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d’organisation du travail (approche étiologique) », *L’information psychiatrique* Volume 83, n° 4 (2007): 274.

¹¹⁷ Bertrand Ravon et Pierre Vidal-Naquet, « L’épreuve de professionnalité : de la dynamique d’usure à la dynamique réflexive. Introduction au dossier « Relation d’aide et de soin et épreuves de professionnalité » », *SociologieS*, 16 juin 2016, <http://journals.openedition.org/sociologies/5363>.

¹¹⁸ Laura, 29 ans, CIP depuis 1 an sur l’ETTI du GES1, dans l’IAE depuis 5 ans

¹¹⁹ Laura, 29 ans, CIP depuis 1 an sur l’ETTI du GES1, dans l’IAE depuis 5 ans

arrive à oublier l'essentiel de notre travail, qu'est l'entretien qui est.. le cœur de notre travail c'est quand même ça hein. Et que on ne.. on peut arriver(...) à commencer quelque part à faire de la maltraitance, c'est à dire que, la personne bah ça devient un dossier comme un autre hein, y'a les stats à remplir euh, ya les chiffres à faire euh, et puis et puis bah, on est plus dans une relation comment dire, on personnalise plus la relation avec la personne quoi. Et bah du coup on se plante hein.”¹²⁰

Pour elle, cela mène les professionnels à faire “de la maltraitance”. Elle souligne donc que cela s’inscrit à l’encontre de son éthique personnelle et professionnelle.

Face aux exigences des financeurs, les salariés doivent en effet répondre à des objectifs qu’ils ne soutiennent pas, cela les place en porte-à-faux avec leur propre éthique. Fabienne est consciente de la difficulté qu’elle porte à répondre à des injonctions qu’elle considère insensée comme dans le cas du recrutement encadré par un taux obligatoire de bénéficiaires du RSA : “mais moi c'est insupportable de dire à l'équipe bah moi le prochain il me faut un allocataire RSA, non mais là j'ai un super gars-là, ba non il est pas au RSA.”¹²¹

Dans ses mots, Fabienne exprime clairement qu’elle ne peut supporter cette injonction. Cela la met en désaccord avec son éthique professionnelle. Comme elle ne peut agir sur l’organisation du travail qui entoure les structures au sens de Christophe Dejours, c’est à elle de s’adapter sur la souffrance qu’elle accorde à ça : “Et pour moi ça c'est, j'ai beaucoup de mal avec ça. Mais bon on le fait hein.” C’est également le cas de Danièle qui fait face aux mêmes injonctions :

Le département il me casse plus les pieds enfin ils ont des objectifs qui sont vraiment contraignant après c'est pas notre premier public sur l'AI mais c'est pareil hein.. Notre subvention a été divisé par 2 mais je veux pas passer ma vie à m'insurger contre le département c'est comme ça c'est fait. Tu fais autrement donc tu cherches à pallier ce manque d'argent, (...) après je suis pas du genre à trouver les trucs juste pas juste une fois que c'est là je fais avec parce que c'est juste les contraintes de mon environnement. Le jour où ça devient trop pour moi s'il y a plus de légitimité, c'est contre mes valeurs et cetera je vais voir ailleurs c'est tout.¹²²

Face à cette contrainte, Danièle a donc fait le choix de s’adapter. Pour Christophe Dejours, on entre dans “le domaine de la souffrance et de la lutte contre la souffrance” comme lorsque la négociation est à sa limite entre l’homme et l’organisation du travail.¹²³ Il doit alors en effet user de propres ressources pour s’adapter à la souffrance. Dans l’exemple de Danièle, la lutte avec cette contrainte

¹²⁰ Marylène, 53 ans, CIP depuis 19 ans sur l'AI du GES1

¹²¹ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

¹²² Danièle, 55 ans, Directrice depuis 4 ans sur l'AI1, dans l'IAE depuis 11 ans

¹²³ Dejours, « Note de travail sur la notion de souffrance ».

environnementale semble déjà perdue elle cherche donc à s'adapter. Son adaptation ira même jusqu'à quitter son poste si l'environnement ne lui correspond plus.

Souvent, les salariés permanents expriment une forme de rejet vis à vis de ces attentes en termes d'objectifs. Zoé raconte que "c'est sûr que si on ne se contente que des sorties vers l'emploi ou des entrées en formation on est déçu". Pour Damien, c'est objectifs ne sont pas humains : "on a des objectifs, sortie positive j'en sais rien je regarde pas trop parce que ça me prend la tête en fait c'est que je sais pas 40 % de sortie positive ou un truc du genre je n'en sais rien ça m'agace j'ai l'impression de te faire un chiffre d'affaires avec des bagnoles et si je suis resté aussi longtemps c'est parce que ce qui m'intéresse c'est les humains c'est pas c'est pas les stats..."¹²⁴. Pour Carole, les objectifs ne sont pas réalistes :

"Oui parce que le département dit que "nul n'est inemployable". Après moi honnêtement, donc je vais pas être dans le politiquement correct mais bon tant pis. Ils devraient venir sur un chantier d'insertion rencontrer un peu les salariés qu'on accompagne et je pense que, ils resteraient pas sur cette euh, sur cette idée. Et oui parce qu'on nous demande un retour à l'emploi ou des formations, des formations on en fait, des PMSMP aussi, sauf que, y a certains salariés c'est pas possible. (...) Mais voilà après, c'est oui, ce qu'attend de nous n'est pas forcément réaliste. J'ai l'impression qu'ils n'ont pas conscience la réalité du terrain et du public qu'il accompagne. Et le souci parfois ah oui, on fait notre maximum bah après voilà, quand on doit rendre le DUI pour la DIRECCTE, oui on a des fois des parcours qui ne sont pas, bah qui sont pas positifs mais c'est la réalité du terrain.

Devoir s'adapter à cette réalité crée de la frustration chez les salariés. Carole parle d'avoir été "à contre-courant" avec elle-même et ce qu'elle pensait, juste en termes d'accompagnement ainsi qu'avec le restant de l'équipe.

C'est pour ça que j'étais à contre-courant parce que moi j'avais envie que les choses se mettent vite en place j'avais envie que les actions soient mises en place et intégrées et comprises par le salarié donc du coup ce qui n'était pas le cas du coup c'est, quelque part, c'est vrai que pendant cette année et demie j'étais frustrée, ouais, j'étais frustrée et donc il m'a fallu ce temps là pour accepter et pour ne pas me transformer parce que je suis pas transformée mais adaptée mais adapter ma méthode adapter ma méthode adapter également la mise en place des choses, ouais... [Inspire]"¹²⁵

Finalement, cette vulnérabilité vis-à-vis de sa position dans la structure et vis-à-vis de ce qu'elle

¹²⁴ Damien, 42 ans, encadrant-coordonateur depuis 19 ans au sein du GES3

¹²⁵ Carole, 53ans, CIP depuis 5 ans dans l'ACI du GES3

pense d'elle-même devient tangible lorsque Carole exprime verbalement qu'elle était frustrée de ne pas pouvoir mettre en place ce qu'elle souhaitait. En effet, entre la prescription et ce qui est demandé, il y a un large champ d'adaptation.

2.1.b La réalité de la relation de lien

Les professionnels ont une vision de leur métier et de ce qui leur semble juste. Ils croient par exemple en une éthique, celle de l'accompagnement qu'ils opposent à l'assistantat. Cependant, la relation d'aide les oblige parfois à aller à l'encontre de ce qu'ils croient. C'est le cas de Carole qui passe rapidement de son idéal à une réalité tout autre.

Nous on est là pour les accompagner mais on peut pas faire pour eux parce que sinon, ba le parcours qu'ils feront chez nous ne servira à rien, parce qu'on les aura assisté trop. Même si pour certaines personnes on a pas le choix, on est obligé de les assister. Même si là je vais à contre courant de ma vision de l'insertion, parce que pour moi, si on les assiste, on les aide pas. Mais parfois on a pas le choix. Je donnais l'exemple tout à l'heure de Johannah, ça va jusqu'à...je fais tout pour elle quoi...Du coup en terme administratif tout hein, donc voilà, ya aucune action en place donc voilà quoi.. Parce Que moi ma vision, c'est vraiment on accompagne, mais on devrait pas faire pour eux pour vraiment leur donner, pour pouvoir vraiment déclencher quelque chose en eux à la fin du contrat, et que voilà quand ils sortent ils aient quelques armes et qu'ils puissent ensuite avancer par eux-mêmes.

La réalité des difficultés rencontrées la pousse à agir malgré elle dans une direction qui ne lui semble pas la bonne. Plusieurs fois, les professionnels ont indiqué se retrouver dans des situations qu'ils ne devraient pas avoir à gérer et qui sortent de leur cadre de travail. Henri raconte : "Si je pense que si je me déplace avec lui peut faire débloquer une situation ou ou.. ou peut aider davantage le salarié, dans le cadre dans un objectif qu'on se serait fixé, alors oui je le fais."¹²⁶

Le risque de ces actions bénignes, qu'elles aillent à l'encontre de leur propre idéal éthique ou bien qu'elles sortent du lot du professionnel, est de tomber dans un déséquilibre avec la personne accompagnée. Le professionnel est alors vulnérable face à la relation d'aide, ou celle que Paul Fustier théorise sous la relation de don contre don. Lorsqu'ils agissent en donnant plus que ce qu'ils ne devraient, un premier paradoxe apparaît entre la proposition A : "une personne en difficulté a besoin d'une aide sociale pour retrouver son autonomie." et la proposition B "instituer une aide

¹²⁶ Henri, 63 ans, CIP depuis 2 ans sur l'EI du GES1, dans l'IAE depuis 7 ans

auprès d'une personne la rend dépendante.”¹²⁷ A l'échelle du questionnement du professionnel, c'est se demander s'il faut donner cette aide pour permettre au salarié de s'en sortir dans l'immédiat ou bien si ce serait le priver d'un apprentissage sur la durée.

Pour éviter de tomber dans cette boucle, Paul Fustier préconise au professionnel d'accepter de travailler dans le cadre édicté tout en mettant en place “un processus de traitement”, certes individualisé à la personne, mais qui n'est pas compassionnel¹²⁸. En effet, l'auteur rappelle qu'il serait dangereux de donner dans l'excès, car le don, lorsqu'il est reçu par la personne accompagnée est perçu comme un don personnel. Car en étant professionnel, le travailleur est déjà d'office dans une relation déséquilibrée, l'approche du métier donne la sensation à la “personne carencée” d'avoir une relation personnelle. Et “plus la prise en charge est globale, plus elle favorise les interprétations par le don”¹²⁹

Le don peut prendre diverses formes, comme le plus souvent, du temps, une reconnaissance spécifique, une émotion visible du travailleur, comme de la colère ou de la joie, mais aussi un secret, ou une anecdote personnelle¹³⁰ Mais s'il y a don, il y a contre don, et celui-ci ne termine pas l'échange mais le poursuit d'autant plus. Le fait d'accepter un cadeau étant un contre don participe donc au processus de don contre don. Fustier partage donc la vision de Axel Honneth, qui dans ses écrits sur la reconnaissance souligne que les “gestes expressifs à travers lesquels les sujets humains se manifestent une reconnaissance réciproque” comme un simple sourire permet d'exister dans le regard d'autrui. En revanche, cette démarche engage “une multitude d'autres actions, car il signale sous une forme symboliquement abrégée le type d'action ultérieure dans lequel le sujet est prêt à s'engager”.¹³¹

Les exemples d'actions hors cadres sont nombreux. Pauline raconte par exemple que pour aider un salarié qu'elle ne sentait vraiment pas en forme, elle l'a emmené avec elle :

¹²⁷ Paul Fustier, « Chapitre II. Personnalité carencée et lien d'accompagnement », in *Penser l'accompagnement adulte.*, éd. par Jean-Pierre Boutinet, Hors Collection (Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 2007), 115-28, <https://www.cairn.info/penser-l-accompagnement-adulte--9782130562115-page-115.htm>.

¹²⁸ Fustier.

¹²⁹ Paul Fustier, « La relation d'aide et la question du don », *Nouvelle revue de psychosociologie* n° 6, n° 2 (1 novembre 2008): 27-39.

¹³⁰ Fustier.

¹³¹ Axel Honneth, « Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la « reconnaissance » », *Revue du MAUSS* no 23, n° 1 (2004): 145.

Mais voilà bah en fait je l'ai pris, j'ai dit tu sais quoi [Nico] on va faire un tour, donc on est partis tous les deux en voiture, et on s'est arrêté dans une boulangerie, on s'est posé dans un champ, et je lui ai montré qu'il pouvait y avoir des plaisir tout simples, voilà donc ça ça peut faire partie de mon quotidien, c'est à dire que je peux avoir un planning bien défini, puis finalement il se passe pas du tout ce qui était prévu.¹³²

Ainsi “tous les travailleurs sociaux ont rencontré ces situations où l’on a le sentiment d’être pris dans un lien d’absolu, dans l’obligation de tout donner dans un échange qui s’emballe, puisque dons et contre-dons se répondent avec une intensité croissante”. Cela crée un sentiment de culpabilité chez le professionnel qui a la sensation du travail incomplet constamment. Et cette relation intense finit forcément par “une crise qui ne peut s’achever que dans une rupture”, le travail s’en retrouvant annulé, ne laissant derrière lui qu’un souvenir de souffrance¹³³.

Pour Paul Fustier, la frustration est donc nécessaire à la relation d’aide, il faut “renoncer à servir l’usager de façon totale, à satisfaire tous ses ‘besoins’” car “le manque est nécessaire pour que naisse l’échange”.¹³⁴ La relation d’aide propose donc aux travailleurs du social une situation vulnérabilisante structurellement.¹³⁵

Le travail des professionnels répond à des injonctions paradoxales frustrantes et qui ne correspondent pas toujours à leur idéal. Ils sont vulnérables face à l’aliénation nécessaire de leur individualité pour faire face aux compromis entre désirs et réalité imposés par leur environnement de travail. En effet, le travail social nécessite de plus en plus la subjectivation des professionnels, c’est à dire leur capacité à faire intervenir leurs propres ressources et leur propre personnalité au sein du travail. Lorsqu’ils font intervenir leur personnalité et leur quête de sens, c’est d’autant plus dangereux pour leur santé mentale qu’ils soient obligés d’aller à l’encontre de leur idéal éthique. Le risque, en faisant intervenir un mécanisme de “répression” face à ces injonctions, est d’abolir “le désir pendant le travail, et même en dehors du travail au point que le travailleur parvienne à y perdre son identité et à ne plus pouvoir prendre conscience ni du processus dont il est victime ni de l’origine de ce processus.” Une fois rentré dans un processus “d’aliénation”, le travailleur “n’est plus en mesure de réagir à la contrainte organisationnelle ni de repérer son rôle pathogène.”¹³⁶ Cette aliénation survient par exemple lorsqu’un ouvrier doit se séparer de ses désirs et de ses projets pour réaliser son travail répétitif. Ici, elle survient lorsque le professionnel qui vient ici pour une mission

¹³² Pauline, 35 ans, CIP depuis 1 an sur l’ACI2

¹³³ Fustier, « La relation d’aide et la question du don ».

¹³⁴ Fustier.

¹³⁵ Nous reviendrons plus précisément sur les facteurs de vulnérabilisation en partie 2.

¹³⁶ Christophe Dejourn, « Organisation du travail - Clivage - Aliénation », *Travailler* n° 28, n° 2 (15 novembre 2012): 149-58.

sociale doit se déparer de ses désirs et de ses ambitions presque héroïques de faire changer les choses pour finalement répondre à des injonctions administratives abstraites.

2.2 La vulnérabilité face à l'échec

Enfin, sans pouvoir apporter des réponses, le professionnel doit également faire face à la concrétisation du risque : l'échec dans l'accompagnement. Parfois, malgré la volonté qu'ils y mettent, ils ne parviennent pas à transformer leur investissement en réussite. Dans un rapport à destination du ministère de la santé et de la solidarité, Christophe Dejours rappelait : "Travailler suppose non seulement d'user de cette intelligence mais la capacité de supporter affectivement l'échec que le réel oppose à la volonté, au savoir-faire et à la maîtrise du procès technique."¹³⁷

C'est une contrainte qui est bien comprise par Damien qui indique que "dans le boulot là ce qui est dur c'est d'accepter les échecs. Ouais ça s'appelle des échecs tu as rien pu faire alors c'est pas les accepter mais c'est.... je sais pas comment dire...Si, c'est accepter, c'est dur et ben merde raté tant pis j'ai... Même si en ayant fait tout ce qu'il faut pour que ça réussisse alors ben ouais des fois ça marche pas quoi"¹³⁸. Il verbalise ainsi cette difficulté qu'il rencontre lorsqu'il est face à la dureté de la réalité.

2.2.a Les vases communicants

Ce concept de vases communicants est théorisé par Arnaud Campéon dans le cadre d'une analyse du prendre soin auprès des malades d'Alzheimer et la répercussion que cela a sur les aidants¹³⁹. Dans son exemple, plus un malade perd en autonomie, plus l'aidant récupère la charge de travail et donc lui aussi perd en autonomie. Dans le cas des professionnels d'insertion, tout ce que les salariés ne font pas revient comme un échec auprès des accompagnants. Pour Eric, lorsqu'un salarié repart "comme il est venu", cela représente un échec personnel :

Mais voilà c'est je suis satisfait quand la personne a avancé dans son parcours voilà t'en as qui part d'ici comme il est venu pour moi c'est un échec pour moi pas pour lui mais c'est un peu lui aussi mais moi je le prends comme un échec j'ai pas su peut-être que appuyer sur le bon bouton pour qu'ils arrivent à faire les choses quoi ou bien bah il y avait aucun moyen d'y arriver s'il veut pas il veut pas tu auras beau appuyer sur

¹³⁷ Christophe Dejours, « Travail préparatoire a l'élaboration du plan violence et santé », Rapport Public (Paris: Ministère de la santé et de la Solidarité, 2005), 10, <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/054000730.pdf>.

¹³⁸ Damien, 42 ans, encadrant-coordonateur depuis 19 ans au sein du GES3

¹³⁹ Arnaud Campéon, Blanche Le Bihan, et Isabelle Mallon, « Les trajectoires de la maladie d'alzheimer : des incertitudes négociées entre patients, famille et monde médical », in *Vulnérabilités sanitaires et sociales. De l'histoire à la sociologie*. (Presses universitaires de Rennes (Pur), 2014), 119-36.

tous les boutons...¹⁴⁰

Maude a vécu la même chose et exprime sa frustration lorsqu'elle a travaillé avec le salarié sur l'envoi de lettres de motivation : "on envoyait des lettres ça n'aboutissait pas et au bout d'un moment c'est super frustrant pour eux mais c'est frustrant pour le professionnel aussi, soit de pas avoir de retour, soit d'avoir des retours négatifs."¹⁴¹ Cet échec est d'autant plus dur à emmagasiner que la subjectivation des professionnels fait porter la responsabilité des erreurs à leur personne.

La principale difficulté qu'ils ont dans ce travail c'est que leur réussite ne dépend pas d'eux-mêmes. Les structures d'insertion travaillent en effet au service des personnes éloignées de l'emploi. L'objectif simplifié est ainsi l'insertion des publics vers l'emploi. Or nous l'avons vu plus tôt, les difficultés rencontrées par les personnes accompagnées sont multiples et ne relèvent pas seulement d'un manque de volonté. Or par un processus de vases communicants, la responsabilité revient tout de même au professionnel.

Zoé identifie elle-même que la principale difficulté de son poste de CIP se trouve dans celles des personnes qu'elle accompagne : "Les difficultés des gens ce sont des difficultés si tu veux pour nous aussi parce que du coup, bah, pour avancer forcément il faut résoudre ces difficultés parfois."¹⁴² Pour Henri, "Y'a des charges qui incombent à l'accompagnant, et ya des charges qui incombent à l'accompagné. Donc ce qui veut dire que si les charges qui incombent à l'accompagné ne sont pas réalisées, euh moi je veux pas gesticuler dans tous les sens pour ne pas avoir de réactions en face."

Par un système de vases communicants, les difficultés des salariés polyvalents et tout ce qu'ils ne peuvent pas faire revient aux professionnels. Dans l'autre sens, si les salariés polyvalents ne font rien, les professionnels non plus ne peuvent pas avancer. Il y a une vraie dépendance entre les deux. Pour illustrer, Pauline raconte : "Tu peux attraper quelqu'un qui a pas envie... attraper le terme c'est pas ça mais tu peux pas agir pour la personne, si la personne a pas envie d'agir à un moment tu peux essayer de le secouer tu peux essayer de le caresser, mais en fait ça changera rien, donc à un moment on lâche."¹⁴³

¹⁴⁰ Eric, 58 ans, Encadrant depuis 11 ans sur l'ACI1

¹⁴¹ Maude, 45 ans, CIP pendant 12 ans sur l'ACI2

¹⁴² Zoé, 25 ans, CIP depuis 3 ans sur l'ACI1, dans l'IAE depuis 5 ans

¹⁴³ Pauline, 35 ans, CIP depuis 1 an sur l'ACI2

2.2.b *Le travail empêché*

Le travail des professionnels est donc régulièrement empêché par des paramètres sur lesquels ils ne peuvent pas jouer, comme le libre-arbitre des salariés accueillis. Pour Henri, c'est la principale difficulté : "la principale difficulté, c'est de tomber sur des gens, des salariés en parcours qui ne prennent pas en compte ce qu'on leur dit, ce qu'on leur donne. Ils ont pas envie."¹⁴⁴

Régulièrement, les professionnels arrivent donc au bout de leurs capacités à agir, puisqu'ils ne peuvent pas non plus être l'autre pour agir. Pauline raconte que quotidiennement, elle doit donner beaucoup d'énergie, mais doit faire face parfois "à la non-répercussion d'un travail, d'un process..." Quand on lui demande de préciser, elle insiste sur le "le sentiment d'impuissance par moment qu'on peut ressentir qu'on peut vivre, quand on propose, quand on est force de propositions, qu'on met en place des actions etc, que la personne s'en saisit pas.." ¹⁴⁵

Dans le cas où même si eux ont fait tout ce qu'ils pouvaient, rassembler les partenaires, trouver un logement, trouver un employeur, etc..., l'échec est d'autant plus dur à accepter. L'incertitude est telle pour parvenir à une réussite que parfois, même si ça fonctionne, il y a encore des paramètres qui peuvent venir troubler le travail des professionnels de l'insertion. Eric raconte par exemple qu'un jeune avait décidé de devenir militaire et allait changer de ville, mais la veille du départ, la justice l'a rattrapé pour une histoire remontant à quelques années. Pour Eric, c'était un coup dur :

Oui ça m'embête parce que je suis quand même arrivé à appuyer sur le bon petit bouton comme je disais tout à l'heure et et putain c'est ça tombe à l'eau à cause de la justice ce que j'ai à dire c'est à cause de la justice tu vas tu peux me dire c'est à cause de lui donc ça m'embête j'ai pas à le prendre comme un échec pour moi. Je vais pas le prendre comme un échec parce qu'il doit dans tous les cas pas faire le con mais voilà... ¹⁴⁶

Une vraie frustration arrive alors dans son travail et vient troubler le sentiment du travail bien fait. C'est ici qu'intervient une souffrance pathogène identifiée par Christophe Dejours lorsque l'activité est empêchée. Il raconte dans un entretien que cette souffrance au travail apparaît lorsque le salarié raconte à la fin de sa journée : "aujourd'hui encore, j'ai fait un travail ni fait, ni à faire". Pour l'auteur, "c'est la mauvaise fatigue qui provient de tout ce que l'on n'arrive pas à faire" mais

¹⁴⁴ Henri, 63 ans, CIP depuis 2 ans sur l'EI du GES1, dans l'IAE depuis 7 ans

¹⁴⁵ Pauline, 35 ans, CIP depuis 1 an sur l'ACI2

¹⁴⁶ Eric, 58 ans, Encadrant depuis 11 ans sur l'ACI1

c'est aussi la fatigue du salarié lorsqu'il pense : "alors que j'ai mobilisé toutes les ressources à ma disposition, je suis toujours en échec. Soit parce que je suis à la limite de mes talents, soit parce que l'on m'empêche de travailler comme je le devrais."¹⁴⁷ Le risque est d'autant plus fort qu'avec la subjectivité des salariés, le fait de réaliser des choses qui ne leurs plaisent pas les oblige à diviser entre plaisir et travail, ce qui pourrait provoquer de vraies pathologies mentales selon Dejours¹⁴⁸.

Quand on demande quelles sont les difficultés ressenties par Carole, elle semble réellement souffrir de cette situation frustrante face à laquelle elle est impuissante :

Donc pour moi ça ça devient, en toute honnêteté, oui pour moi aujourd'hui ça devient difficile, parce que frustrant justement, de pas bah de, de, bah, de, de se rendre compte que les difficultés sont souvent les mêmes, mais qu'au bout du compte, on a beaucoup de mal, on est limités en fait, on a beaucoup de mal à pouvoir les contrer, à pouvoir euh... oui c'est frustrant parce que je trouve, même les partenaires, les partenaires on sent qu'ils sont parfois aussi limités, mais limités par des contraintes, comment je vais dire ça, par des contraintes euh, comment dire ça... euh, pas des contraintes administratives, mais, enfin des contraintes professionnelles, c'est à dire qu'ils ont un cadre, ils ont un cadre, ils ont des consignes à respecter et ils sont limités aussi. ya des choses qu'ils peuvent pas faire, parce qu'il doivent rester dans leur processus' comment dirais-je, dans leur, oui.. euh... dans leurs procédures. Donc euh, voilà aujourd'hui je me suis quand même rendue compte de ces limites là, ce qui fait que.. c'est, quoi c'est pas évident, fin en tout cas pour ma part, c'est, aujourd'hui j'aspire à autre chose oui..

Quand les personnes sont éloignées de l'emploi et que c'est difficile de les aider, c'est l'accompagnement des professionnels et leur ressenti qui en pâtit. En chantier d'insertion, le public est souvent présenté comme étant plus éloigné de l'emploi. Cela ajoute des difficultés à la prise en charge : "des difficultés beaucoup plus fortes en termes d'accompagnement". Cela positionne le professionnel en situation de vulnérabilité malgré toute la force et le courage qu'il avait au départ. Dans l'exemple de Carole, cette frustration la mène à souhaiter autre chose. Elle a atteint le bout de ce qu'elle pouvait apporter, et n'arrive pas à apporter les compétences qu'elle peut avoir. Elle n'arrive encore une fois pas à avoir la posture professionnelle désirée.

Jean, directeur depuis peu sur la structure est conscient de cette difficulté. Il précise d'ailleurs que cette difficulté incombe majoritairement aux CIP, car ce sont eux qui sont responsable du parcours d'insertion des salariés. Ils peuvent venir travailler pour gagner un salaire,

¹⁴⁷ Yves Clot, Christophe Dejours, et Xavier de la Vega, « Yves Clot / Christophe Dejours : Plaisir et souffrance au travail, deux regards », *Sciences Humaines* N° 242, n° 11 (15 novembre 2012): 6-6.

¹⁴⁸ Clot, Dejours, et Vega.

mais si les personnes accueillies ne souhaitent pas travailler sur leur projet professionnel, les CIP ne peuvent rien faire :

Le métier d'accompagnement c'est d'accompagner mais si les gens ils font pas, on peut pas faire à leur place si les gens ils veulent pas...on peut pas vouloir à leur place... le voilà le plus frustrant c'est sûrement quand on a mis plein de choses en place quand on a un plan d'action en œuvre tu es à la fin on arrive à un projet professionnel abouti à quelque chose de clé en main, un boulot à une proposition d'embauche et que la personne elle me dit "bah non je peux pas y aller" et tu es là "mais ça fait 1 ans qu'on travaille ensemble sur cette question" là-dessus et ben on prend une bonne claque dans la gueule tu dis bah c'est pas grave ça marchera la prochaine fois. ou peut-être que cette personne me dit non aujourd'hui mais que dans 6 mois ça ira mieux et que ça aura fait bouger les choses. Mais ça fait partie des difficultés de CIP notamment.¹⁴⁹

Enfin, ils doivent souvent faire face au syndrome du retour à la case départ. Carole raconte qu'elle a des nouvelles de salariés sur lesquels elle n'a pas pu et ne peut plus agir : "J'ai des exemples où ils s'en sont pas saisi. Et, j'ai des nouvelles aujourd'hui où les... ils sont revenus à la case départ quoi. Donc voilà, après on peut pas faire pour eux hein, on leur explique hein."¹⁵⁰ Il y a cette notion de ne plus pouvoir agir qui leur apporte une vraie frustration :

C'est une fille qu'on a retrouvé dans la rue parce qu'elle paye pas son loyer, elle paye pas l'électricité, elle paye rien, donc ça va être un retour à la case départ. Sauf qu'elle sera plus sur le chantier donc je sais pas qui c'est qui va la gérer mais... Hm.¹⁵¹

Ludovic parle "de retours en arrière" et rappelle qu'un "même accompagnement peut fonctionner chez une personne à un moment et pas à un autre. Ce caractère très peu linéaire, c'est pas une progression, y'a des retours en arrière."¹⁵² Toujours face à Johanna, la salariée qui a eu de grandes difficultés, Damien se retrouve face aux limites de sa volonté et au retour à la case départ :

elle a pas envie elle fait pas de démarche elle les laisse que ça se déroule quoi c'est tout voilà bah demain il fait jour on verra quoi et voilà bah tu veux rien faire quoi je veux dire on a on a fait le boulot et largement plus et voilà ça c'est le cas typique ou bah tu es au bout de ce que tu peux faire quoi d'accepter de te dire que bah voilà on a pas fait le miracle quoi. Et après bah voilà tout ce qu'on a pu lui proposer ou lui conseiller c'est à elle de le faire on peut pas le... voilà on peut pas le faire à sa place et ça c'est ça c'est c'est galère à accepter. C'est pas un échec puisque il y a des trucs qui ont fonctionné il y a plein de choses qui ont été qui ont

¹⁴⁹ Jean, 39 ans, Directeur depuis 8 mois sur l'ACI1, dans l'IAE depuis 4 ans

¹⁵⁰ Carole, 53ans, CIP depuis 5 ans dans l'ACI du GES3)

¹⁵¹ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

¹⁵² Ludovic, 44 ans, Directeur depuis 1 an sur le GES2

été positives mais c'est un peu un retour à la case départ quoi.¹⁵³

Ce retour à la case rappelle la métaphore d'Albert Camus sur le mythe de Sisyphe¹⁵⁴. Ce qui est intéressant, c'est que ce sont les salariés polyvalents qui, dans l'insertion, font l'exercice de ce mythe. Ils travaillent durant deux ans à la gestion de leurs problèmes mais ces derniers reviennent de plus belle à la sortie de l'outil d'insertion. Lorsqu'ils sont dans les structures, les professionnels portent alors avec eux le poids du rocher de Sisyphe.

2.2.c *Une vulnérabilité mystique*

Face à ces impossibilités dont les causes sont multiples, les professionnels font régulièrement apparaître une forme de vulnérabilité mystique. En effet, pour signaler leur impossibilité de réussir, ils font régulièrement intervenir dans leur discours la notion de miracle. Elle est définie comme un "Phénomène interprété comme une intervention divine"¹⁵⁵ sur le site du Larousse. Le centre national de ressources textuelles et lexicales nous propose de le définir comme un "Fait positif extraordinaire, en dehors du cours naturel des choses, que le croyant attribue à une intervention divine providentielle et auquel il donne une portée spirituelle." Ils se remettent ainsi de façon figurée à une intervention divine pour réussir leur mission. Souvent sur le ton de l'ironie, cela révèle néanmoins qu'en dehors de cette intervention, ils ne pourraient parvenir à leur but. On qualifie la vulnérabilité de mystique dans ce qui caractérise l'adjectif comme étant "relatif au mystère, à une croyance surnaturelle, sans support rationnel."¹⁵⁶ C'est à dire qu'ils n'ont tellement pas les clés pour réussir leur mission, qu'il faudrait sortir d'une réflexion rationnelle pour parvenir à trouver les moyens.

Damien fait intervenir le miracle lorsqu'il ne réussit pas à déclencher chez la personne accompagnée l'envie d'avancer : "elle a pas envie elle fait pas de démarche elle laisse que ça se déroule quoi c'est tout voilà. "Bah demain il fait jour on verra quoi" et voilà bah tu peux rien faire quoi je veux dire on a, on a fait le boulot et largement plus et voilà ça c'est le cas typique ou bas tu es au bout de ce que tu peux faire quoi d'accepter de te dire que bah voilà on a pas fait le miracle quoi".¹⁵⁷ Carole et Zoé qui sont CIP font également intervenir la notion de miracle pour justifier de leur difficulté à agir sur l'accompagnant. Pour se défendre d'avoir fait ce qu'ils ont pu malgré

¹⁵³ Damien, 42 ans, encadrant-coordonateur depuis 19 ans au sein du GES3

¹⁵⁴ Pour en savoir plus : Albert Camus, *Le Mythe de Sisyphe*, Gallimard, coll. « Folio Essais »

¹⁵⁵ « Définitions : miracle - Dictionnaire de français Larousse », consulté le 15 août 2019, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/miracle/51703>.

¹⁵⁶ « MIRACLE : Définition de MIRACLE », consulté le 19 septembre 2019, <https://www.cnrtl.fr/lexicographie/miracle>.

¹⁵⁷ Damien, 42 ans, encadrant-coordonateur depuis 19 ans au sein du GES3

tout, le miracle représente l'humainement impossible. Comme pour dire qu'ils ont fait le maximum possible mais que faire mieux relèverait d'une intervention divine. Pour Carole, cela justifie ainsi auprès des financeurs du chantier la non-atteinte des objectifs d'insertion : "après si on ne les atteint pas, on a les arguments. Et en général ils comprennent. On a les arguments parce qu'après on ne peut pas faire de miracle euh.."158. Zoé y fait référence aussi lorsqu'elle évoque la poursuite de l'accompagnement malgré les retours à la case départ de certains salariés : "*Relance : qu'est ce qu'on peut y faire ? - Bah on continue l'accompagnement hein..je sais pas s'il y a une solution miracle.*"159 La solution proposée de continuer l'accompagnement apparaît comme une solution prise en dépit d'une meilleure qui ne pourrait provenir encore une fois que d'un monde mystique. Damien y fait de nouveau référence lorsqu'il fait intervenir le "facteur humain" :

Question : C'est quoi la différence entre ce que tu es censé faire et finalement ce que tu fais tous les jours ?
[rires] Bah lis un profil de poste et tu peux pas tu peux pas c'est c'est dans un monde imaginaire quoi on peut pas... Il y a un, il y a un paramètre qui est pas marqué dans ton profil de poste c'est l'aspect humain on travaille avec des gens Monsieur X et Madame y quoi c'est c'est et ça faut faut faut faut faut faut s'adapter quoi il y a pas une recette miracle160

Toujours dans le thème du mystique, il fait plusieurs fois référence à un monde imaginaire, celui dans lequel il pourrait se dérouler ce qui est prévu par sa fiche de poste. Il fait une seconde fois référence lorsqu'il explique la limite de l'outil d'insertion et de la vision du travail à tout à prix :

Et le boulot ça viendra après dans la fin dans l'imaginaire tu as l'impression que tu as un boulot tu as tout et ben c'est pas toujours c'est vraiment pas le cas quoi ça fait partie de la vie mais mais c'est pas c'est pas la baguette Harry Potter c'est pas parce que tu as un boulot que tout est génial quoi et quand on veut ramener des gens à trouver un travail retourner vers un emploi classique absolument mais qui a des tonnes de soucis à côté et bah le boulot ça fera jamais un miracle quoi.161.

Cette référence régulière au mystique éclaire l'incapacité d'agir sur l'action qui est en cours. Le professionnel n'a pas les rênes sur le destin des personnes accompagnées, et c'est cela qui est exprimé par cette image forte du miracle.

158 Carole, 53ans, CIP depuis 5 ans dans l'ACI du GES3

159 Zoé, 25 ans, CIP depuis 3 ans sur l'ACI1, dans l'IAE depuis 5 ans

160 Damien, 42 ans, encadrant-coordonateur depuis 19 ans au sein du GES3

161 Damien, 42 ans, encadrant-coordonateur depuis 19 ans au sein du GES3

2.3 Une vulnérabilité réflexive

Les professionnels prennent en charge des difficultés qui ne relèvent pourtant pas des compétences requises par leur poste dans une structure d'insertion. Cependant, ces actions non prévues sont également, par nature, non outillée. Les professionnels, confrontés à ces situations inédites doivent improviser en faisant intervenir leur compassion pour subvenir aux besoins d'autrui. C'est à dire qu'on sort du champ des outils professionnels et qu'on rentre dans l'intime, le ressenti et l'affect.

2.3.a *Donner ce qu'on peut, est-ce suffisant ?*

C'est le cas de Damien qui, désarmé face à la situation de Johanna dont le contrat se termine très prochainement, fait appel à des compétences personnelles, hors champ professionnel : "là les derniers conseils, pas plus tard que ce matin...(..)je lui dis mais par contre ce serait cool que tu continues à marcher que tu te nourrisse correctement des choses comme ça quoi c'est c'est des conseils d'êtres humains quoi c'est ça va pas bien plus loin que ça quoi."¹⁶² D'ailleurs, c'est fréquemment le cas lorsqu'ils ne trouvent pas de solutions dans leurs outils professionnels. Ils vont alors chercher dans leurs propres ressources, qu'elles soient intérieures ou relationnelles. On peut alors identifier une forme de vulnérabilité réflexive lorsqu'ils ne savent pas toujours comment faire.

Le sentiment de cette vulnérabilité peut être plus ou moins tangible par les salariés et nous verrons qu'ils le relient ou non à un sentiment d'échec. Eric, encadrant sur l'ACI 1 depuis maintenant 11 ans, se retrouve encore en difficulté face à des questions. "Question : Est-ce qu'il y a des choses que tu aimes pas dans ton métier ? - Qu'on pose des questions. Quand on pose une question, ne pas être capable de donner, où trouver une solution oui ça m'embête un peu ça tu vois, un peu, pas tout savoir non plus donc du coup bah voilà c'est un peu chiant quoi." Au travers de mots simples, il met en lumière le sentiment d'impuissance qu'il ressent face à son savoir. Henri va plus loin lorsqu'il questionne même ses capacités à pouvoir trouver des réponses. Étant en EI, les profils accueillis seraient dans l'idéal plus proches de l'emploi. Ils ont parfois des parcours bien plus étoffés que Henri lui-même, et pour lui, cela met en doute sa capacité à pouvoir les aider.

On pourrait penser que c'est des gens autonomes, mais du coup ils le sont pas. Il faut il faut, pas tout leur apprendre parce qu'ils ont quand même... les codes de l'entreprise, c'est je.. moi ce que j'appelle les codes de l'entreprise c'est , arriver à l'heure le matin, c'est euh, se conformer à un règlement intérieur, c'est ce sont des gens qui ont tout perdu, ils ont perdu ces notions-là, et il faut leur inculquer, et moi mon, je dirais pas ma difficulté, mais euh, ouais ma difficulté des fois à envisager ça. Quand j'ai vu les CV, alors que j'étais un peu

¹⁶² Damien, 42 ans, encadrant-coordonateur depuis 19 ans au sein du GES3

comme vous hein, encore une fois j'en apprends tous les jours même quelques années après, quand je vois ces CV arriver et de me dire c'est des gens qu'il va falloir qu'on réinsère dans la vie professionnelle, à 50 ans, alors ils avaient tous un peu plus de 45 ans, donc sénior avec une vie, etc... mais comment je vais pouvoir les aider ?¹⁶³

Pour combler les manques qu'ils ressentent, les professionnels font donc appel à leurs propres ressources. Eric raconte ainsi que lorsqu'il n'a pas de réponse à une question, il va se débrouiller lui-même pour trouver des pistes :

Relance : Tu vas chercher où dans ces cas-là ?

J'appelle Google. Après j'ai des collègues autour de moi ça peut...tout dépend dans quel secteur c'est, après ça peut contrôler un peu ce que j'ai dit. D'ailleurs là je peux faire intervenir mes relations personnelles parce que je vais le dire malgré tout il y a quand même qui viennent un peu dans le milieu personnel. Par exemple si c'est une question sur un organisme qui s'il faut une réglementation spécifique tatati tatata je sais que quelqu'un connaît ce secteur machin donc je l'appelle ici et c'est au travers de mes connaissances personnelles. Je l'appelle donc je me sers quand même de mon de mon parc pour les infos quoi bon après faut pas que ce soit quand même trop récurrent.¹⁶⁴

Pour régler des situations complexes, les salariés permanents font normalement appel à leurs différents partenaires pour agir sur les différentes problématiques, sociales, psychologiques et économiques que les salariés peuvent rencontrer. Mais parfois, les accompagnants sont confrontés à des situations trop complexes, comme c'est le cas avec Johanna :

Là c'est un cas particulier je sais pas quoi faire donc elle est arrivée dans un état déplorable à 26 ans et ça a été vraiment un enfer quoi, ça a été vraiment un enfer, tentative de suicide... Je veux dire moi je suis le seul être humain, parce qu'on ne va même pas dire mec parce que voilà, je suis le seul être humain qu'elle, entre guillemets, qu'elle respecte ou qu'elle craint ok voilà on a réussi à faire quelque chose quoi à trouver un moyen de communiquer donc là mon boulot ça peut être que du conseil.¹⁶⁵

Lorsqu'ils arrivent au bout de leur savoir, les permanents font donc intervenir leur propre réseau comme Damien le raconte : "on peut les on peut les orienter vers la bonne, vers la bonne structure, la bonne personne et ça peut être des centres d'addictologie moi j'ai...j'ai des contacts avec un centre de... un centre d'addictologie un avec un addictologue qui qui des fois bah et puis des fois quand je

¹⁶³ Henri, 63 ans, CIP depuis 2 ans sur l'EI du GES1, dans l'IAE depuis 7 ans

¹⁶⁴ Eric, 58 ans, Encadrant depuis 11 ans sur l'ACI1

¹⁶⁵ Damien, 42 ans, encadrant-coordonateur depuis 19 ans au sein du GES3

sais pas j'appelle mon médecin traitant à moi quoi. [rires]¹⁶⁶”

Dans le cas des directeurs, il semblerait en revanche que leurs difficultés résident non seulement dans leur méconnaissance ponctuelle mais aussi, selon Danièle, dans le fait qu'ils doivent malgré tout apporter une réponse. Leur rôle impose d'avoir une réponse à tout, quitte à ce que soit la mauvaise. Cela permettrait ainsi de pallier les questionnements de l'équipe qui se retrouve sans cesse face à des situations sans solutions :

Il faut être fort faut être courageux faut pas avoir la trouille de prendre des décisions de tenter des choses il faut avoir confiance en soi il faut savoir se remettre en cause très régulièrement s'adapter, si fin je veux dire si un manager a du mal avec le changement a du mal à s'adapter aux nouvelles contraintes de l'environnement quelles qu'elles soient, forcément il les retransmet à son équipe. donc après ça demande aussi beaucoup d'énergie parce que si tu veux 10 fois par jour dans une structure d'insertion dans un chantier c'est pareil, il y a quelqu'un de l'équipe qui vient te demander un truc d'une urgence folle deux coups sur trois tu n'avais pas idée de la réponse et on donne une réponse il faut qu'on en ai une à donner alors fait dans la précipitation Et on se plante que rarement. mais voilà tu dois donner une réponse on attend une réponse de toi on attend que tu tranches.¹⁶⁷

2.3.b *L'évaluation des professionnels*

Ils se trouvent donc face à leur manque de connaissances et dans un climat de subjectivation des salariés, ils se responsabilisent vis-à-vis de leur manque de savoir. C'est le cas de Henri et Nathalie qui se questionnent sur la nécessité d'avoir fait une formation pour exercer leurs métiers. Le fait de ne pas avoir fait de formation leur fait douter sur leurs capacités à réaliser un bon travail. Henri raconte :

Question : Est-ce que vous pensez que la formation elle pourrait vous apporter quelque chose ?

Alors. Ma réponse est oui. Sur le besoin de formation, largement oui. Tout à l'heure je vous ai dit que je travaillais beaucoup par rapport à mon expérience (...), après il me manque toute une partie concernant la connaissance des dispositifs, euh, les limites, qu'elles peuvent être les limites du métier, qu'est ce qu'on peut faire, qu'est ce qu'on ne peut pas faire. Aujourd'hui, j'ai aucune limite. Des fois je fais des choses, est ce que je suis dans le bon, est ce que je suis dans le faux... je sais pas.”¹⁶⁸

¹⁶⁶ Damien, 42 ans, encadrant-coordonateur depuis 19 ans au sein du GES3

¹⁶⁷ Danièle, 55 ans, Directrice depuis 4 ans sur l'AI1, dans l'IAE depuis 11 ans

¹⁶⁸ Henri, 63 ans, CIP depuis 2 ans sur l'EI du GES1, dans l'IAE depuis 7 ans

La responsabilité de ces limites cognitives incombe alors à sa personne. Il va jusqu'à se demander "Est ce que s'ils avaient été accompagnés par une autre personne que moi, est ce qu'on aurait eu un meilleur résultat ou le même ?" avant de répondre "aujourd'hui j'exerce pas ma fonction, à mon avis aussi bien que quelqu'un qu'a eu cette formation-là."¹⁶⁹ Nathalie raconte également qu'elle doute de ses capacités à répondre correctement aux situations inédites qui se présentent à elle "peut-être que j'ai réussi à pas mal gérer mais peut-être que ça aurait été encore mieux gérée si j'avais eu dès le début les codes de ce genre de choses. En fait je sais pas, c'est des questions que je me pose régulièrement en fait ça dépend de ce que je rencontre, des situations et des personnes."¹⁷⁰ Comme pour Henri, elle doute et n'a pas moyen de savoir si ce sont les bonnes réactions : "Donc oui pour l'instant je réagis. Est-ce que c'est la bonne, est-ce que c'est pas la bonne je sais pas. Qu'est-ce que ça pourrait m'apporter de différent,... apparemment je m'en sors bien.. Juste des réactions, des réponses... Je réagis à ma façon, après est ce que c'est la bonne ?"¹⁷¹.

En mentionnant Christophe Dejours, Françoise Pierson rappelle que "ce doute sur ses aptitudes et sur soi-même engendre des risques de dépression, les nouvelles méthodes d'évaluation individualisée prenant la forme d'un « tribunal de la reconnaissance »."¹⁷²

En plus de douter sur ses capacités à réaliser un bon travail, la mesure et l'évaluation qui est faite pour savoir si le travail est bien fait est remise en question. En effet, les taux de sortie positives mesurent le résultat mais pas le travail. C'est à dire que le résultat est la situation de la personne accompagnée à la sortie. Mais pour Henri, il est difficile de faire le bilan même à partir de modèles : "Ouais on est incapable de faire un bilan, enfin ouais on peut faire un bilan, mais des fois le bilan il est de se dire sur 15 salariés, si vous avez réussi à en sortir 2 est ce que c'est bien est-ce que c'est pas bien ? Ça je suis incapable de le dire."¹⁷³ Surtout qu'il rappelle que pour ce qui est de l'EI dans laquelle il travaille, une des dernières marches du parcours d'insertion normalement, "le résultat des sorties positives est assez moindre. Donc on peut quand même questionner sur l'efficacité, l'insertion, je suis pas persuadé qu'aujourd'hui dans l'état actuel des choses ce soit quand même très efficace. Au regard des chiffres hein tout simplement."¹⁷⁴

¹⁶⁹ Henri, 63 ans, CIP depuis 2 ans sur l'EI du GES1, dans l'IAE depuis 7 ans

¹⁷⁰ Nathalie, 30 ans, Encadrante depuis 1 an sur l'ACI du GES2

¹⁷¹ Nathalie, 30 ans, Encadrante depuis 1 an sur l'ACI du GES2

¹⁷² Françoise Pierson, « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », *M@n@gement* Vol. 14, n° 5 (2011): 352-70.

¹⁷³ Henri, 63 ans, CIP depuis 2 ans sur l'EI du GES1, dans l'IAE depuis 7 ans

¹⁷⁴ Henri, 63 ans, CIP depuis 2 ans sur l'EI du GES1, dans l'IAE depuis 7 ans

Cette évaluation individuelle au regard de la capacité pour un chargé d’insertion à produire un résultat en termes de taux de sortie représenterait pour Christophe Dejours une source anxiogène pour l’équilibre entre “subjectivité et travail”, entre plaisir et souffrance au travail.¹⁷⁵ Une évaluation par la “qualité totale” peut pousser les professionnels à tricher sur les résultats bien que cela les place “en porte-à-faux avec leur métier”¹⁷⁶. Car selon l’auteur, “ce qui est faux dans les méthodes d’évaluation individualisée des performances, c’est l’idée ou l’objectif d’une évaluation objective et quantitative.” Mesurer le travail au résultat ne suffit pas, car il rappelle qu’il n’y a strictement aucune proportionnalité entre les résultats du travail et le travail proprement dit.”

Ainsi, ces objectifs guident une évaluation qui ne correspond pas à l’idéal des professionnels. Jugés sur leur capacité à permettre un retour vers l’emploi des personnes accueillies, pour une majorité d’entre eux, cela ne correspond pas aux besoins et aux réalités du terrain. L’idée ne serait donc pas de supprimer l’évaluation mais de l’adapter à leur vision et ainsi de créer de nouvelles références à l’intérieur de cet espace de liberté. Car l’évaluation est de toute manière nécessaire en tant que support de reconnaissance¹⁷⁷. Mais “ce qui compte du point de vue de l’identité et de la santé mentale, c’est la reconnaissance du travail proprement dit et non la reconnaissance de la seule production finale.”¹⁷⁸

¹⁷⁵ Dejours, « Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d’organisation du travail (approche étiologique) ».

¹⁷⁶ Dejours.

¹⁷⁷ Dejours.

¹⁷⁸ Dejours, « Note de travail sur la notion de souffrance ».

Chapitre 3. Vulnérabilité face à la reconnaissance

Face à ces objectifs et une évaluation par le résultat final, les professionnels ont tendance à plutôt poursuivre leurs propres objectifs. Mais cela pose donc la question de la reconnaissance de leur travail invisible et non capitalisé par les différentes parties.

3.1 L'épouvantail de la reconnaissance

Les salariés répondent à des objectifs qui leur semble plus pertinents vis à vis du travail qu'ils font. Face à cette rupture entre les objectifs idéalisés et les moyens, ils doivent créer un but en même temps qu'ils accompagnent. Les professionnels adoptent donc une stratégie de création d'un nouveau cadre. Ils créent et répondent à leurs propres objectifs plutôt que de mesurer leur performance en fonction des injonctions environnementales. Cette zone entre contraintes et création est nommée par Christophe Dejours "l'espace de liberté". Il apparaît entre la réalité du terrain, "l'homme" et ce qu'on lui demande de faire, "l'organisation du travail prescrite".¹⁷⁹ C'est ce qu'il définit par une "intervention de l'opérateur sur l'organisation du travail elle-même pour l'adapter à ses besoins, voire pour la rendre plus congruente avec son désir.

3.1.a La création de leur propre objectifs...

Face à ces objectifs auxquels ils ne peuvent répondre, les salariés préfèrent mesurer différemment leur réussite. Pour Damien, bien que Johanna, une salariée en parcours présentée précédemment avec des difficultés multiples, retourne au RSA, il pourra la comptabiliser comme une sortie positive dans sa propre échelle de mesure :

La fille dont je parlais tout à l'heure pour moi sa sortie va être positive alors qu'elle va retourner au RSA, elle a pas de boulot mais n'empêche qu'elle aura appris plein de choses et que son comportement il s'est amélioré et qu'au niveau de sa santé ça va mieux. "Ah pas bon, elle rentre pas dans les stats" parce qu'elle rentre pas sur un CDD de 6 mois ou en formation machin donc c'est pas une sortie positive d'un point de vue administratif pour moi c'est carrément un sacré grand pas. Il reste plus qu'elle se stabilise un petit peu, mais voilà donc statistiques Pôle Emploi : zéro, statistiques moi : super pour elle.¹⁸⁰

C'est également le cas de Zoé qui raconte l'histoire d'une femme qui n'a pas trouvé de travail, mais elle est satisfaite car "elle est partie au Brésil". Pour elle "chaque personne qui passe ici forcément elle sort avec quelque chose même si c'est pas forcément quelque chose c'est la confiance et l'estime

¹⁷⁹ Dejours.

¹⁸⁰ Damien, 42 ans, encadrant-coordonateur depuis 19 ans au sein du GES3

de soi c'est la sociabilisation c'est des outils"¹⁸¹

Ainsi le rôle de la structure, bien qu'officiellement sur le retour à l'emploi, prend peu à peu la forme d'un soutien davantage porté sur les freins que sur les leviers.

Pour Carole, la structure d'insertion sert avant tout à "les sortir de l'isolement". Elle ajoute ensuite : "Je vais même pas parler de retour à l'emploi parce que nous, au niveau du chantier, si on est heureux quand il y a un retour à l'emploi, sauf que le public est tellement éloigné que voilà, quand ça arrive on est super heureux et puis sinon on travaille vraiment sur beaucoup d'autres choses en amont, après c'est à eux de s'en saisir."¹⁸² Elle semble dire que c'est le gage du chantier d'insertion, pourtant, nous verrons qu'on retrouve une vision similaire dans la majorité des structures d'insertion. D'ailleurs, Henri qui est CIP sur une EI considère lui aussi que l'objectif n'est pas réaliste : "Maintenant je me dis, et ça on l'a... on l'a un petit peu abordé tout à l'heure, par rapport au nombre de gens qui relèvent de l'insertion, qui n'y entrent pas.. et les gens qui relèvent de l'insertion mais qui y rentrent, et le peu de résultat.. Je me dis, finalement,... des fois on se donne du mal pour pas grand chose. ah!". De là, il considère finalement qu'il faudrait davantage mesurer la valeur ajoutée chez les salariés polyvalents :

Mais ce qu'on ne quantifie pas, c'est ce qui reste dans la tête des gens. Ce qu'on peut quantifier bah c'est quand ils sortent de chez nous bah voilà, ils rentrent dans des cases. Mais moi je me conforte avec ce qu'on met pas dans des cases, mais le remerciement des gens voilà. Je pense que quand ils partent de chez nous, peut être que certains ne sont pas retournés à l'emploi, ne sont pas retournés dans une formation, mais s'ils ont retrouvé une dynamique, pour moi c'est euh... on l'a dit tout à l'heure hein.. et donc voilà....(...) Donc voilà si on regarde les chiffres, on sert pas à grand chose, donc ça c'est mon premier regard, mais si on regarde euh. si moi je fais un bilan plutôt perso, je pense quand même qu'il y a un 90% je laisserai des traces dans la tête des gens oui.¹⁸³

Changer sa perception des objectifs ne change néanmoins pas leur présence et ne permet pas totalement de combler les ambitions des professionnels. Quand l'individu est trop autonome et qu'il a la possibilité de concevoir son projet, il a également la responsabilité de son plaisir. Or, "il n'y a pas de continuité non plus entre souffrance et plaisir au travail." C'est à dire que si le plaisir au travail est impossible quand il n'y a plus de place pour le "désir dans l'activité de conception", aucune réciprocity n'engendre directement le plaisir s'il y a moins de souffrance. Surtout que Christophe Dejours rappelle que "la victoire sur la souffrance" prend souvent davantage la forme

¹⁸¹ Zoé, 25 ans, CIP depuis 3 ans sur l'ACI1, dans l'IAE depuis 5 ans

¹⁸² Carole, 53ans, CIP depuis 5 ans dans l'ACI du GES3

¹⁸³ Henri, 63 ans, CIP depuis 2 ans sur l'EI du GES1, dans l'IAE depuis 7 ans

d'une adaptation à la souffrance, "d'une stabilisation, au maximum d'une aliénation."¹⁸⁴

3.1.b ...Rime avec l'invisibilisation du travail fourni

En étant en dehors du cadre, ils quittent aussi la possibilité de mesurer leur réussite. Les actions et les objectifs non prévus ne sont donc pas outillés et les individus doivent faire preuve d'ingéniosité pour agir dans cet espace de leurs propres objectifs. Pourtant la reconnaissance est nécessaire.

Axel Honneth conçoit la reconnaissance comme un objet de lutte¹⁸⁵ qui résulte d'une interaction conflictuelle avec autrui. Pour l'auteur, "la formation de l'identité de la personne est tributaire de relations de reconnaissance dont la constitution est forcément de nature intersubjective."¹⁸⁶ On retrouve donc ici cette subjectivation du salarié qui doit trouver la reconnaissance au travail pour exister en dehors comme dans la situation de travail. L'individu serait donc vulnérable face à "cette dépendance structurelle de l'identité du sujet à la reconnaissance d'autrui."¹⁸⁷ L'auteur identifie trois sources de reconnaissances, "les relations d'amour et d'amitié, la reconnaissance juridique et la solidarité"¹⁸⁸ Ces sources prennent alors la forme de trois "types de distincts de rapport à soi" que Honneth identifie comme étant : "confiance en soi, le respect de soi et l'estime de soi"¹⁸⁹ Il faudrait donc que chaque individu ait accès à des activités qui garantissent la mobilisation de ces trois sources. Mais "un tel objectif ne pourra être atteint que si l'on cherche parallèlement à lutter contre les processus sociaux qui fonctionnent comme des dénis de reconnaissance."¹⁹⁰ Or dans le cas de nos professionnels de l'insertion, les processus sociaux ne vont pas dans le sens d'une reconnaissance du travail des salariés ni dans le sens de leur reconnaissance juridique.

Ce manque de reconnaissance du travail effectué rejoint la thèse sur l'invisibilité d'Axel Honneth. Car si le travail effectué n'est pas connu, il ne sera pas non plus reconnu.¹⁹¹ Ainsi, selon

¹⁸⁴ Christophe Dejours, « Note de travail sur la notion de souffrance », *Travailler* n° 35, n° 1 (2016): 145-54.

¹⁸⁵ Pour en savoir plus, Honneth Axel., *La lutte pour la reconnaissance*, Cerf, Paris, 2002, 232 pages

¹⁸⁶ Olivier Voirol, « Préface », in *La société du mépris, Vers une nouvelle Théorie critique*, par Axel Honneth, La Découverte (Paris, 2006), 9-34, https://editionsладecouverte.fr/catalogue/index-La_soci_t__du_m__pris-9782707153814.html.

¹⁸⁷ Marie Garrau, « Regards croisés sur la vulnérabilité. « Anthropologie conjonctive » et épistémologie du dialogue », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, n° #13 (1 décembre 2013): 141-66, <https://doi.org/10.4000/traces.5731>.

¹⁸⁸ Françoise Pierson, « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », *M@n@gement* Vol. 14, n° 5 (2011): 352-70.

¹⁸⁹ Voirol, « Préface ».

¹⁹⁰ Garrau, « Regards croisés sur la vulnérabilité. « Anthropologie conjonctive » et épistémologie du dialogue ».

¹⁹¹ Honneth, « Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la « reconnaissance » ».

l'auteur, la reconnaissance dépend de deux actes : "l'identification cognitive et l'expression."¹⁹² Au regard des apports de l'auteur, il conviendrait donc que le travail des professionnels soit exprimé publiquement. Or le travail hors cadre et non quantifié qu'ils réalisent n'a pas d'espace de reconnaissance sur la scène des acteurs de l'IAE.

En se basant sur la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth, Françoise Pierson propose dans une revue sur le management, "l'apprentissage de la lutte pour la reconnaissance" aux cadres pour limiter leur souffrance au travail. Elle rappelle que "c'est l'identité du cadre qui est atteinte car lorsque la reconnaissance au travail est insuffisante, l'identité est déstabilisée, l'estime de soi gâtée et la souffrance psychique s'installe"¹⁹³ en se basant sur les résultats du rapport public réalisé par Christophe Dejours en 2005.

Françoise Pierson rappelle que "tout en mettant au premier plan l'expérience morale effective des sujets, Honneth montre que la reconnaissance, c'est-à-dire l'affirmation de qualités positives de sujets humains ou de groupes, est la condition intersubjective qui permet de se réaliser de manière autonome et d'accéder à une estime de soi."¹⁹⁴ La reconnaissance est donc nécessaire au processus "d'accomplissement de soi au travail". Puisqu'il y a subjectivation des professionnels, et donc qu'ils engagent leur personne au travail, ils doivent trouver une rétribution à cet engagement. C'est ici qu'interviennent les formes de reconnaissance. Pierson rappelle que "celles ci peuvent prendre des formes matérielles, le salarié, les primes, etc. mais elles peuvent aussi prendre des formes symboliques." Pour elle, c'est cette dernière qui est la plus importante avant le versement du salaire. C'est celle qui permet d'être "enthousiaste" au sens de Christophe Dejours, notion nécessaire dans ce qu'elle "peut constituer en contrepartie des renoncements qu'il impose à chacun pour faire advenir la coopération."¹⁹⁵

3.2 Une reconnaissance restreinte

Selon Pierson, "l'individu est donc vulnérable lorsqu'il n'a pas la reconnaissance souhaitée et qu'il estime mériter." Dans le cadre d'une profession au sein d'une structure d'insertion par l'activité économique, le manque de reconnaissance peut provenir des collègues, de la hiérarchie.

3.2.a D'un point de vue symbolique

¹⁹² Honneth.

¹⁹³ Pierson, p. 352.

¹⁹⁴ Pierson, p. 352.

¹⁹⁵ Dejours, « Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique) », 273.

Maude, malgré tout le travail qu'elle a réalisé, n'a pas obtenu gain de cause sur sa lutte vers la reconnaissance. C'est devenu difficile pour elle aujourd'hui de mesurer son travail : " Question : Est-ce que tu peux donner ton regard sur ton travail ? Ah ça c'est difficile d'autant plus que bah j'ai essayé de faire valoir des choses que je pensais faire et qu'on m'a dit bah non.¹⁹⁶" Ce que cette réponse peut signifier, c'est que la grille de lecture sur laquelle elle avait basé son jugement sur son travail ne lui semble plus juste à la suite de la rupture qui s'est formée avec ses employeurs. Elle est dans l'incapacité de mesurer son travail, voire elle le déconsidère. En effet, à la suite de 12 ans passés dans sa structure, Maude a souhaité revaloriser son salaire et son statut de façon symbolique. Elle souhaitait atteindre le statut de coordinatrice plutôt que celui de CIP en reconnaissance à tout le travail sur les outils et les projets qu'elle a mené durant ces années. Pour elle, cela correspondait à la "reconnaissance du travail réalisé." : " C'était ça que je demandais [à l'ACI2] et puis n'ayant pas ça et bah du coup je regarde ce qu'il y avait d'autres comme poste et là je me suis pris une belle gamelle parce que je pensais pas du tout que "chargé d'insertion tu nais, chargée d'insertion tu resteras"¹⁹⁷. Elle se retrouve confrontée à un plafond de verre symbolique qui bloque la reconnaissance des chargés d'insertion professionnels.

Ce plafond touche particulièrement les chargés d'insertion car c'est un métier avec une vision transversale nécessaire à la bonne entente entre les postes mais dont le travail est invisibilisé et sous valorisé :

Moi je pense que c'est pas une confrontation. C'est que chacun il a un regard spécifique et je pense que le chargé d'insertion il doit avoir cette ouverture : le directeur il regarde son chiffre d'affaires ses décisions stratégiques et cetera et tu ... en fait il y a personne qui a cette vision et en fait je pense que le chargé d'insertion il faut qu'il ait cette vision globale.

Est-ce qu'il y a la place pour le faire ?

Alors c'est très frustrant parce qu'elle est pas forcément valorisée c'est notamment ce que je voulais moi En accédant à la coordination.¹⁹⁸

Dans le cas de Carole qui est également CIP, l'attente que l'on a d'elle influe directement sur ce qu'elle estime d'elle-même. L'image qu'on lui renvoie finit par ne plus lui convenir.

Question : Et du coup quand tu dis que tu avançais à contre-courant, c'était à contre-courant de qui ?

"À contre-courant de moi-même ! (rires)

¹⁹⁶ Maude, 45 ans, CIP pendant 12 ans sur l'ACI2

¹⁹⁷ Maude, 45 ans, CIP pendant 12 ans sur l'ACI2

¹⁹⁸ Maude, 45 ans, CIP pendant 12 ans sur l'ACI2

À contre-courant de moi-même et à contre-courant de ce qu'on attend d'une CIP ou d'un CIP dans l'insertion. C'est que... en entreprise bah faut faut toujours aller vite le travail, enfin voilà faut toujours aller vite faut que tu ailles dans l'action et faut comprendre très vite. On est dans les chiffres on est dans la rentabilité, et dans l'insertion c'est totalement différent.¹⁹⁹

Elle indique au début être à contre-courant d'elle-même, chose qu'elle expliquera par la suite, et à contre-courant par "rapport à ce qu'on attend d'une CIP ou d'un CIP dans l'insertion." Les attentes sur son métier subies par Carole ne semblent pas être tangibles sinon ressenties par elle. Finalement, elle ne l'exprime pas, mais il y a chez elle une forme de solitude vis à vis de ses principes qu'elle ne peut proposer à l'équipe. Une incompréhension entre les valeurs apportées par sa trajectoire de vie et celles plus classiques de ses collègues, qui ont réalisé la majorité de leur carrière dans l'insertion. Comme dans le conte de Hans Christian Andersen²⁰⁰, il semblerait que provenir de l'entreprise et prôner ses valeurs créent un syndrome d'éloignement avec le reste de l'équipe et pousse à fuir plus loin pour ne pas en subir les contraintes. Ce sont donc les relations avec les collègues qui l'ont poussée à repenser sa conduite.

Chez Honneth, la vulnérabilité face à cette reconnaissance est en effet davantage "relationnelle" que "naturaliste".²⁰¹ C'est un postulat partagé par Marc Henry Soulet qui propose de voir la vulnérabilité dans un contexte relationnel plutôt que comme un état individuel. Encore une fois, souffrir d'un déni de reconnaissance lance la machine qui permet de lutter "contre les processus sociaux qui fonctionnent comme des dénis de reconnaissance".²⁰² Cette souffrance est donc nécessaire à la lutte pour la reconnaissance.

3.2.b *D'un point de vue matériel*

La seule reconnaissance institutionnalisée par les structures est donc celle du salaire. Mais là aussi, il est très plafonné et ne permet pas de rétribuer symboliquement les salariés à leur aise. Pour Nathalie, c'est l'un des inconvénients du métier :

Au final même si j'ai dit que le salaire était pas forcément important pour moi en fait on a des grilles et que franchement pour évoluer c'est une misère fin c'est pas très très bien payé. Après c'est pas ce qui m'importe le

¹⁹⁹ Carole, 53ans, CIP depuis 5 ans dans l'ACI du GES3

²⁰⁰ Le vilain petit canard, Hans Christian Andersen, 1843

²⁰¹ Marie Garrau, 'Regards croisés sur la vulnérabilité. « Anthropologie conjonctive » et épistémologie du dialogue', *Tracés. Revue de Sciences humaines*, #13, 2013, 141–66 <<https://doi.org/10.4000/traces.5731>>.

²⁰² Garrau, « Regards croisés sur la vulnérabilité. « Anthropologie conjonctive » et épistémologie du dialogue ».

plus c'est pas pour ça que je partirai de l'asso et après le gros inconvénient c'est ça normalement c'est conventionné c'est dans les grilles très très cadrées c'est pas très très haut.²⁰³

On retrouve donc ici aussi une sorte de plafond, qu'il n'est possible de traverser qu'en changeant de statut mais là aussi c'est difficile comme nous l'avons vu avec Maude qui a la sensation qu'elle devait être CIP toute sa vie ou partir. Pour elle une augmentation de la rétribution monétaire était pourtant nécessaire mais elle n'avait pas la possibilité de plus évoluer :

Je n'avais pas de possibilité d'évolution je suis au max de ma... depuis qu'on a une convention collective on m'a mis au max en me disant "ce que tu fais c'est extraordinaire" c'est génial en même temps tu as plus de possibilités derrière donc je plafonne à 1700€ net point barre. J'ai essayé de voir moi avec l'ACI 2, tout ce que j'avais fait dans mon poste qui correspondait pas à mon poste mais qui correspondent à un poste de coordination, on m'a dit que c'était pas possible parce que ça allait leur coûter 18 € de plus par mois dans 5 ans. Je me suis dit là ça fait mal. (...) ²⁰⁴

Ne pas accorder cette augmentation revient à ne pas accorder à Maude le fruit de son travail. Il est donc invisibilisé et éteint alors qu'il est au cœur de la structure. Pour Bertrand Ravon, "le plus insupportable est de devoir assumer les injonctions contradictoires portées par les supérieurs hiérarchiques sans être reconnu pour tout le travail invisible mené pour justement les réduire". La subjectivation nécessaire pour réaliser leur travail n'est pas reconnue et cela représente une source de vulnérabilité : "le déni de reconnaissance du travail singulier nécessaire pour que le travail soit correctement fait malgré tout amplifie l'une des principales raisons de leur souffrance au travail."²⁰⁵

3.3 Trouver la reconnaissance ailleurs

Face à l'absence structurelle d'instances de reconnaissance, les professionnels se réfugient donc dans la gratitude des personnes accompagnées.

3.3.a La reconnaissance de la part des salariés

Selon Bertrand Ravon, lorsque la pratique se révèle épuisante et que les injonctions qui pèsent sur le professionnel sont fortes, celui-ci relativise "la difficulté de la relation aux usagers" pour faire porter davantage le chapeau à la structure.²⁰⁶ Ici, plus que la relativiser, la relation sert même de support à la reconnaissance.

²⁰³ Nathalie, 30 ans, Encadrante depuis 1 an sur l'ACI du GES2

²⁰⁴ Maude, 45 ans, CIP pendant 12 ans sur l'ACI2

²⁰⁵ Ravon, « Travail social, souci de l'action publique et épreuves de professionnalité ».

²⁰⁶ Ravon.

De tous les postes, les professionnels revendiquent une reconnaissance de la part des salariés en insertion. Ils sont une majorité à avoir évoqué la joie de revoir les salariés pour qui cela a fonctionné au sein de leur structure. Unique reconnaissance de leur travail, ils s'accrochent à ces anecdotes pour maintenir leur envie de travailler.

Jean raconte que "son principal moteur", c'est la rétribution accordée par les salariés lorsqu'ils reviennent avec des bonnes nouvelles : "notre principal moteur c'est que depuis que je suis là toute les semaines il y a des salariés qui se pointent, des anciens salariés qui disent '*Oh je travaillais et dans le [l'ACI2] il y a 3 ans machin c'était super je m'en souviens*' des gens qui ont travaillé depuis 10 ans qui s'en souviennent encore voilà". Carole aussi garde en tête des salariés qui lui apportent des bonnes nouvelles :

Par rapport à ce genre d'exemple ? C'est extraordinaire, euh, c'est c'est, c'est, honnêtement comme je lui ai dit la dernière fois il est venu me voir à Pont de Claix, j'étais ravie de le revoir. Je lui ai dit mais vous vous souvenez [Albert], c'était pas gagné hein. Et il m'a dit oui c'est vrai. Et lui ce qui a été génial c'est que 2 contrats ont suffi. Même pas parce que le deuxième contrat on l'a arrêté avant l'échéance parce que la formation débutait, et c'était extraordinaire.

Dans cet exemple, elle exprime la joie de revoir la personne pour qui elle a trouvé le parcours idéal. Si l'on se penche sur la manière dont Carole utilise les temps pour s'exprimer, on voit apparaître le détachement avec ce travail. En évoquant le souvenir de Michel, elle conjugue ses verbes au passé pour raconter ce qu'elle semble considérer être sa dernière belle expérience qu'elle gardera de ce travail. Puis elle revient au présent en riant avec la phrase "même si c'est pas toujours facile j'avoue". Ce qui la raccroche au présent c'est la difficulté, mais elle semble vouloir quitter ce travail en gardant cette expérience en tête.

Pour Damien, c'est grâce à cela qu'il mesure le résultat de son travail. En effet, lorsqu'on lui demande sa vision sur son travail, il rétorque :

Euh critique toujours. Parce que sinon tu as euh, sinon tu es foutu. Ben j'essaie de voir comment j'ai... J'ai pas d'acquis parce que... parce que tu peux pas. J'ai zéro certitude, j'apprends encore, j'espère qu'il sert à quelque chose. Je sais que quelque part oui, parce que il y a des gars qui me recontactent et des bonnes nouvelles j'en ai régulièrement et ça c'est ça veut dire qu'on on est pas trop à côté au final

Il précise donc qu'il sait que son travail est encore utile car les anciens salariés le contactent mais pas autrement.

3.3.b *Une reconnaissance incomplète*

Le problème c'est que s'ils attendent une reconnaissance de la part des salariés en insertion, elle est instable et pas organisée. Par exemple, toute la relation mise en place avec Johanna (une salariée accueillie chez l'ACI du GES3) n'a finalement pas mené à un emploi car elle n'a pas voulu mettre en œuvre les choses qu'on lui a conseillé de faire. Tout ce travail qui n'est pas capitalisé sous le signe d'un résultat fini tombe donc dans l'oubli, d'autant plus que la principale concernée semble elle non plus ne pas avoir conscience de tout le travail mené : "Après ce qui est compliqué, c'est que ce public là... parce que derrière l'assistante sociale de la mairie, euh a défendu un dossier, elle a eu un logement social, donc y'a quand même, ya eu quand même pas mal de partenaires qui se sont imprégnés parce qu'ils se sont engagés sur des choses, et.. elle en a pas conscience".

Paul Fustier rappelle que les personnes qui reçoivent sont incapables de considérer leur accompagnement comme un don mais plutôt comme un dû. En effet, dans un contexte où c'est le système social qui prend en charge la solidarité, c'est à lui de les corriger. Ainsi, face à cette reconnaissance informelle les professionnels sont vulnérables à un manque de reconnaissance. N'étant pas institutionnalisé, il dépend du bon vouloir des salariés qui reviennent pour les remercier. Certains ne reviennent jamais, mais surtout beaucoup voient le travail qu'ils effectuent à faire et à refaire sans que les salariés en insertion ne s'en rendent jamais compte.

Dans cette partie, nous avons essayé d'identifier les vulnérabilités auxquels font face les professionnels de l'insertion au regard de leur parcours biographique, de leur situation au travail et de leurs situations. L'objectif de la seconde partie est d'identifier le contexte dans lequel ils évoluent afin de saisir les causes et les facteurs de développement de leur vulnérabilité actuelle.

PARTIE II : Quelles sont les causes à l'origine de ces vulnérabilités dans leur travail d'accompagnement

Identifier des vulnérabilités chez les professionnels est un travail contre-intuitif. Les auteurs qui ont théorisé la vulnérabilité comme Robert Castel ou Serge Paugam proposent en effet des analyses concernant les publics justement accueillis en structure d'insertion. C'est à dire qu'un premier travail d'universalisation de la notion est nécessaire pour analyser la vulnérabilité chez les professionnels de ces structures. Car au regard des théories sur la vulnérabilité, elle peut concerner tous les salariés, alors vulnérables au "précariat" au sens de Robert Castel.

En revanche, ces vulnérabilités qui incombent aux publics justement accueillis dans les structures, représentent aussi des causes de l'impuissance à laquelle les professionnels doivent faire face. Il convient donc d'analyser dans un premier temps ces facteurs exogènes au milieu de l'insertion par l'activité économique est qui font de la mission des professionnels de l'insertion une mission prométhéenne, à faire et à refaire. En parallèle de ces facteurs, les professionnels de l'accompagnement doivent faire face à un nouveau paradigme de l'accompagnement. Enfin, il conviendra d'analyser les facteurs endogènes à l'insertion par l'activité économique qui impactent la mission des professionnels de l'insertion.

Chapitre 1. Les facteurs exogènes : la vulnérabilité sociale contraint à un accompagnement limité

L'objet de ce premier point est de recenser les facteurs structurels qui incombent au travail des professionnels de l'accompagnement, et donc aux professionnels de l'insertion. La vulnérabilité alors revêt une robe structurelle lorsqu'elle est portée par les publics accueillis. Il est en effet important de l'analyser car, si les facteurs de vulnérabilité des publics que j'accueille sont structurels, en tant que professionnel de l'accompagnement, puis-je vraiment agir pour l'insertion de ceux-ci ? Cela permet donc d'éclairer les causes du sentiment d'impuissance ressenti par les professionnels auxquels ils sont eux-mêmes vulnérables.

1.1 La naissance de l'accompagnement trouve sa source dans une vulnérabilité sociale structurelle

Une théorisation de la vulnérabilité sociale commençait déjà avec les thèses de Robert Castel. Il y voit en effet une première cause dans le passage de la société traditionnelle à la société moderne. Cette vulnérabilité sociale est notamment à l'origine de la création de structures d'accompagnement comme l'insertion par l'activité économique.

1.1.a Une désocialisation des protections, facteur de vulnérabilité ?

La protection est assurée par l'entourage, la famille et la sociabilité primaire de l'individu. Mais à partir du XI^{ème} siècle et la croissance démographique, cette régulation se déséquilibre et il devient nécessaire de penser la régulation à l'échelle de la société et notamment par le travail et la mise en place d'un Etat social. Robert Castel y voit alors un paradoxe. Selon lui, l'Etat social individualise et rend d'autant plus vulnérable. En imposant une vision subsidiaire du rapport avec ses prochains, la responsabilité situationnelle de l'individu lui incombe. Il n'a plus besoin de son prochain pour obtenir de l'aide car cela devient un droit. S'inscrit alors une dynamique globale de responsabilisation individuelle de sa situation.

Marc Henry Soulet qualifie de "vulnérabilité existentielle" la nécessité de questionner toujours sa place dans notre monde et notre action sur celui-ci. Face à l'incertitude proposée par cette société contemporaine, Robert Castel fait le lien avec la croissance de la vulnérabilité. La vulnérabilité s'impose donc dans un contexte de "société de risque", avec une protection sociale "plus véritablement capable d'offrir à ses membres des garanties de perpétuation de leurs conditions de

vie”²⁰⁷ et dont le travail ne permet plus d’accéder à une situation sereine. Pour Marc Henry Soulet, la vulnérabilité se trouve dans “la relation entre un groupe ou un individu ayant des caractéristiques particulières (notamment un déficit de protection pour se garder de la potentialité à être blessé) et un contexte sociétal qui favorise la capacité à agir à partir de soi.²⁰⁸”. La souffrance qui en découle est le sentiment d’être un “individu inabouti” face aux potentialités qu’il y a.²⁰⁹

Robert Castel raconte qu’il a “eu tendance à penser avec Yves Barel que “le travail est le grand intégrateur”²¹⁰. Lorsque celui-ci fait défaut à l’individu, ce dernier entre dans une “zone de désaffiliation” qui ne lui permet pas d’accéder à la protection sociale à l’opposé d’une “zone d’intégration” garante d’une stabilité professionnelle et donc sociale et relationnelle²¹¹. Il voit entre les deux une zone intermédiaire de vulnérabilité sociale qui correspond à sa thèse sur le “précarariat”²¹². C’est à dire que malgré une entrée dans la vie active d’un individu, la précarisation globale du salariat auquel il fait face ne permet pas d’assurer entièrement la fonction intégratrice.

Pour Robert Castel, le précarariat correspond à une double fragilisation. D’abord à une fragilisation des statuts de l’emploi qui voient se développer davantage de contrats précaires, temporaires ou le chômage de longue durée, mais aussi la fragilisation liée à la désocialisation des protections.²¹³ Dans sa définition de la vulnérabilité, Robert Castel établit une correspondance entre l’expérience du réel et le vécu ressenti d’un individu et le contexte familial et social dans lequel il évolue comme étant le cadre de la réalisation des vulnérabilités. Il montre ainsi que “les pesanteurs de l’histoire et des contraintes sociales sont intériorisées par les sujets que nous sommes jusqu’à constituer la trame de nos affects les plus personnels.”²¹⁴

Cette remarque nous intéresse dans une double dimension dans ce mémoire. En effet, les salariés permanents des structures d’insertion sont doublement concernés. Déjà en tant qu’individus eux-mêmes considérés avec une potentialité plus ou moins forte de vulnérabilité, mais surtout car ils ont la difficile tâche d’annihiler des difficultés à l’échelle de l’individu, ressenties et vécues

²⁰⁷ Marc-Henry Soulet, « La vulnérabilité, pourquoi ? », in *Vulnérabilité : de la fragilité sociale à l’éthique de la sollicitude* (Fribourg : Academic press, copyright 2014, 2014), 197.

²⁰⁸ Soulet, « Reconsidérer la vulnérabilité ».

²⁰⁹ Soulet, Châtel, et Roy, « Chapitre 4 : La vulnérabilité sociale paradoxale ».

²¹⁰ Yves BAREL, « Le Grand Intégrateur », *Connexions*, n°56, 1990. in Robert Castel, « Chapitre 21. Aux frontières de la société salariale : discussion et commentaires », in *Changements et pensées du changement. Échanges avec Robert Castel*, vol. 2e éd. (La Découverte, 2012), 298, <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/changements-et-pensees-du-changement--9782707173065-page-298.htm?contenu=bibliographie>.

²¹¹ Castel, *Les Métamorphoses de la question sociale*.

²¹² Castel.

²¹³ Claude Martin, « Penser la vulnérabilité. Les apports de Robert Castel », *Alter 7*, n° 4 (octobre 2013): 297, <https://doi.org/10.1016/j.alter.2013.09.004>.

²¹⁴ Martin, « Penser la vulnérabilité. Les apports de Robert Castel ».

personnellement par les publics accueillis, alors que ces difficultés trouvent leurs sources dans des dimensions bien plus larges.

1.1.b La vulnérabilité, une épreuve universelle

Cependant, une autre approche de la vulnérabilité permet d'appréhender plus finement la nouvelle question sociale proposée par Robert Castel. Avec une version universelle de la vulnérabilité, la vision de Marc Henry Soulet s'éloigne de la dichotomie proposée par Robert Castel. Ce dernier analysait en effet la vulnérabilité sociale comme une catégorie située entre l'exclusion et l'inclusion. Bien qu'il révélât déjà que les frontières étaient de plus en plus perméables, cette thèse crée un groupe avec ses propres propriétés identifiées comme relevant du précaire. C'est à dire par exemple avoir un travail mais mal payé. Or pour Marc-Henry Soulet, il ne faut pas enfermer l'analyse dans un statut particulier de "fragilité avérée". Ce n'est pas "une propriété essentielle de l'individu ou du groupe en question et ne pas en faire un état intermédiaire entre intégration et exclusion."²¹⁵ Il n'y aurait donc pas un groupe particulier ou un individu qui détient une plus grande propension à être vulnérable.

Il propose donc une version universelle. Elle serait donc à analyser comme une notion "potentielle", soit une blessure qui peut advenir mais qui dépend notamment des capacités actancielles de l'individu ; "structurelle", ce qui permet d'analyser la corrélation entre protection et vulnérabilité ; "relationnelle" car elle "à saisir dans la relation entre un groupe ou un individu ayant des caractéristiques particulières et un contexte situationnel ou sociétal qui soumet à l'exposition particulière d'une menace"²¹⁶. Enfin elle est à saisir comme une notion "non dialectique" car elle n'oppose pas l'exclus à l'inclus et permet de "faire tenir un ensemble de manière dynamique des registres en apparence opposés".²¹⁷

Marc-Henry Soulet critique d'ailleurs la vulnérabilité comme catégorie de l'action publique car il y voit une manière de bloquer et de responsabiliser les individus dans leur situation et de supprimer leur capacité actancielle à pouvoir agir sur leurs vulnérabilités. Pourtant, dans un article sur la vulnérabilité et l'enfance en danger, il rappelle qu'il est impensable de placer la vulnérabilité à la responsabilité des enfants. C'est en effet primordial car cela nous amène ainsi à "refuser l'illusion du mérite individuel" comme paramètre pouvant expliquer les vulnérabilités et leur

²¹⁵ Soulet, « Reconsidérer la vulnérabilité », 25.

²¹⁶ Soulet, « Vulnérabilité et enfance en danger. Quel rapport ? Quels apports ? », 128.

²¹⁷ Soulet, 128.

concrétisation en blessure. Elle rappelle la place prépondérante que peuvent y prendre les facteurs structurels.²¹⁸

Il nous invite donc à raisonner davantage en termes de “vulnérabilité sociale” plutôt qu’en terme “d’exclusion”. Cela permettrait de mieux rendre compte de la réalité sociale en analysant les mécanismes de fragilisation des individus et ainsi comprendre “les formes d’intervention qu’ils appellent.”²¹⁹ Car avec la croissance du taux de chômage, l’Etat social s’en trouve encore davantage transformé que durant les écrits de Robert Castel. Les programmes sont moins universalistes et se retrouvent dirigés vers les publics les mieux identifiés comme étant fragiles socialement. En parallèle, l’accès à ce statut de “fragilité avérée” est plus en plus dure à atteindre, les contrôles de plus en plus renforcés, institutionnalisés et donc alourdis.²²⁰ Cela crée donc une boucle infernale qui ralentit la prise en charge des publics et ne permet plus qu’une prise en charge dans l’urgence, et pas un travail sur le long terme.²²¹ Cette injonction est d’autant plus pertinente dans le monde de l’IAE qui serait ici l’aide d’urgence qualifiée, mais répétée et durable comme le signalait Robert Castel en qualifiant l’insertion d’un “Etat” et pas d’une “Etape”.²²²

1.2 L’insertion, une tâche impossible ?

La vulnérabilité sociale étant inhérente à la société contemporaine, il devient difficile d’envisager l’insertion autrement qu’un travail qui pallie les inégalités et aux insuffisance des institutions.

1.2.a L’accompagnement individuel, un non-sens ?

Avec la croissance des “surnuméraires” et des “inutiles au monde”²²³ des mesures sont prises par la société française à la fin du 19ème siècle pour pallier la montée du chômage de masse. Pourtant, pour ce qui est de la politique d’insertion, Robert Castel signale qu’elle “ne saurait avoir la prétention de résoudre les problèmes de chômage et de la qualification des hommes, elle peut seulement éviter qu’une partie de la population soit complètement exclue.”²²⁴

Marc Henry Soulet anticipe donc “l’arrivée massive d’une population vers une forme de

²¹⁸ Soulet, « Vulnérabilité et enfance en danger. Quel rapport ? Quels apports ? », 131.

²¹⁹ Soulet, « Reconsidérer la vulnérabilité ».

²²⁰ Soulet, « La vulnérabilité, pourquoi ? »

²²¹ Soulet.

²²² Castel, *Les Métamorphoses de la question sociale*, 699.

²²³ Castel, *Les Métamorphoses de la question sociale*, 621.

²²⁴ Castel, 693.

néo-assistance sociale”²²⁵. L’individu est alors considéré comme un être passif et dans le besoin, à qui on adresse une “intervention réparatrice et/ou compensatrice” “dont il bénéficiera mais aussi qu’il subira”.²²⁶ Face à ces conditions structurelles, les individus n’ont pas les mêmes capacités à agir à partir d’eux-mêmes pour pallier leur vulnérabilité. Dans le cas de la lutte contre le chômage de longue durée, le public de ces interventions sociales peut être accueillis dans les structures d’insertion parmi les autres politiques d’insertion.

D’autant plus que dans le contexte structurel d’une société qui fait porter la responsabilité des problématiques, l’accompagnement en question est davantage porté sur “une forme de régulation des vulnérabilités individuelles”²²⁷ comme un léger pansement face à l’immense fracture entre les inégalités. Robert Castel définit ce travail par une “logique de bas seuil” dont l’objectif est seulement de constituer “un espace de réconfort et de première protection afin de permettre l’énonciation de la souffrance.”²²⁸ Tandis que les publics veulent un vrai travail, les “animateurs s’épuisent à inventer des projets, à rendre possible des attachements”.²²⁹ Il y a une distance entre la réalité des besoins et l’accompagnement proposé. Face à cette injonction, les professionnels doivent donc être constamment dans la création d’un but au fur et à mesure de l’accompagnement.

C’est à dire que l’action sociale en question sort d’un modèle de rationalité instrumentale au sens de Max Weber. Théoriquement, l’action sociale peut être régie par ses acteurs en fonction d’une rationalité “pragmatique” qui consiste à adapter les moyens à disposition aux buts définis.²³⁰ Les professionnels font donc face à une double incertitude puisqu’ils ne savent pas où aller, n’y comment y aller. C’est à dire que les moyens et les buts s’adaptent constamment à l’accompagnement. Selon Marc-Henry Soulet, elle consiste alors en une activité “poïétique” : le sens de l’accompagnement se construirait au fur-et-à-mesure en fonction de l’action elle-même.

Pour Paul Fustier cette intervention structurelle ne facilite pas la relation d’aide car elle devient un dû et pas un droit pour les personnes accueillies. En effet, il s’applique à une catégorie de l’action publique qui donne lieu à des droits, comme les personnes âgées dépendantes ou les chômeurs de longue durée. Les publics ne sont pas accueillis en tant qu’un individu mais en tant que membre d’une catégorie. Ils ne peuvent donc pas considérer une “réciprocité” dans la relation

²²⁵Soulet, « La vulnérabilité, pourquoi ? »

²²⁶ Soulet, « Vulnérabilité et enfance en danger. Quel rapport ? Quels apports ? »

²²⁷ Castel, *Les Métamorphoses de la question sociale*, 29.

²²⁸ Castel, 29.

²²⁹ Castel, 704.

²³⁰ Catherine Colliot-Thélène, « Retour sur les rationalités chez Max Weber », *Les Champs de Mars* N° 22, n° 2 (2011): 13-30.

d'aide.²³¹ Il identifie alors un paradoxe dans l'accompagnement entre la proposition A : "une personne en difficulté a besoin d'une aide sociale pour retrouver son autonomie" et la proposition B : "instaurer une aide auprès d'une personne la rend dépendante."²³²

1.2.b Un travail palliatif sans fin ?

Face à cela, l'état social s'active pour proposer davantage de politiques sociales d'activation pour décourager cette "dépendance à l'Etat social".²³³ Ces politiques dirigent moins vers une gestion de l'urgence, mais davantage vers une gestion des problématiques par l'individu. Marc-Henry Soulet y voit un postulat implicite : "la motilité intrinsèque des individus". C'est à dire que les individus détiennent les capacités en eux et qu'il suffirait de les activer. C'est le postulat porté par l'Insertion par l'Activité économique, dont l'adage est toujours que "nul n'est inemployable". Il suffirait donc simplement de davantage les responsabiliser individuellement pour qu'ils évitent de tomber dans la dépendance à des politiques compensatoires.

Mais Marc Henry Soulet considère que ces politiques ne ciblent pas le cœur du problème des individus : "ce n'est pas un problème de mise en mouvement qui les caractérise, mais un problème d'arrimage."²³⁴ De façon paradoxale avec le souhait premier, ce travail d'accompagnement sur l'individu se transforme donc peu à peu en un travail "d'entretien", une sorte de forme assistancielle de la politique sociale, dont le but est de garder actifs les individus.²³⁵ A titre d'illustration, on retrouve ici l'idée de sas de l'accompagnement proposé par l'insertion, mais qui relèverait davantage d'une "nasse", comme un piège, selon Marc Henry Soulet²³⁶.

Pour Bertrand Ravon, cela correspond à un accompagnement "sans fin" identifié par Edouard Gardella.²³⁷ C'est à dire qu'elle n'a finalement pas de but puisqu'elle agit dans l'unique raison de ne pas empirer la situation, mais également sans fin au regard d'une durée indéterminée.

²³¹ Fustier, « La relation d'aide et la question du don ».

²³² Paul Fustier, « Le lien d'accompagnement : un métissage entre échange par le don et échange contractualisé », *Informations sociales*, n° 169 (7 mai 2012): 91-98.

²³³ Marc-Henry Soulet, « Chapitre 12. De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration », in *Changements et pensées du changement. Échanges avec Robert Castel*, vol. 2e éd. (La Découverte, 2012), 183-94, <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/changements-et-pensees-du-changement--9782707173065-page-183.htm>.

²³⁴ Soulet.

²³⁵ Soulet.

²³⁶ Marc-Henry Soulet, *Les ressorts de l'accompagnement palliatif*. Soulet, partie 1 (Marseille, 2016), <https://www.kelvoa.com/ressorts-de-laccompagnement-palliatif/>.

²³⁷ Bertrand Ravon et Pierre Vidal-Naquet, « L'épreuve de professionnalité : de la dynamique d'usure à la dynamique réflexive. Introduction au dossier « Relation d'aide et de soin et épreuves de professionnalité » », *SociologieS*, 16 juin 2016, <http://journals.openedition.org/sociologies/5363>.

Ainsi, cette politique d'intégration par la responsabilisation de l'individu devient finalement elle aussi une politique assistancielle. Celle qui devait être une politique "générationnelle" et "activationnelle" devient un travail social "palliatif".²³⁸ Marc Henry Soulet le définit comme "la centration de l'intervention sur la réhabilitation de l'individu comme personne morale, comme être propre porteur de dignité. Focalisé sur le défi d'une production de non-désaffiliation en l'absence de possibilité d'intégration, il prolongera les politiques de réduction des risques et d'évitement de l'empirement."²³⁹

En revanche, cela pose la question du rôle des intervenants. Quel est alors l'objectif auquel ils doivent répondre ? Ce travail palliatif et le postulat "nul n'est inemployable" engagent une logique d'accueil ouvert à bas seuil. Mais alors quid de l'effort des professionnels ? Il devient difficile de mesurer sur quoi on attend leur travail. Que recouvre l'accompagnement lorsqu'il s'agit d'accompagner sur place et dans la durée ? Cela somme les travailleurs du social à inventer et s'adapter constamment puisqu'ils évoluent dans un contexte qui n'étaient pas prévu à l'origine. En effet, l'objectif de base était de proposer un accompagnement vers un mouvement de sortie de dispositif, de motilité et d'autonomie de l'utilisateur, ils doivent finalement l'accompagner à l'intérieur et sur la durée dans le dispositif dans le but de le maintenir hors des pires situations.

Marc-Henry Soulet identifiait déjà en 2007 "quand l'accompagnement se fera pour aider à tenir plus que pour aider à changer, l'inquiétude professionnelle risquera sans nul doute de gagner les travailleurs sociaux, déçus devant cette dérobade de ce qui faisait les charmes et les idéaux du travail sur autrui."²⁴⁰ Pour lui, c'est aussi la source de la subjectivation des salariés qui doivent alors faire face à des enjeux nouveaux sur lesquels leur propre personnalité et leurs "aptitudes singulières" sont en jeu.

Le paradigme de l'intervention sociale engage donc des difficultés qui mettent les professionnels en porte-à-faux avec leur idéal de l'accompagnement. Ils font face à des publics qui subissent des vulnérabilités structurelles fortes qui trouvent leurs sources dans des engrenages profonds. A cela, les politiques sociales dans lesquelles ils sont engagés leur proposent de faire de l'insertion, mais ils se retrouvent par la réalité du terrain à maintenir des individus hors des pires situations. Marc Henry Soulet pose d'ailleurs la question de cette nouvelle "intégration relative".

²³⁸ Soulet, « Chapitre 12. De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration ».

²³⁹ Soulet, « Chapitre 12. De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration ».

²⁴⁰ Marc-Henry Soulet, « La reconnaissance du travail social palliatif », *Dépendances*, n° 33 (1 décembre 2007): 5.

Est-elle un “objectif officiel” ou “une réalité souterraine” ? Car malgré les efforts de ces politiques activationnelles, un “solde de non-réinsérables” perdure.²⁴¹ On peut alors se demander que faire de ce solde, s’il faut continuer dans cette stratégie intermédiaire ou abandonner cette idée de l’employabilité parfaite pour s’ouvrir vers une nouvelle vision de la gestion sociale (par exemple considérer qu’ils peuvent ne pas travailler sans dénoncer un assistanat abusif).

Le secteur de l’insertion par l’activité économique fait partie des dispositifs d’insertion proposés par ces politiques sociales d’activation. En effet, leur objectif est d’insérer vers l’emploi, en prenant soin de chercher chez l’individu les freins à son employabilité. Ces problématiques structurelles de l’insertion et de l’accompagnement social se retrouvent donc à l’échelle également de l’insertion par l’activité économique et des professionnels rencontrés. Ces derniers travaillent donc au profit d’un travail palliatif qui ne correspond pas à leur idéal du travail sur autrui. Leur propre vulnérabilité, celle d’une confrontation de leur quête de sens à une réalité de terrain, s’explique par des enjeux qu’ils n’envisagent pas au quotidien : la difficulté d’insérer dans un monde qui désinsère.

1.3 Le biais du travail palliatif chez les structures d’insertion

Au sein des structures d’insertion approchées, l’enjeu d’un travail social palliatif vient questionner le contexte professionnel des personnes interrogées. On trouve alors les sources contextuelles du développement des vulnérabilités comme le sentiment d’impuissance, ou l’incapacité d’avoir la posture professionnelle désirée chez les professionnels. On retrouve d’ailleurs l’enjeu du temps et d’une insertion qui dure au sein des récits.

Lorsque les structures d’insertion engagent des salariés polyvalents, l’objectif est de les mener vers l’emploi. Mais elles doivent faire face à la difficulté de “mettre en mouvement” les publics qu’ils accueillent. Lorsque les personnes accueillies restent dans les structures, certains professionnels sont tentés d’en trouver la cause dans “une trappe de l’assistance trop confortable” ou bien d’attribuer la responsabilité de l’échec aux bénéficiaires ou aux “faiblesses de l’âme des bénéficiaires”.²⁴² Nous allons voir que les explications apportées par les professionnels pour justifier les difficultés auxquelles ils sont vulnérables sont bien les enjeux de temps et du bénéficiaire en lui-même.

²⁴¹ Soulet, « Chapitre 12. De l’insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration ».

²⁴² Soulet.

1.3.a La notion du temps dans l'accompagnement

On n'a pas un résultat à 100%, moi j'ai vu des gens partir de chez nous, le seul problème, c'est que, un des problèmes, c'est que c'est assez éphémère. Ça veut dire que quand les gens rentrent dans l'insertion et signent un contrat d'insertion, cette période-là ils l'ont pour deux ans, et des fois 2 ans c'est pas.. c'est à mon sens pas suffisant, quand les gens, partent de trop bas, parce que ya trop de choses à régler avant de ... ya trop de freins et de verrous à côté avant de pouvoir parler d'un, vraiment pouvoir parler d'un projet professionnel. Et dire aux gens bah voilà, on va chercher et on va bien finir par trouver.²⁴³

A l'accueil des publics, les professionnels doivent déjà faire une concession, celle de ne pas pouvoir accompagner vers la sortie. Ils identifient rapidement que le temps ne leur suffira pas à régler les problèmes biographiques avant de penser à l'emploi et la sortie.

Mais pour Marc Henry Soulet, ce temps est nécessaire "car *le rester*, dans la société d'hypermotilité que nous connaissons, est le prix à payer de l'exigence de motilité". Face à cette conception contre-intuitive avec l'enjeu initial, les acteurs doivent constamment penser et adapter des "logiques de négociation quotidienne" pour accompagner dans le maintenant²⁴⁴. Pour reprendre une démonstration faite par Marc Henry Soulet lors d'une conférence à Marseille²⁴⁵, le mot accompagner prendrait en fait étymologiquement ce double sens pourtant contradictoire. L'accompagnement trouve sa racine étymologique avec préfixe *ad* (le mouvement) et compagnon de *cum panis* celui avec qui je partage le pain. Mais il explique que le préfixe *ad* pourrait aussi bien être le préfixe *ab*, qui signifie "en provenance de".

Cette démonstration prend sens dans le témoignage de Marylène : "Des fois y'a encore trop trop trop de freins à lever euh, pour que la personne, sur un temps, pour le coup relativement réduit, puisse arriver à l'emploi qu'on dit stable. Est-ce qu'il existe ? J'en sais rien. Donc euh, mais sur un emploi tacite quoi. Sur les chantiers, c'est 6 mois, 24 mois quoi. Y'a des gens quand tu vois comment ils sont au début, on peut pas faire des miracles non plus"²⁴⁶ Elle identifie bien que la provenance influe sur l'endroit où on peut aller.

La contractualisation de la relation d'aide au sein d'une structure d'insertion est particulière à ce secteur. En effet elle est limitée dans le temps ou à la réussite, au sens de l'objectif d'insertion, d'un bénéficiaire. Pour Paul Fustier, cette contractualisation est nécessaire car elle éviterait de

²⁴³ Henri, 63 ans, CIP depuis 2 ans sur l'EI du GES1, dans l'IAE depuis 7 ans

²⁴⁴ Soulet, « Chapitre 12. De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration ».

²⁴⁵ Soulet, *Les ressorts de l'accompagnement palliatif. Soulet, partie 1.*

²⁴⁶ Marylène, 53 ans, CIP depuis 19 ans sur l'AI du GES1

tomber dans l'écueil de l'assistantat qui empêche l'autonomie.²⁴⁷ Elle engage un double travail, celui du professionnel et celui du bénéficiaire en tant qu'acteur du changement. Tandis que Marc-Henry Soulet propose de plutôt reconsidérer la durée dans l'accompagnement, l'injonction originelle de l'insertion consiste plutôt à être un tremplin vers l'emploi. Ici, les Chargés d'insertion professionnelle et les encadrants sont ceux qui considèrent manquer de temps. En effet, ils sont vulnérables lorsqu'ils ont un sentiment d'impuissance face à la gestion des problématiques des personnes qu'ils accueillent. Les contrats trop courts représentent donc une des causes de leur sentiment d'impuissance, car ils imaginent que ce sentiment pourrait éventuellement être apaisé s'ils avaient plus de temps pour agir. Ils n'identifient pas le fait de rester accueilli au sein de la structure comme un gage d'assistantat. Au contraire, ils y voient vraiment une opportunité de régler les problématiques identifiées.

1.3.b Le facteur humain

Le second facteur identifié auprès des professionnels qui peut expliquer la vulnérabilité face à l'impossibilité d'agir comme ils le souhaitent serait ce qu'ils sont plusieurs à nommer "le facteur humain". Cela rejoint l'idée de Marc-Henry Soulet qui rapporte que face au paradigme actuel de l'accompagnement, les professionnels peuvent faire porter le chapeau à la "faiblesse d'âme des bénéficiaires". Ici, l'idée est davantage de pointer la responsabilisation individuelle des salariés en insertions que les intervenants sociaux identifient comme pouvant être la cause de leur inaptitude à agir comme ils le voudraient.

Pour Damien, c'est un paramètre d'incertitude qui fait qu'il y a cette distance entre la fiche de poste et la réalité du terrain. Une distance qu'on peut également rapporter à celle entre l'idéal d'accompagnement et la réalité proposée : "Il y a un paramètre qui est pas marqué dans ton profil de poste c'est l'aspect humain. On travaille avec des gens Monsieur X et Madame Y quoi c'est...c'est...et ça faut s'adapter quoi il y a pas une recette miracle". Ludovic qui est directeur identifie tout à fait la même problématique : "Après ce qui n'est absolument pas dans la fiche de poste, c'est les réalités humaines que tu rencontres."²⁴⁸ C'est dire que peu importe le poste, cette injonction pèse sur leur capacité actancielle.

Face à ces impossibilités, les professionnels remettent en cause l'universalité de l'emploi et évoque alors ce solde de non-réinsérables évoqué par Marc-Henry Soulet. Ainsi Damien raconte

²⁴⁷ Fustier, « La relation d'aide et la question du don ».

²⁴⁸ Ludovic, 44 ans, Directeur depuis 1 an sur le GES2

:

Quand j'entends des financeurs ou des politiques nous dire "il y a des fainéants et tout le monde est capable d'avoir un emploi" bah non. Quand j'ai commencé je me disais, mais ouais en fait n'importe quel mec peut faire un boulot qui a pas besoin de...qui demande pas de qualification. Qui est répétitif des choses comme ça pour juste, pour gagner sa vie. Mais il y a des gars, non c'est juste pas possible juste un truc simple comme ça, c'est pas possible et moi je moi quand je disais miracle, c'est qu'un mec comme ça je peux pas le... J'en sais rien, moi le je peux pas l'amener vers un métier aussi simple soit-il, ce n'est pas possible parce que ça ne l'intéresse pas, puisque il a peut-être pas les compétences voilà.²⁴⁹

Il se retrouve confronté à l'impossibilité qui ne dépend pas de lui mais qui lui incombe directement. L'accompagnement vers l'emploi n'est pas possible si l'individu en question ne le souhaite pas.

Enfin, Jean met en lumière le postulat de "l'assistance trop confortable" lorsqu'il évoque l'impossibilité de penser l'après de l'accompagnement avec certains salariés :

On a pas mal de gens qui s'installent et aussi un paramètre qui est important mais qui existe aussi dans tout structure d'insertion. Les gens ils sont bien installés ici, ils mangent bien ils ont un accompagnement sympathique ils ont un encadrement bienveillant du coup ils sont cools et tu as un moment donné ben voilà tu as un processus d'installation tu vois là moi je vais pas chercher ailleurs je suis tranquille à [ACI1], j'ai une bonne gâche.

Pour Marc-Henry Soulet, lorsque les professionnels de l'accompagnement ne peuvent plus exercer leur "visée éducative", le travail qu'ils proposent reprend paradoxalement "sa dimension sociale".²⁵⁰ Il redevient "un lien, une occasion et un enjeu de production de liens sociaux, car personne dans une telle configuration ne peut se contenter de rester sans donner de sens à ce surplace."²⁵¹

Les vulnérabilités des professionnels trouvent donc leur source dans des enjeux structurels profonds. La gestion d'une vulnérabilité sociale globale qui leur incombe ne leur laisse guère le choix que d'être dans cette incapacité d'agir décrite dans en partie 1. L'accompagnement fait alors face à un paradigme qui ne peut laisser place à l'ambition qu'ils avaient en arrivant à leur poste. Il propose à la place un compromis entre l'inaction et l'agir pour le moins pire.

²⁴⁹ Damien, 42 ans, encadrant-coordonateur depuis 19 ans au sein du GES3

²⁵⁰ Soulet, « Chapitre 12. De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration ».

²⁵¹ Soulet.

Chapitre 2. Les facteurs endogènes : l'insertion par l'activité économique est naturellement paradoxale

En plus des facteurs exogènes à l'insertion par l'activité économique, le secteur doit faire face à ses propres compromis. En effet, il propose un accompagnement social à partir d'un support, celui d'une activité économique. De plus, à la suite d'une création civile, elle fait face à un double enjeu, celui de l'accompagnement et celui de la rentabilité économique. Les deux questions bercent quotidiennement le travail des intervenants sociaux et encouragent la formation de vulnérabilités chez les professionnels. Paul identifie l'IAE comme un "point de convergence et un carrefour entre des préoccupations politiques économiques et sociales. On est en permanence à la convergence des trois et on est percuté en permanence par des messages, des signaux qui nous arrivent des trois côtés à la foi."²⁵² Face à cela, les structures doivent constamment s'adapter pour survivre. Pour Paul, il ne faut pas émettre de résistance, c'est à dire qu'il faut davantage accepter les contraintes et s'adapter plutôt que de les affronter : "soit on est en résistance par rapport à ça et l'environnement et le contexte finit par être plus fort que vous et il vous broie, c'est la théorie du chêne et du roseau, soit vous êtes souple et agile et que le vent vienne de gauche de droite de devant ou derrière du nord du sud de l'Asie de l'Ouest et ben vous arrivez à vous adapter et à survivre". Au regard de cette illustration, il convient d'identifier les contraintes qui proviennent du secteur et qui impactent directement le travail des professionnels de l'insertion.

Lorsqu'on demande aux professionnels à quoi sert l'outil d'insertion, une majorité répond que c'est un lieu d'accompagnement social à l'instar de Pauline qui se sent 'un peu comme un tuteur de tomate, j'essaye de faire grandir les personnes dans ce qu'elles traversent, dans ce qu'elles vivent, et encore une fois pas que sur le volet emploi, même si c'est la finalité."²⁵³ Cependant, cette vision de l'accompagnement fait face à des injonctions qui se confrontent avec les acteurs et les enjeux du secteur de l'insertion par l'activité économique. Au cœur d'enjeux sociaux et institutionnels, les structures d'insertions sont loin d'avoir l'autonomie financière et politique qu'ils souhaitent afin de réaliser l'accompagnement de leur choix.

2.1 Des enjeux de plus en plus économiques...

Les SIAE accueillent des publics en leur proposant un support d'accompagnement qui est le travail. Les structures sont financées pour pallier le manque de productivité des publics pas

²⁵² Paul, 50 ans, directeur du GES1 depuis 14 ans, dans l'IAE depuis 24 ans

²⁵³ Pauline, 35 ans, CIP depuis 1 an sur l'ACI2

toujours qualifiés et avec une forte rotation. Cependant, la dynamique actuelle tend à autonomiser davantage les structures. Ces changements de contexte influencent le travail social des professionnels, qui voient le temps d'accompagnement se réduire et les contradictions politiques augmenter.

2.1.a *Le financement des SIAE*

Noémie Lechat, dans son mémoire “L’insertion par l’activité économique, un champ d'action hybride : monographie du territoire de la métropole grenobloise” y voit une double hybridation. Une première “hybridation économique et sociale source d’affrontement idéologique” et une “hybridation structurelle de l’IAE, facteurs de tensions entre les acteurs du champ”²⁵⁴.

La première, entre social et économique, est liée au modèle spécifique de l’Insertion par l’Activité Économique dont “son principe est de combiner, au sein de structures d’insertion par l’activité, une production de biens ou de services avec une mission d’intérêt général”²⁵⁵ En effet, au sein des structures d’insertion, les professionnels travaillent tant à l’accompagnement social et professionnel des salariés en insertion, qu’à la viabilité économique de leur structure. Le fonctionnement est variable en fonction de la structure ou de l’outil d’insertion porté par l’entreprise sociale ou l’association. La pression économique associée à l’un ou l’autre des aspects en apparition opposés est donc variable en fonction des outils d’insertion.

Les ACI qui accueillent les publics les plus éloignés de l’emploi reçoivent des financements plus élevés pour compenser le manque à gagner en termes de productivité. En effet, selon la cour de comptes, “*les ateliers et chantiers d’insertion reçoivent majoritairement les personnes les plus éloignées de l’emploi : 46 % de leurs salariés sont concernés par quatre difficultés ou plus, contre 34 % dans les autres structures*”²⁵⁶. Depuis la réforme de 2014 proposée par le décret n°2014-197 du 21 février 2014, le financement est généralisé par type de structure et dépend du nombre d’équivalents temps pleins (ETP) en insertion. En 2017, ils sont de 19 655€ par poste en ACI pour 10 237€ en EI²⁵⁷. Ces deux financements sont plus élevés que pour les postes en Associations Intermédiaires (AI) avec 1 331€ par ETP en insertion et 4 351€ pour l’Entreprise de Travail Temporaire d’Insertion (ETTI). L’activité économique support de l’accompagnement vers le travail est en effet cette fois ci proposée dans une mise à disposition de personnel en insertion

²⁵⁴ Noémie Lechat, « L’insertion par l’activité économique, un champ d’action hybride : monographie du territoire de la métropole grenobloise » (Mémoire, Master 2 Villes, Territoires et Solidarités, Sciences Po Grenoble, 2016).

²⁵⁵ Semenowicz, « Les dilemmes de l’insertion par l’activité économique », 175.

²⁵⁶ Cour des comptes, p. 21.

²⁵⁷ Semenowicz, « Les dilemmes de l’insertion par l’activité économique », 176.

auprès des collectivités pour ce qui est de l'AI et auprès d'entreprise privées au travers des clauses sociales pour l'ETTI.

Ces dernières décennies, le secteur est “confronté à des modifications récurrentes de normes réglementaires et de modalités de financements publics, se traduisant avant tout par le développement de logiques marchandes”²⁵⁸. Les structures de l'IAE se voient de plus en plus soumises aux attentes classiques d'une entreprise en termes de rentabilité et d'autofinancement. Elles doivent pour autant continuer d'assurer leur rôle d'intégration professionnelle dans ce nouveau contexte d'attente efficiente et chiffrée de l'insertion. Patrick Gianfaldoni indique que “la culture de la subvention et de l'utilité sociale qui prévalait jusque-là se voit substituée par une culture du résultat et de la contractualisation par objectifs.”²⁵⁹ Le changement est tel, que certaines structures se sont vues disparaître ne pouvant plus lutter contre les difficultés économiques.

Avant, les structures fonctionnaient avec “une subvention de fonctionnement”²⁶⁰, mais selon Fabienne, lorsque les financeurs ont fléchi leurs financements, les contraintes du département sont devenues compliquées à gérer : “nous on était sur quatre territoires, donc quatre quartiers où t'allais défendre ton dossier.”²⁶¹ Les chantiers d'insertions sont les plus concernés par cette pression financière puisqu'ils sont financés le plus souvent à hauteur de 60% ou 70%. On peut donc imaginer que cette pression incombe aux salariés permanents de ces structures. Moins financées par les collectivités, la pression des AI et des ETTI provient davantage d'une mise en concurrence ou de la confiance accordée par les clients. Le département en Isère, est également un financeur important des structures d'insertion. Il a en gestion les publics bénéficiaires du Revenu de solidarité Active. Il impose donc un certain nombre de bénéficiaires à accueillir par an pour déclencher le financement ainsi fléchi. Pour Danièle c'est une vraie contrainte :

Le département impose une contrainte vis à vis des bénéficiaires du RSA alors que les AI galèrent à trouver des salariés. (...) On a beaucoup de difficultés en AI depuis 4 ans il y a jamais eu autant de chômeurs mais on n'arrive pas à avoir des gens pour travailler. Donc on vérifie l'éligibilité, s'ils sont au RSA... Le département il me casse plus les pieds enfin ils ont des objectifs qui sont vraiment contraignant après c'est pas notre premier public sur l'AI mais c'est pareil hein notre subvention a été divisée par deux (...) donc tu cherches à pallier ce manque d'argent. Pour le coup nous on a eu 10000 € en moins donc tu cherches à aller chercher ailleurs c'est 10000 hein. Et les 10000 € tu les trouves dans ton activité enfin tu fais en sorte qu'il y ait un développement

²⁵⁸ Patrick Gianfaldoni, « Les évolutions contraintes des entreprises sociales d'insertion par le travail », *Marché et organisations*, n° 31 (25 janvier 2018): 81-101, <https://doi.org/10.3917/maorg.031.0081>.

²⁵⁹ Gianfaldoni. 86

²⁶⁰ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

²⁶¹ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

dans ton activité.²⁶²

Le financement des SIAE permet aux structures de pallier le manque de productivité des salariés aux profils variés et à la forte rotation. Zoé rappelle que les financements “on en dépend, ça veut dire que sans financement extérieur bah on n'existe presque plus parce que du coup ça nous laisse justement cette possibilité de ne pas mettre la pression aux salariés sur la productivité quoi.” Pour elle, les subventions permettent de ne pas produire de façon à assurer la rentabilité de l'économie, mais seulement à proposer un supports au salariés : “elle nous permet de ne pas mettre d'exigence sur la salariés sur la productivité pour faire un chiffre qui vient compléter les subventions.” Elle met en revanche en doute ce qu'elle pense l'instant suivant : “je sais pas si c'est pas plutôt dans l'autre sens.”. En effet, elle se demande si ce n'est pas plutôt les subventions qui complètent le chiffre de la structure plutôt que le chiffre de la structure qui comme un bonus à la subvention.”²⁶³ Ce questionnement est important car il révèle justement les différences de postulats entre le terrain et ce qu'attendent les financeurs.

Pour Jean, l'avenir semble en revanche davantage prédire que les financements se réduisent et que les structures doivent être de plus en plus en autonome. A la lecture des propositions de la réforme de 2020²⁶⁴ on craint pour l'avenir des chantiers d'insertion : “voilà l'objectif c'est de rendre les structures plus économiques et plus économiquement rentables et donc forcément ça c'est un impact sur notre capacité à intégrer des personnes éloignées de l'emploi.”²⁶⁵

2.1.b Les SIAE, outils de la politique emploi ?

Sandrine Nicourd a établi une typologie de trois logiques d'organisation associative face aux acteurs publics. Elle identifie donc, au regard des comportements des structures dans un contexte de “course à la subvention” de plus en plus présent, une logique contestataire, une logique réparatrice et une logique d'autonomie.²⁶⁶ Elle se base pour cela sur le maintien des formes de contestation au sein des associations. Cela lui permet de vérifier l'hypothèse selon laquelle les formes d'organisations associatives influent sur les modes d'engagement bénévoles. Ici, nous pourrons mieux saisir les formes de dépendance aux pouvoirs publics que cela implique. Trois

²⁶² Danièle, 55 ans, Directrice depuis 4 ans sur l'AI1, dans l'IAE depuis 11 ans

²⁶³ Zoé, 25 ans, CIP depuis 3 ans sur l'ACI1, dans l'IAE depuis 5 ans

²⁶⁴ Nous avons abordé en introduction la réforme à venir sur l'IAE

²⁶⁵ Jean, 39 ans, Directeur depuis 8 mois sur l'ACI1, dans l'IAE depuis 4 ans

²⁶⁶ Sandrine Nicourd, « Éducation populaire : organisation du travail associatif et action publique », *Entreprises et histoire* n° 56, n° 3 (2009): 62-72.

formes d'organisations ressortent de son travail, l'opposition, la négociation et l'alliance. Au regard de l'historique et du rôle palliatif de l'IAE, les SIAE se situeraient donc davantage dans la forme négociation, c'est à dire dans une dynamique de recommandations à l'égard des injonctions publiques.²⁶⁷ En effet, parmi les critères de cette forme associative, on retrouve dans les travaux de Sandrine Nicourd des données qui concernent tout particulièrement les SIAE. Ce sont en effet des associations évaluées sur des résultats, ici leur taux d'insertion, et qui sont dans une logique d'application des politiques publiques depuis l'institutionnalisation de l'IAE. Elles compensent donc ce que l'action publique ne peut pas réaliser, et c'est l'activité qui s'ajuste à la subvention. Devant maintenir une activité économique rentable, les SIAE ne peuvent pas prendre une réelle distance avec les pouvoirs publics au risque de perdre des subventions nécessaires au maintien de leur activité sociale.

Cette vision serait donc surement partagée par Pauline, qui raconte : “ ce que je peux te livrer en fait, c'est qu'aujourd'hui toutes les associations, qui accompagnent les hommes et les femmes... sont en quête de recherche de subvention en permanence, pour la pérennité de leur structure.”²⁶⁸ Pour elle c'est un danger pour l'intégrité de la structure et de son objectif premier d'accompagnement. Car lorsqu'une structure répond à un appel à projet, elle adapte l'activité au cadre proposé par le projet :

Mais des fois on s'éloigne un peu de notre cœur en se disant on va aller répondre à ça pour décrocher ça, ça va nous permettre de ... et je crois qu'aujourd'hui la plupart des structures sont un peu étouffées par ce mode de fonctionnement... c'est le jeu.. hein donc on connaît les règles. Mais je crois que ça prend vraiment... c'est très énergivore. Et ça peut avoir le risque... que la structure s'éparpille un petit peu... de son rôle d'accompagnement.”²⁶⁹

Les contraintes des financeurs dépendent du public pour ce qui est du département. Il attend un certain nombre de bénéficiaires du RSA et la DIRECCTE impose un certain nombre de taux de sortie positive des salariés accompagnés. Les objectifs proposés aux structures d'insertion ne correspondent donc pas toujours à la réalité du travail. Pourtant, c'est sur ces objectifs que sont basés les calculs de performance des structures. Ils font aussi dépendre les financements de la réalisation du taux d'insertion.

Pour Fabienne, cela correspond à une instrumentalisation par les institutions qui ne lui convient pas : “L'inconvénient.. C'est.. qu'on est quand même formaté par nos institutions. Il faut

²⁶⁷ Nicourd.

²⁶⁸ Pauline, 35 ans, CIP depuis 1 an sur l'ACI2

²⁶⁹ Pauline, 35 ans, CIP depuis 1 an sur l'ACI2

prendre tant de jeunes, tant de moins jeunes, tant de ceci, tant de cela, oh bah non mais si la personne elle est à la retraite, même si elle gagne que 500€ par mois on peut pas la faire travailler. (...) Voilà des injonctions, euh qui prennent pas en compte l'humain." Pour ce qui est des objectifs de sorties positives, ils ne seraient "pas réalistes"²⁷⁰. Carole témoigne de son doute : 'J'ai l'impression qu'ils n'ont pas conscience de la réalité du terrain et du public qu'ils accompagnent."²⁷¹

Cette différence entre les attendus et la réalité du terrain positionne les professionnels dans une situation d'incapacité de désigner qu'ils ont réalisé du bon travail. Carole expliquait dans un exemple par rapport à l'entreprise qu'avant, elle savait ce qu'on attendait d'elle, les objectifs étaient clairs et chiffrés. Ici, il faut prouver aux financeurs que l'accompagnement était bon au regard de l'issue qui se situe après 24 mois maximum de contrat : "les amener sur l'emploi avec des sorties positives puisque maintenant financièrement, effectivement, on doit avoir atteint tant de pourcentage de sorties positives pour avoir les financements. Mais c'est quoi une sortie positive quoi eh.. Ça veut rien dire."²⁷² Pour Marylène, cela constitue

un non-sens quoi, un non-sens absolu. Après au niveau sociétal moi je trouve que c'est voilà c'est du non-sens quoi. Mais bon comme c'est une politique sur l'emploi bah voilà hein, c'est comme ça hein. Ils verront bien. Ouais c'est, ya ya ya des parcours qui sont de très beaux parcours hein, mais qui ne vont pas forcément sur un CDI ou CDD de plus de 6 mois quoi. Mais euh, ça peut être des gens, on fait une demande de reconnaissance de travailleur handicapé... euh, ce qui est pas rien quoi.²⁷³

2.2 ...Qui influent sur l'accompagnement social

Le travail des Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) est double : Proposer une activité économique qui fonctionne afin de subvenir à ses besoins et accompagner les individus qu'elles accueillent vers un retour à l'emploi. L'objectif est donc de trouver l'équilibre entre ces deux enjeux. Si l'un ou l'autre penche d'un côté ou de l'autre, les désaccords et les vulnérabilités apparaissent chez les professionnels alors positionnés dans l'impossibilité d'avoir la posture professionnelle désirée. Régulièrement, ils font alors face à des paradoxes dont les décisions sont insatisfaisantes.

2.2.a Le dilemme des professionnels de l'insertion

Philippe Semenowicz pose la question: "Comment en effet combiner différentes logiques

²⁷⁰ Carole, 53ans, CIP depuis 5 ans dans l'ACI du GES3

²⁷¹ Carole, 53ans, CIP depuis 5 ans dans l'ACI du GES3

²⁷² Carole, 53ans, CIP depuis 5 ans dans l'ACI du GES3

²⁷³ Marylène, 53 ans, CIP depuis 19 ans sur l'AI du GES1

potentiellement contradictoires ?”. Pour répondre à cette question, il propose une approche par l’économie des grandeurs pour analyser quelle convention constitutive d’entreprises au sens de Eymard Duverney (2004) propose ainsi que des principes supérieurs communs dégagés par Boltansy et Thévenot en 1991 puis Boltanski et Chiapello en 1999²⁷⁴.

Dans son travail sur l’analyse des conventions sur lesquelles reposent les SIAE par l’activité économique, Philippe Semenowicz en retient trois. En plus du principe marchand lié aux enjeux de concurrence entre entreprises pour satisfaire un client et du principe industriel qui correspond aux enjeux de productivité et de qualité tous deux courants pour les entreprises classiques, pour les SIAE, il ajoute une autre convention, celle du principe civique qui met en jeu “la volonté générale”, celle qui consiste “à se détourner de son intérêt personnel pour faire prévaloir l’intérêt général.”²⁷⁵ Ces trois conventions se confrontent quotidiennement au sein des structures d’insertion. Ainsi, il révèle que les SIAE ont recours à deux logiques à priori opposées, une logique marchande (concurrence) et industrielle (productivité et efficacité) et une logique civique qui correspond à une entreprise “qui peut se détourner de son intérêt personnel pour faire prévaloir l’intérêt général”²⁷⁶.

C’est alors que deux paradoxes questionnent quotidiennement les professionnels de l’insertion et plus particulièrement au recrutement, effectué par les chargés d’insertion professionnel (CIP) : “Faut-il accepter tout type de contrat de la part des entreprises afin de répondre aux enjeux de viabilité économique de la SIAE au dépend du parcours d’insertion des salariés ?” ; “Faut-il sélectionner des personnes à l’entrée afin de répondre aux enjeux de viabilité économique au risque d’écarter ceux qui en ont le plus besoin ?”

Face à ces logiques qui allient production, qualité et intérêt général, les professionnels doivent agir au milieu d’injonctions paradoxales qui, nous l’avons vu, les mettent constamment en porte-à-faux avec ce qu’ils pensent et ce qu’ils font. Au sein des structures interrogées, nous pouvons identifier ces modalités de confrontation entre les logiques.

Paul identifie une vraie confrontation entre les salariés et sa vision. Il raconte : “toutes les énergies négatives je mets à me bouffer le nez avec le représentant du personnel sur des conneries parce qu’on accepte pas de devoir partager la même vision des choses à un moment ou un autre parce que chacun s’enferme dans ses petites cases”²⁷⁷ Pour lui la confrontation se trouve entre des

²⁷⁴ Pour en savoir plus sur le concept de convention, lire Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard. et Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification*, Paris, Gallimard.

²⁷⁵ Semenowicz, « Les dilemmes de l’insertion par l’activité économique ».

²⁷⁶ Semenowicz, p. 179.

²⁷⁷ Paul, 50 ans, directeur du GES1 depuis 14 ans, dans l’IAE depuis 24 ans

personnes qui sont “arrivées il y a 10, 15, 20 ou 30 ans sur des motivations uniquement sociales qui ont fait ce métier-là mais qui aurait pu faire un métier d'assistante sociale et qui aujourd'hui en sont percutées par ça et qui ont du mal à se retrouver”. Il identifie lui-même le lien entre le changement des financements et la possibilité d'accompagnement qui en découle : “alors les tensions de plus en plus fortes sur les finances publiques, voilà, qui font que ceux qui ont refusé de...ou qui n'arrivent pas à prendre le virage de... pour être une structure d'insertion par l'activité économique faut d'abord avoir des compétences d'entrepreneur. Ceux qui l'ont pas compris ou qui refusent de comprendre aujourd'hui ben ils sont de plus en plus en difficultés, ils sont de moins en moins nombreux voilà”²⁷⁸

En effet, l'histoire de l'IAE porte un passif très militant qui provient de sa création par l'action civile²⁷⁹. Les “pionniers, majoritairement issus du travail social, valorisaient son apport en termes de socialisation, l'activité proposée permettant en effet de créer du lien et de conférer aux personnes en insertion, une identité”²⁸⁰. Cela se confronte avec la vision de Paul, pour qui la structure d'insertion devrait davantage s'appeler “entreprise incluante, donc on est une entreprise on doit fonctionner comme une entreprise*. C'est à dire qu'en plus d'un lieu d'accueil, cela devrait être une structure qui propose le même environnement de travail “que celui pour lequel on est censé les préparer, c'est-à-dire celui des entreprises dans lesquelles ils vont bosser demain, ça me semble même pas discutable”.

Danièle rejoint cette vision car elle conçoit également la SIAE comme une entreprise qui doit être au maximum indépendante des financeurs. Son analyse rejoint celle de Paul sur le conflit générationnel qui se situe entre ceux qui sont arrivés à l'époque des financements à la subvention, et cette nouvelle école davantage portée sur l'autonomie des structures et la production. Elle raconte : “Et c'est pas un hasard ça cette adaptabilité qui ne se fait pas, c'est sur des gens qui sont depuis très très longtemps dans nos structures et qui ne sont pas arrivés à avancer avec le truc. Alors ils le font pas pour embêter le monde, enfin je pense pas mais c'est qu'elles arrivent pas...”²⁸¹

Jean, récemment arrivé à la direction de l'ACI1 fait face à un bureau qui a tendance à faire plus de direction que de gouvernance suite à une absence prolongée de l'ancien directeur. Ils

²⁷⁸ Paul, 50 ans, directeur du GES1 depuis 14 ans, dans l'IAE depuis 24 ans

²⁷⁹ L'histoire de la création de l'IAE est abordée en introduction

²⁸⁰ Eme B. (1994), « Insertion et économie solidaire », in Eme B., Laville J.-L. (dir.), *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 157-194 in Philippe Semenowicz, ‘Les dilemmes de l'insertion par l'activité économique : à la recherche du meilleur compromis’, *Formation emploi*, 141, 2018, 175-92 (p. 2).

²⁸¹ Danièle, 55 ans, Directrice depuis 4 ans sur l'AI1, dans l'IAE depuis 11 ans

arrivent “avec des solutions clés en main” qui sont imposées aux salariés “alors que c’est les salariés qui vont faire ensuite, donc ça évidemment, ça inévitablement, ça amène des clash parce que les salariés ils sont pas d’accord avec les solutions qu’on leur a imposées”²⁸² Ces solutions portent sur une vision encore une fois teintée du passif entreprise classique des membres : “ils ont un côté très chef d’entreprise développée, particulièrement le président qui est un ancien chef d’entreprise, et ont moins de vision sur la partie insertion. Et du coup on parle beaucoup de chiffres d’affaires et pas du tout assez insertion à mon goût.”²⁸³ Lorsqu’il recrée le dialogue type qu’il a avec son conseil d’administration dans l’entretien, on retrouve dans son récit le questionnement proposé par Philippe Semenowicz qui illustre les enjeux de ces logiques contradictoires :

Et pourquoi on garderait pas les gens plus longtemps parce qu’ils bossent bien ? Bah.. parce que notre objectif c’est de faire l’insertion et que du coup le principe c’est que si ils bossent bien faut les laisser partir pour aller trouver un autre boulot ailleurs. - Ah oui mais bon ça va baisser notre CA- Bah oui mais c’est notre cœur de métier en même temps²⁸⁴

Il conçoit donc l’outil d’insertion davantage comme un lieu d’accueil que de production contrairement à Paul.

2.2.b *Quand l’accompagnement en pâtit*

Face aux enjeux de production, les structures entrent dans le dilemme de recrutement évoqué plus tôt par Philippe Semenowicz. Maude identifie elle aussi une logique de “recruter pour recruter” portée par le conseil d’administration qui s’inscrit dans cette pression financière à laquelle les SIAE font face. Elle dénonce une logique “qui gomme l’aspect humain” et qui permet seulement de participer à la viabilité financière de la structure : “parce que ça c’était *plus on en a, plus on a des aides au poste* et plus, du coup on peut produire.”²⁸⁵ Le principal impact de cette vision touche les CIP qui ne peuvent “plus suivre leur effectif” ce qui aurait pour conséquences contradictoire de produire plus d’absence que “quand on en a un moins et qu’on en prend un peu plus soin”.

Pour l’ACI2 et l’ACI1, la confrontation se situe entre les salariés permanents et la gouvernance dans la vision de l’accueil proposé. Tandis que les salariés permanents veulent agir pour le cœur du projet, la prise en charge sociale des publics, le conseil d’administration est davantage porté sur la rentabilité et l’autonomie des structures. Joséphine l’explique par la vision

²⁸² Jean, 39 ans, Directeur depuis 8 mois sur l’ACI1, dans l’IAE depuis 4 ans

²⁸³ Jean, 39 ans, Directeur depuis 8 mois sur l’ACI1, dans l’IAE depuis 4 ans

²⁸⁴ Jean, 39 ans, Directeur depuis 8 mois sur l’ACI1, dans l’IAE depuis 4 ans

²⁸⁵ Maude, 45 ans, CIP pendant 12 ans sur l’ACI2

entreprise que propose les parcours professionnels des membres du conseil d'administration et du bureau. : "si tu veux [le Président] c'est un ancien grand chef d'entreprise leur famille je crois qu'ils ont Kiabi Foir'Fouille machin Decathlon puis c'est quand même une personne un peu âgée donc dans sa tête une entreprise est faite pour croître"²⁸⁶. Cette pression pour elle n'a aucun intérêt puisqu'elle ne permet pas aux encadrants de faire le travail d'accompagnement et d'écoute. Pour elle, ce sont même des décisions qui lui "paraissent complètement à l'encontre du bien-être des gens."²⁸⁷

Pour la majorité des CIP donc, cette vision productiviste d'entreprise se fait au dépend de l'accompagnement. Pour Laura, CIP sur l'ETTI ressent encore plus le changement dans les financements : "puisque l'ETTI, on est encore plus... y'a encore moins de subventions de l'Etat pour l'ETTI, donc on dépend encore plus par rapport aux ACI des chiffres. Et forcément au détriment des.. de l'accompagnement."²⁸⁸ Elle aurait donc préféré :

Que ça reste comme c'est ou comme c'était, enfin quand moi quand je suis arrivée, parce que y avait encore une.. une réforme qui s'est mise ne place l'année ou je suis arrivée... (...) Et aujourd'hui on tend de plus en plus vers la recherche de profil, l'aspect économique qui prend de plus en plus de pas, sur l'aspect accompagnement social euh.. l'humain... voilà.

Pour elle, cette nouvelle vision engage aussi des débats avec l'encadrant technique, garant de la production dans le cadre des ACI et EI.

Et du coup, ça en tant que CIP... voilà quand tu accompagnes les gens et qu'il faut faire un débat avec l'encadrant technique parce qu'il faut rapporter des sous. Bon bah c'est.... C'est un peu tu dis ben, fin.. du coup on est plus sûr... fin ouais pour moi l'IAE on tend de moins en moins vers.. ou de plus en plus en tout cas vers .. un modèle économique comme l'entreprise classique et la vision de l'IAE c'est un peu ... Mon IAE idéal je sais pas trop ce que ça serait voilà qu'en ... fin... que tout soit mis en œuvre pour les personnes et pas pour la structure.

Elle remet donc en cause cette vision entreprise pour plutôt revenir vers un lieu d'accueil. Marylène déplore également que : "La réalité économique elle est très très très présente, présente mais écrasante aussi, par rapport au métier qu'on fait."²⁸⁹ Elle souligne en effet que les attentes sont trop proches de celle d'une entreprise classique : "On nous demande d'être comme une entreprise normale, c'est un peu ça hein, mais avec un public qu'est pas le même quoi."²⁹⁰ Cela s'inscrit avec

²⁸⁶ Joséphine, 39 ans, Encadrante depuis 3,5 ans sur l'ACI2

²⁸⁷ Joséphine, 39 ans, Encadrante depuis 3,5 ans sur l'ACI2

²⁸⁸ Laura, 29 ans, CIP depuis 1 an sur l'ETTI du GES1, dans l'IAE depuis 5 ans

²⁸⁹ Marylène, 53 ans, CIP depuis 19 ans sur l'AI du GES1

²⁹⁰ Marylène, 53 ans, CIP depuis 19 ans sur l'AI du GES1

la montée des exigences des clients avec lesquels elle travaille :

Les gens ont plus le temps, ils sont sur des cadences infernales, en restauration collective encore plus, donc il faut que les gens bah oui ça dénote tout de suite hein. Donc pour le coup, si tu veux pas mettre les gens en difficulté, et bah t'es quand même obligé de recruter des gens qui, qui ont déjà une expérience en tout cas dans ce secteur-là.²⁹¹

Donc finalement cela s'inscrit en paradoxe avec la vision d'accueil à bas seuil que l'insertion est censée pouvoir promettre. Ils ne peuvent plus recruter des personnes très éloignées de l'emploi, ou avec des difficultés avec la langue car les exigences des entreprises partenaires sont trop hautes : "Et après bah effectivement hein, tu recrutes pas de la même façon aujourd'hui que tu recrutais ya dix ans, ça c'est une réalité hein. C'est vrai que les exigences aujourd'hui sont très très importantes. Les gens que je recrutais quand je suis rentrée dans l'IAE, aujourd'hui ils rentreraient plus sur l'AI."²⁹²

Marylène s'inscrit dans une réflexion globale qui rejoint la vision de Laura. C'est à dire que pour elle, cette pression financière les éloigne de leur objectif premier d'accompagnement, et ceci à tous les niveaux :

Mais c'est vrai qu'on sent que bah plus euh, financièrement on est fragile, et bah plus c'est difficile de.. de de faire de l'accompagnement, comment dire, comme il devrait être fait quoi. C'est à dire de prendre les gens au niveau où on devrait les prendre, parce que t'as toujours t'as t'as bah, t'as une pression, t'as des encadrants sur des chantiers, enfin j'sais pas t'as du en voir hein, bah ils disent c'est trop lourd, on y arrive plus, y'a sur sur une équipe si y'en a 10 et puis y'en a 8 qui sont très très difficiles et bah on y arrive pas quoi.. dans un groupe il faut qu'y en ait qui soient très très fragiles et d'autres ressources. Parce qu'économiquement t'as t'as les choses à faire.

Ainsi les professionnels évoluent dans un contexte aux multiples enjeux et où chacun peut prendre position. Cela crée un climat de tension favorable au développement des vulnérabilités au sein des accompagnants pris en tenaille entre des enjeux économiques, sociaux et institutionnels.

Cette approche par les causes de la vulnérabilité nous a permis de questionner le contexte dans lequel évoluent les professionnels de l'insertion. Face à des enjeux sociétaux de vulnérabilité sociales, le travail des accompagnants est en effet réduit à un travail palliatif. Les professionnels

²⁹¹ Marylène, 53 ans, CIP depuis 19 ans sur l'AI du GES1

²⁹² Marylène, 53 ans, CIP depuis 19 ans sur l'AI du GES1

de l'insertion doivent en plus faire face à un secteur d'activité qui allie contraintes économiques, politiques et financières. L'accompagnement proposé se fait donc au dépend des possibilités économiques que la structure permet. Face à ces vulnérabilités et leurs causes, les professionnels engagent des stratégies de résilience pour lutter face aux différentes injonctions paradoxales qui les entourent.

PARTIE III : Agir sur les vulnérabilités, les stratégies des professionnels de l’insertion

Face aux vulnérabilités et à leurs causes, les professionnels développent une résilience qui leur permet de perdurer dans l’accompagnement malgré les injonctions paradoxales auxquelles ils font face et malgré les impossibilités d’agir qu’ils rencontrent. Notion originellement utilisée en physique, elle désigne “la résistance des matériaux à des chocs élevés et leur capacité d’absorber l’énergie cinétique sans se rompre.”²⁹³ Popularisée en France par les auteurs de la psychiatrie comme Boris Cyrulnik, sa définition consiste alors à qualifier la “capacité d’une personne ou d’un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l’avenir en dépit d’événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes sévères ». ²⁹⁴ Aujourd’hui, elle subit le même décroisement disciplinaire que la vulnérabilité et sa définition en sciences humaines correspond alors à un “processus dynamique impliquant l’adaptation positive dans le cadre d’une adversité significative.”²⁹⁵

Pour analyser la résilience, la métaphore de la poupée proposée par Michel Manciaux permet de mieux saisir l’impact des vulnérabilités. Elle consiste à analyser la résistance d’une poupée à une chute au regard de “la force de jet”, de “la nature du sol” mais aussi “du matériau” dans lequel est fabriquée²⁹⁶. Nous pouvons alors considérer que ces trois qualités représentent pour nos professionnels les enjeux de la demande d’accompagnement qui leur incombent, le contexte dans lequel ils évoluent, mais aussi la personnalité qu’ils ont. Cette résilience se positionne donc bien en duo avec la vulnérabilité, ou dit autrement : “le degré de vulnérabilité est à considérer dans sa complémentarité avec ce qui relève de la résilience et non comme opposable”²⁹⁷.

Le processus de résilience se décompose en deux phases, une première phase de “confrontation” qui engage des stratégies de défense primaires (dénier, répression) et une phase “d’intégration du choc et réparation” qui fait intervenir davantage la créativité et la sublimation²⁹⁸

²⁹³ Marie Anaut, « Le concept de résilience et ses applications cliniques », *Recherche en soins infirmiers* N° 82, n° 3 (2005): 4-11.

²⁹⁴ Anaut.

²⁹⁵ Anaut.

²⁹⁶ Michel Monciaux et al.. “La résilience : résister et se construire.” Genève : Cahiers Médicaux Sociaux. (2001) dans Anaut.

²⁹⁷ Anaut.

²⁹⁸ « La sublimation vise à résoudre des conflits intrapsychiques (entre pulsions). C’est un processus individuel certes, mais qui a la particularité de s’achever dans le champ social et d’exiger une reconnaissance par les pairs. En ce sens, la sublimation engage le niveau collectif et la communauté d’appartenance. C’est pourquoi nous

des individus.²⁹⁹ Il y a alors plusieurs types de protection qui se proposent : réduire “l’impact du risque” en agissant “sur le risque lui même” ou en réduisant “son influence” ; réduire les “effets négatifs en chaîne”, stimuler “l’estime de soi et la conscience de l’efficacité”, ouvrir “vers l’avenir en augmentant les opportunités d’actions et de projets.”³⁰⁰

Pour Jean-Louis Genard, nous sommes “vulnérables, mais disposant pourtant toujours aussi de ressources mobilisables”. Bien que nous soyons “potentiellement fragiles, susceptibles de verser dans l’hétéronomie” nous sommes tout autant “susceptibles de se reprendre, de se ressaisir, disposant toujours de capacités minimales sur lesquelles s’appuyer pour retrouver davantage d’autonomie”³⁰¹. Il est intéressant de noter que cette conception est proposée pour qualifier la vulnérabilité chez les publics habituellement accompagnés. Mais elle prend aussi son sens chez les professionnels de l’insertion qui nous l’avons vu, font face à leurs propres vulnérabilités, et qui sont dans un contexte professionnel qui laisse peu de place à l’autonomie dans l’accompagnement proposé. A l’instar de la métaphore invoquée par Paul cité précédemment pour qualifier les SIAE, les professionnels comme les structures se doivent d’être des roseaux, souples et solides qui ne plient pas à chaque difficulté mais résistent en développant une stratégie d’adaptation.

Dans l’analyse de la vulnérabilité, nous avons vu que la souffrance peut aussi être un point de départ et non “une conséquence regrettable”³⁰². Pour Christophe Dejours, travailler, c’est “se confronter à la résistance du réel et trouver des solutions. C’est pourquoi la souffrance est première. Le plaisir vient après.” La résistance n’apparaît que quand il y a obstacle. C’est lorsque qu’ils sont confrontés à l’échec et aux difficultés que la créativité des professionnels apparaît. Bertrand Ravon soutient en effet que les difficultés rencontrées par les professionnels entraînent des sentiments négatifs “allant du sentiment d’injustice ou d’exaspération jusqu’à celui d’impuissance ou d’incompétence”³⁰³. Nous les avons d’ailleurs identifiés comme pouvant susciter la fatigue et la souffrance. Il souligne en revanche que ce processus est réversible au travers des pratiques “d’endurance, de résistance ou de réflexion” par lesquelles on cherche à faire face aux difficultés

sommes fondé à convoquer le concept de sublimation originellement psychanalytique, dans le registre même de la psychopathologie du travail. » dans Dejours, « Note de travail sur la notion de souffrance ».

²⁹⁹ Anaut, « Le concept de résilience et ses applications cliniques ».

³⁰⁰ Anaut.

³⁰¹ Jean-Louis Genard, « Entre le cure et le care, l’accompagnement des vulnérables. Remarques liminaires. » in Axelle Brodriez-Dolino & al. (2014) p.93-102 in Brodriez-Dolino, « La vulnérabilité, nouvelle catégorie de l’action publique ».

³⁰² Dejours, « Note de travail sur la notion de souffrance ».

³⁰³ Bertrand Ravon, « L’extension de l’analyse de la pratique au risque de la professionnalité », *Empan* n° 75, n° 3 (2009): 116.

rencontrées.³⁰⁴ L'auteur parle "d'épreuve de professionnalité" pour qualifier "les embarras de la pratique qui se manifestent lorsqu'il s'agit de faire avec le flou des normes juridiques et / ou éthiques, de déroger au travail prescrit par l'institution, de passer outre le consentement des personnes lorsque celles-ci vont à l'encontre de leurs propres intérêts alors que c'est la norme d'autonomie qui sert de référence"³⁰⁵

Dans un premier temps nous verrons les formes de résilience face aux symptômes des vulnérabilités et des souffrances potentielles abordées en partie 1. Puis nous verrons dans un second temps les formes de résilience qui viennent davantage contourner les causes de ces vulnérabilités.

³⁰⁴ Bertrand Ravon, « L'extension de l'analyse de la pratique au risque de la professionnalité », *Empan* n° 75, n° 3 (2009): 116.

³⁰⁵ Ravon et Vidal-Naquet, « L'épreuve de professionnalité ».

Chapitre 1. Agir sur les symptômes des vulnérabilités

Nous avons vu en partie que les professionnels sont vulnérables face à des sentiments d'échec et d'impuissances mais aussi face au décalage entre leur quête de sens et la réalité du travail, générateur de déception. Il convient donc d'analyser les formes de résiliences qui leur permettent de résister face à ces vulnérabilités.

1.1 Le professionnel, sujet premier de la résilience

Les formes de résiliences se développent donc à partir du moment où l'individu a éprouvé une souffrance, a été vulnérable dans une situation donnée. C'est donc à partir du professionnel en tant qu'individu et porteur de sa propre personnalité que la résilience opère.

1.1.a Intégrer les difficultés

Accepter les difficultés, c'est la première étape avant d'entrer dans une phase de création et de résistance. Une majorité des professionnels vivent les contraintes en les acceptant. Fabienne, directrice, raconte par exemple que l'objectif de son travail, c'est d'appréhender les changements : "Parce que ça vient d'en haut, on dit bon ok, on les digère, et puis après c'est de dire comment est-ce qu'on les met en place au niveau des structures".³⁰⁶ C'est à dire que comme pour Jean, les contraintes qu'il vit ne sont pas des difficultés mais plutôt comme des limites qu'il faut accepter "en tant que tel, un peu de façon fataliste des fois quelques part."³⁰⁷

Pour Danièle, accepter les difficultés et ne pas s'en insurger c'est aussi une manière de gagner du temps et de l'énergie. Elle désavoue d'ailleurs des professionnels de l'insertion qui s'y aventurent :

Ce sont des personnes qui réellement n'arrivent pas à voir le sens de ce qui se passe. Qui se battent, qui perdent, à qui j'ai envie de dire "arrêtez il y a des combats qui sont perdus d'avance". Se battre, s'insurger pendant 15 ans parce que le législateur il a pondu ça, bah franchement ça sert à quoi. Fin pour moi voilà, c'est pas à nous d'aller mener ce combat là pour nous, ya des gens pour ça. Pour moi c'est de la perte d'énergie et voilà parce que c'est moi c'est ma manière d'être.³⁰⁸

Une vision partagée par Maude qui considère que les changements dans l'environnement de l'insertion par l'activité économique, il y en a toujours, comme les restrictions budgétaires de "tout

³⁰⁶ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

³⁰⁷ Jean, 39 ans, Directeur depuis 8 mois sur l'ACI1, dans l'IAE depuis 4 ans

³⁰⁸ Danièle, 55 ans, Directrice depuis 4 ans sur l'AI1, dans l'IAE depuis 11 ans

plein de secteur d'activité en France.” Donc pour elle, “plutôt que de passer l'énergie à dire avant c'était mieux etc voilà c'est une réalité donc qu'est-ce qu'on peut faire avec ça.”³⁰⁹ Mais accepter cela peut aussi vouloir dire passer au-dessus et ne pas en tenir compte, faire comme si cela n'existait pas : “Alors moi le taux de retour à l'emploi j'en ai toujours eu rien à *foutre*. (...) en fait après la fin de l'année tu regardes où tu en es mais j'ai jamais eu en tête de me dire *putain* mais oui lui je le recrute parce que ça va être une sortie facile...”³¹⁰ Cela lui permet de poursuivre ses propres objectifs, et sa propre éthique et d'ainsi agir face à sa propre vulnérabilité.

Enfin, absorber les difficultés permet de penser plus loin. Elle permet de ne pas s'arrêter à chaque difficulté, mais de poursuivre son activité sereinement face à ces contraintes qui sont devenues habituelles. Maude pense par exemple que “les structures d'insertion elles ont tous les moyens possibles, si la structure ne les donne pas ils peuvent être trouvés.”³¹¹

1.1.b Utiliser ses propres ressources

Dans un contexte de subjectivation du salarié, ils trouvent en eux les ressources pour résister face aux vulnérabilités compassionnelles, réflexives et face à leurs échecs. C'est ce que raconte Paul, quand c'est compliqué de “tout concilier, parfois c'est pas facile”. Pour lui cela dépend “des choix qu'il faut faire pour que ça se concilie”, et ce serait “très individuel ça dépend de la nature des gens ça dépend de plein de choses”. Il doit alors développer ses propres stratégies pour faire face à ses difficultés : “après c'est très personnel pour chacun d'entre nous. Moi ça m'a... à la fois j'ai peur d'être impliqué dans un truc et à la fois j'ai aussi... j'ai aussi mes propres méthodes, mes propres centres d'intérêt qui me permettent de m'en échapper aussi complètement de temps en temps”.³¹² A titre d'exemple il dit que cela l'a amené à s'intéresser “à la méditation à plein de plein de trucs. Auparavant c'étaient les sports d'endurance, la course à pied, le vélo à fond je faisais des 100 km etc etc, Aujourd'hui c'est plus le yoga et la méditation mais voilà à chaque âge j'arrive à trouver mon équilibre et ça se construit différemment”³¹³.

Dans la même veine de prise en charge de soi, Pauline raconte qu'elle se raccroche à une philosophie qui lui apprend à accepter les échecs : “Dans l'accompagnement, moi ma philosophie, ma manière d'être, je me raccroche aux accords toltèques, c'est de donner le meilleur de moi même.

³⁰⁹ Maude, 45 ans, CIP pendant 12 ans sur l'ACI2

³¹⁰ Maude, 45 ans, CIP pendant 12 ans sur l'ACI2

³¹¹ Maude, 45 ans, CIP pendant 12 ans sur l'ACI2

³¹² Paul, 50 ans, directeur du GES1 depuis 14 ans, dans l'IAE depuis 24 ans

³¹³ Paul, 50 ans, directeur du GES1 depuis 14 ans, dans l'IAE depuis 24 ans

(...) On est pas puissant sur tout. Au bout d'un moment la frustration qui vient. Il faut accepter, quand on a essayé des choses. Même si c'est frustrant.³¹⁴ Les "accords toltèques" auquel Pauline fait référence est un ouvrage de Miguel Ruiz, un chaman mexicain qui écrit des thèses qui s'intègrent dans la littérature du développement personnel.³¹⁵ Dans un monde qui met au coeur de ses enjeux "le bonheur et la réalisation de soi", ces lectures sont en effet de plus en plus popularisées.

Pour Vivianne Châtel, "l'être humain est devenu un être responsable de son devenir, de sa situation, de sa réussite personnelle, ceux-ci étant un absolu dépendant seulement de sa volonté, lui imposant de trouver en lui les ressources suffisantes pour dépasser les souffrances, les mauvaises expériences, les effets des appartenances sociales défavorisantes mais aussi ceux d'une organisation sociale toute acquise aux valeurs du marché."³¹⁶ L'auteur souligne donc bien la nécessité de trouver les ressources en soi pour faire face aux injonctions de bonheur présentes dans le monde contemporain et qui viennent bousculer la situation de travail des professionnels. Elle va plus loin en disant que le "devoir de bonheur" qui incombe aux individus se mixe avec un devoir de "réalisation de soi" et d'accomplissement qui "prennent appui sur des visions purement individualistes de la réussite, même si, quelquefois, sous couvert de l'aide aux plus défavorisés".³¹⁷

La profession d'accompagnant s'inscrit donc également dans les enjeux de réalisation de soi et participent à la valorisation ou non de l'individu. Il est alors "autonome et responsable" de son bonheur, même si c'est un leurre. C'est le cas pour Danièle, qui affirme que la lutte contre la vulnérabilité face à la compassion et aux difficultés lui revient de droit. Le risque que la vie professionnelle prenne le pas sur la vie personnelle est intériorisé et elle s'en responsabilise :

Et ben je crois c'est la responsabilité de... notre responsabilité ! Là par exemple c'est bon je commence par une chose, c'est mon téléphone perso. Je vais acheter, et j'avais pas envie d'avoir de téléphone, je vais acheter un téléphone qui sera le pro et comme ça j'arrête de répondre le soir le weekend pour les vacances tout le temps parce que je sais jamais quand je vois un numéro que je connais pas je sais pas je le sais donc je réponds et c'est tout le temps tout le temps tout. Donc c'est à nous de donner les moyens un moment de... et puis je pars sur la réflexion mais faut vraiment que je délègue mes tâches au quotidien pour me faire seconder sur une autre personne³¹⁸

³¹⁴ Pauline, 35 ans, CIP depuis 1 an sur l'ACI2

³¹⁵ Pour en savoir plus Miguel Ruiz, "Les quatre accords toltèques", Éditions Jouvence, 1999.

³¹⁶ Châtel, « Au-delà de la vulnérabilité sociale, la vulnérabilité symbolique », 213.

³¹⁷ Châtel, 209-10.

³¹⁸ Danièle, 55 ans, Directrice depuis 4 ans sur l'AI1, dans l'IAE depuis 11 ans

1.2 Quand la vocation des professionnels est mise au défi...

Les professionnels de l'insertion interrogés sont tous arrivés avec l'idée de participer à un monde plus juste. Face à aux injonctions paradoxales et leur propre vulnérabilité face à l'échec, leur quête de sens s'ébranle. Néanmoins, leur capacité de résilience leur permet de faire perdurer leur vision de l'accompagnement et de l'insertion. C'est une manière pour eux de ne pas céder aux difficultés en prenant de la hauteur sur la profession et en poursuivant la lutte au sein de leur structure.

1.2.a *Penser le projet à long terme*

Intellectualiser les vulnérabilités et les intégrer dans un contexte et une durée pour apprendre à les dépasser est une manière de sublimer les contraintes auxquelles les professionnels font face. C'est à dire qu'en l'état actuel des choses, ils sont conscients des limites de leur impact sur l'insertion des publics qu'ils accueillent. En revanche, ils ont une vision long-termiste, un idéal à atteindre, et ils ont le sentiment d'y participer à leur échelle, de faire leur part du travail.

C'est l'objet de Ludovic, qui, conscient du sas que représente sa structure, sait aussi que son activité est nécessaire pour subvenir aux besoins économiques des salariés en insertion. Ils ne viennent pas toujours trouver un sens et un projet professionnel, mais bien simplement une activité rémunérée qui leur permette de survivre. Comment opérer un accompagnement socio-professionnel dans ce cas-là ? Pour lui, l'insertion a aussi ce rôle parce que le travail a une place prépondérante qui ne serait pas forcément justifiée. Elle aurait donc "Un objectif d'interpellation et de remise en question du cadre du travail salarié."³¹⁹ Pour lui,

Un des rôles après d'une structure d'insertion de l'activité économique c'est d'interroger, la place le sens du travail aussi, et la place et le sens du fin voilà qu'est-ce que c'est d'être un salarié, qu'est-ce que... est-ce que si je suis moins productif je suis un salarié malade ? Est-ce qu'il y a une place pour des salariés qui ont capacité limitée à s'inscrire dans la durée d'une activité productive ? Mais je pense que c'est important de poser ces questions-là et sur l'insertion mais j'arrive très vite à la conclusion que y'a des gens qui sont faits pour le travail et d'autres qui sont juste pas adaptés et du coup ils n'ont pas d'intérêt productif ou pas d'intérêt pour faire fonctionner la société³²⁰

La structure d'insertion serait donc le prototype d'un lieu de travail qui pense équilibre économique mais qui ne pense pas rentabilité : "je pense que c'est une interrogation globale que la

³¹⁹ Ludovic, 44 ans, Directeur depuis 1 an sur le GES2

³²⁰ Ludovic, 44 ans, Directeur depuis 1 an sur le GES2

société doit se poser c'est : est-ce que le monde du travail doit fonctionner uniquement sur des logiques de rentabilité et nous la réponse qu'on apporte c'est évidemment non.”³²¹ Son travail actuel lui permet donc d’être le support d’une réflexion et le modèle d’un nouveau rapport au travail. Cela lui permet d’accepter plus facilement les limites en étant conscient du chemin réflexif global auquel les SIAE participent.

Cette forme d’intellectualisation des problématiques peut également toucher le projet à une plus petite échelle comme c’est le cas de Marylène qui souhaite reconsidérer le fonctionnement de l’IAE. Elle pense transversalité là où l’état actuel des choses pense cloisonnement. Participer à la réflexion de l’IAE lui permet de donner une direction à l’accompagnement qu’elle souhaite apporter. Maude, qui était également CIP avant de quitter l’insertion ne souhaite pas garder ses réflexions pour elle. Elle intègre donc le conseil d’administration de la structure qui ne lui a pas accordé la reconnaissance souhaitée et à qui elle reproche leur vision “empathique chrétienne” des publics accompagnés, c’est à dire une vision qui les placent au rang de “pauvres gens” qui n’auraient pas fait les bons choix plutôt que de penser “qu’à un moment donné leur parcours de vie leur a amené à reproduire des choses parce qu’ils ont jamais été amenés à faire autrement”. Face à ces injonctions qu’elle désavoue, elle met en action sa réflexion en intégrant le Conseil d’Administration : “donc ça j’y œuvre. J’y étais déjà mais j’y suis maintenant extérieure, donc je suis beaucoup moins muselée qu’avant. Et peut-être au bureau quand je serai un peu plus disponible”.³²²

1.2.b Affronter ou résister, le champ lexical de la guerre

Dans le cadre de cette réflexion sur le projet, les avis divergent sur le projet de l’IAE. Quand les professionnels interrogés souhaitent faire entendre leur position, cela laisse apparaître le champ lexical de la guerre.

Agir, pour ne pas sombrer face à ses vulnérabilités cela peut aussi être partir, quitter le l’IAE pour rejoindre une structure ou un accompagnement qui leur convient mieux. C’est le cas de Maude, mais c’est aussi ce que garde en tête Danièle, Eric et Marie qui estiment que si cela ne leur convient plus, ils partiront. Mais agir, cela peut aussi vouloir dire rester pour faire de la résistance. Joséphine, une ancienne salariée en insertion devenue encadrante tient à ce que les salariés évoluent dans un cadre de travail bienveillant. A l’inverse de son conseil d’administration qui pense

³²¹ Ludovic, 44 ans, Directeur depuis 1 an sur le GES2

³²² Maude, 45 ans, CIP pendant 12 ans sur l’ACI2

rentabilité et autonomie financière, pour elle, le chantier d’insertion doit garder son rôle d’accueil et de sas face aux difficultés de la vie. Joséphine raconte alors que pour se faire entendre, elle décide de rester : “moi je suis grande résistante. Je reste ici pour que ce lieu reste humaniste d’une part et joli...parce que j’ai fait des stages dans d’autres Jardins de Cocagne et bah c’était pas du tout la même hein ils ne parlaient pas... “vous perdez du temps mets-toi à genoux mets-toi debout, fais avec tes deux mains, tu as une heure pour faire ça”, fin bon c’était horrible et donc-moi si c’est pour que tu travailles dans les mêmes conditions qu’ailleurs ça n’a aucun intérêt pour moi moi je veux que.. ce soit une petite parenthèse, on s’occupe de l’humain comment tu vas et machin”.³²³ Comme elle le raconte, tandis que les anciens chefs d’entreprises qui composent le CA pensent à faire croître la structure, Joséphine “reste pour faire de la Résistance voire même du sabotage quoi, il y a des décisions qui me paraissent complètement à l’encontre du bien-être des gens et je m’y oppose.”³²⁴

Dans la même veine et la même structure, Maude face à une politique de recrutement intense pour faire croître la production raconte encore une fois avec le champ lexical de la bataille : “moi là où je me suis bagarré un moment donné, ça commence à être vieux, mais c’est aussi dire faut qu’on arrête de recruter pour recruter parce que à partir d’un moment on peut plus suivre notre effectif et que du coup finalement ils sont plus absents que quand on en a moins et qu’on en prend un peu plus le soin quoi en fait”.³²⁵

Danièle aussi à dû user de stratégie de combat. Lorsqu’elle ne s’entend pas avec son Conseil d’Administration, elle décide d’avancer ses pions jusqu’à qu’ils cèdent : “Ouais mais des fois c’est un peu en force quoi. Moi je suis un peu en force.”³²⁶. Pour elle, ce n’est pas une bagarre, mais elle fait tout de même ressortir la notion de courage, qui est la qualité des combattants :

oui moi je pense qu’il faut avoir un peu de courage parce qu’il faut aussi affronter affronter c’est pas se bagarrer pour moi. Bon t’as un conseil d’administration qui est pas d’accord avec toi il faut arriver à pour au moins.. communiquer ce que tu veux faire passer donc ça demande aussi du courage et puis en fait c’est tout le temps, tout le temps enfin tout le temps c’est très très très souvent”³²⁷.

³²³ Joséphine, 39 ans, Encadrante depuis 3,5 ans sur l’ACI2

³²⁴ Joséphine, 39 ans, Encadrante depuis 3,5 ans sur l’ACI2

³²⁵ Maude, 45 ans, CIP pendant 12 ans sur l’ACI2

³²⁶ Danièle, 55 ans, Directrice depuis 4 ans sur l’AI1, dans l’IAE depuis 11 ans

³²⁷ Danièle, 55 ans, Directrice depuis 4 ans sur l’AI1, dans l’IAE depuis 11 ans

Elle considère qu'elle a mal expliqué, elle explique encore et encore jusqu'à qu'ils comprennent. Car "à des lieues" de ce qu'elle fait à la journée, les élus qui compose son CA serait principalement membres pour des intérêts politiques. Elle ne peut donc pas attendre d'eux une gouvernance étant donné qu'il ne prenne aucune direction :

Alors le fait que ce soit des élus c'est très compliqué parce-que des fois c'est comme dans tout groupe de personnes, ça s'apprécie plus ou moins. Mais comme ils sont élus, alors c'est hypocrisie et compagne. Alors ça moi je m'en fiche, c'est leur problème mais moi quand ça m'empêche d'avancer ça m'agace et comme je suis pas très patiente. Et voilà donc tu expliques, tu expliques, je me dis 'j'ai mal communiqué' donc tu expliques, tu réexpliques.³²⁸

On assiste donc à une résilience de la part des professionnels lorsqu'ils agissent sur les symptômes des vulnérabilités. C'est peut-être la zone sur laquelle ils ont la marge de manœuvre la plus grande car elle les concerne directement. En revanche nous allons voir que bien que des injonctions structurelles leur empêche de réaliser l'accompagnement de leur souhait, les professionnels trouvent toujours quand même des stratégies pour agir dans leur sens.

³²⁸ Danièle, 55 ans, Directrice depuis 4 ans sur l'AI1, dans l'IAE depuis 11 ans

Chapitre 2. Agir sur les causes des vulnérabilités

Les professionnels de l'insertion évoluent dans un contexte cerné de plusieurs enjeux qui ne s'affrontent pas toujours dans l'intérêt de ce qu'ils jugent légitime pour leur profession. Ils développent alors des stratégies pour poursuivre leur accompagnement dans la dynamique qu'ils souhaitent.

2.1 Agir dans l'intérêt des salariés en insertion au dépend des règles

Quand des contraintes pèsent sur le travail qui va dans l'intérêt des salariés en insertion, les professionnels n'hésitent pas à suivre leur propre éthique et à bricoler les contrats pour poursuivre leur accompagnement.

2.1.a Agir hors cadre pour suivre sa propre éthique

Pour ne pas céder aux injonctions qu'ils contredisent, les professionnels agissent donc en dehors des cadres. Nous avons en première partie le cas d'une jeune fille ici nommée Johanna qui a causé de nombreux torts aux professionnels interrogés dans le GES3.

En effet, pour eux, cette "jeune fille qui dormait dans la rue", représentait une situation qu'ils ne pouvaient supporter : "c'était inconcevable ! Inconcevable". Face à cette vulnérabilité qui est ici leur sentiment d'impuissance, ils décident d'agir. Ils alertent les services sociaux qui répondent : "peut-être que dans deux ans vous aurez un logement social." Ils ne peuvent pas en rester là, ils vont jusqu'à "taper à la porte du maire" pour lui trouver un logement. Jusque-là, ils lui amenaient à manger et la réveillait le matin pour le travail quand "elle habitait dans une grotte". Autour de Fabienne, les gens se questionnent : "le président il me disait, mais [Fabienne], c'est pas à toi de faire ça ! Et je lui dis mais si c'est pas moi qui le fait c'est qui ? Et je lui dis on laisse pourrir la situation ? Ba non."³²⁹ Si c'est non, c'est que l'inaction leur est insupportable au regard de leur éthique personnelle. Ils vont donc à l'encontre du cadre d'action des professionnels pour agir sur leur vulnérabilité. Par la même occasion elle dénonce le manque d'humanité et le cloisonnement qu'en revanche les partenaires eux s'imposent. :

Ce qu'on a fait pour cette jeune fille a un moment donné on avait pas de solution, bah elle dormait dans le camion du chantier. Est ce que...est ce qu'on avait le droit de le faire ? on s'est pas posé la question ! Moi je suis allée prendre des duvets chez moi, des couvertures euh.. ça manque d'humain. Vraiment, ça manque d'humanité.³³⁰

³²⁹ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

³³⁰ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

Les professionnels de l'insertion réagissent pour ne pas rester impuissant face à la vulnérabilité compassionnelle qu'ils vivent auprès des personnes qu'ils accueillent.

Lorsque Maude prend la décision d'accompagner un salarié en voiture pour trouver du travail, elle va là aussi à l'encontre de son éthique professionnelle. Elle avait en effet fait face et intériorisé l'échec qui concernait la mise à l'emploi d'un salarié en agriculture. Son travail d'accompagnement l'avait menée à écrire avec la personne "des belles lettres de motivation". Le fait est qu'elle se retrouve confronté aux refus : " on envoyait des lettres ça n'aboutissait pas et au bout d'un moment c'est super frustrant pour eux mais c'est sûr tant pour le professionnel aussi soit de pas avoir de retour soit d'avoir des retours négatifs."³³¹ Face à ces échecs, elle décide de sortir du cadre du travail et d'emmener le salarié voir directement les fermes du coin. "ça veut dire que j'ai accompagné ce monsieur à travailler au black parce qu'il a pas eu de contrat." Sans le cautionner pour autant, elle n'a pas hésité à prendre cette décision pour contourner ses difficultés et celles du salarié : "Après je peux lui dire que je ne cautionne pas que je préfère, qu'il ait un contrat, qu'il soit protégé mais voilà ça je l'ai dit au Monsieur après ça leur appartient aussi"³³². En agissant de la sorte, Maude fait preuve de résistance à l'échec en agissant outre le cadre du travail dans lequel elle évolue.

2.1.b Bricoler les contrats pour lutter contre le sentiment d'impuissance

La vision temporaire de l'accompagnement instituée par l'insertion provoque un sentiment de manque chez les professionnels de l'insertion. Pour faire face aux injonctions paradoxales du secteur, certains décident alors d'opérer des arrangements plus ou moins tolérés ou légaux sur les contrats des salariés quand ils considèrent que c'est pour leur intérêt.

Dans ce contexte de financement et d'instrumentalisation de l'outil d'insertion, l'accompagnement dépend très fortement des partenaires. Cependant, ces derniers se font parfois trop attendre sur les renouvellements de contrat et sur les prescriptions de salariés. Pourtant, les SIAE dépendent de leur validation pour recruter les salariés, d'ailleurs nécessaires à la survie économique des structures de plus en plus autonomes. Ils doivent alors agir pour au pire raccourcir les délais, au mieux prend en charge les démarches. C'est ainsi que Fabienne en est venue à faire de l'auto-prescription pour positionner des personnes en entreprises. Cela lui permet de ne pas

³³¹ Maude, 45 ans, CIP pendant 12 ans sur l'ACI2

³³² Maude, 45 ans, CIP pendant 12 ans sur l'ACI2

attendre les réponses des partenaires qui ne sont d'ailleurs que rarement attentifs au parcours des personnes accompagnées :

Parce qu'en fait pour que la personne soit positionnée en entreprise il faut un agrément, pour avoir un agrément il faut un avis d'éligibilité donné par un prescripteur. Très souvent c'est pôle emploi qui nous dit moi je l'ai vu qu'une fois j'en sais rien. Bon bah nous, on la connaît un peu mieux que vous, on a posé un diagnostic, ses difficultés elles sont là là et là, et du coup on fait une auto prescription. Parce que pôle emploi est, s'aperçoit bien que eux le public ils le connaissent beaucoup moins que nous. Du coup, c'est nous qui apportons plutôt un peu de matière en disant si si si cette personne-là elle est bien en insertion.³³³

Le travail est alors inversé et c'est les SIAE qui font remonter les problèmes et qui font le point avec les salariés en insertion pour vérifier leur éligibilité aux dispositifs.

D'autres injonctions sectorielles pèsent sur le bon déroulement du travail des professionnels. Par exemple, auprès des associations intermédiaires "Au-delà de 480 heures, l'entreprise ne pas plus prendre de contrat." C'est un article dans la loi contre l'exclusion." Pour continuer à proposer des salariés à certaines entreprises avec lesquelles cela se déroule bien, les professionnels développent des stratégies pour contourner les limites du contrat et ainsi perdurer leur accompagnement avec les salariés. Fabienne raconte par exemple que sa structure, le GES3 s'est arrangée avec le GES1 pour que le salarié soit engagé chez eux d'un point de vue juridique, mais que l'accompagnement perdure avec les mêmes CIP du GES3 :

Euh, du coup on a signé une convention de partenariat avec [le GES 1], pour [que le GES 1] salarie notre ancien salarié mais que nous on puisse continuer tout ce qui est accompagnement. Parce qu'au bout de trois mois, la personne elle a toujours besoin d'un accompagnement social et professionnel. C'est pas en trois mois qu'on a réglé tous les problèmes. Voilà. (...)Voilà, c'est du bisounou.. du bidouillage hein. C'est, compliqué.³³⁴

Ces stratégies sont assez courantes chez les professionnels et cela leur permet ainsi d'agir dans l'intérêt des salariés en insertion et donc dans le sens de leur éthique personnelle. Laura raconte que lorsque les salariés en insertion expriment le besoin de travailler notamment pour des questions de budget, l'ETI s'arrange avec l'AI pour proposer d'autres missions ;

³³³ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

³³⁴ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

"Bah des fois on a une demande pour une journée, bah il va basculer sur l'autre structure hein pour une journée. (...) L'AI ya pas besoin d'agrément. Donc c'est... administrativement ça reste entre nous... fin ouais ça reste entre nous. L'inverse de passer de l'AI à l'ETTI, c'est moins évident. Puisqu'il faut un agrément pour être sur l'ETTI.³³⁵

Jean est bien conscient du jeu entre éthique et règlement qui se joue lorsque des décisions hors cadre sont prises. Pour lui, avoir "une entreprise c'est c'est gérer les risques donc des fois il faut accepter de prendre des risques aussi et puis voilà on peut avoir sa propre éthique par rapport à ça." Ils décident donc de "s'arranger" avec les salariés qui ont trouvé du travail mais à qui il reste des congés payés. Ces derniers ne sont pas considérés comme des jours de travail effectués si le paiement est réalisé en indemnités de congés payés : "effectivement c'est un truc où on est un peu limite" (...) Bon ben voilà moi je me vois pas dire un salarié tu as trouvé du boulot mais tu attends 15 jours parce que tu es en congé c'est pas... voilà je me retrouves pas là-dedans donc on s'arrange. On s'arrange comme on peut on n'est pas complètement dans les cadres mais en même temps on respecte la philosophie qui est de dire les jours de congés on leur doit donc il faut qu'on les paye.³³⁶

Ces arrangements leur permettent alors d'allier à la fois les intérêts de la structure, du salarié en parcours et de l'équipe de professionnels qui gardent une éthique dans leur travail et agissent dans le sens qui leur convient professionnellement. Lorsqu'elle décrit les attentes qu'elle avait du poste de directrice, Fabienne semble avoir intégré dès son recrutement que son travail se situe notamment dans les rapports avec les partenaires et les financeurs. Elle raconte que ses attentes se situent dans les questionnements suivants : "comment plus appréhender les partenaires ? Comment répondre à leurs exigences en termes de public pour percevoir la subvention tout en gardant un peu notre âme. C'est ne pas être formaté complètement."³³⁷

2.2 Agir contre les dépendances extérieures

Nous l'avons vu lors de la seconde partie, les SIAE ont des contraintes provenant de toutes parts, entre institutions, financements et politique. Face à cela, les professionnels, s'ils ne sont pas indépendants dans leur choix, revendiquent au moins leur opinion sur les différentes scènes de l'insertion par l'activité économique.

2.2.a Se défendre face aux contraintes des financeurs

³³⁵ Laura, 29 ans, CIP depuis 1 an sur l'ETTI du GES1, dans l'IAE depuis 5 ans

³³⁶ Jean, 39 ans, Directeur depuis 8 mois sur l'ACI1, dans l'IAE depuis 4 ans

³³⁷ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

Les SIAE sont dans une dynamique de négociation et de recommandations à l'égard des pouvoirs publics et des partenaires qui l'entourent. Fabienne raconte par exemple, que face aux contraintes de recrutement du département qui exige l'accueil d'un taux de public RSA pour accéder au financement, elle exprime à chaque réunion avec eux son désaccord :

Je suis pas d'accord. De dire bah non, bah moi je leur dis à chaque réunion, je leur dis "on fait de la discrimination - non c'est de la discrimination positive", je leur dis bah "oh faut arrêter, de la priorisation de public, bah ca veut dire quoi de la priorisation de public ça veut dire quoi ? Bah c'est bien de la discrimination si on priorise un public parmi un autre ?" Fin bon bon voila. Moi je leur explique mon désaccord, je suis pas d'accord avec ça, mais on est contraint.³³⁸

Cette dynamique de recommandations passe également par la mise en lumière de la réalité du terrain. Par exemple, mettre en avant les parcours qui ne sont pas positifs au regard des taux de sorties positives : "Et le souci parfois ah oui, on fait notre maximum bah après voilà, quand on doit rendre le DUI pour la DIRECCTE, oui on a des fois des parcours qui ne sont pas, bah qui sont pas positifs mais c'est la réalité du terrain. Et je pense qu'il faut aussi le mettre en avant."³³⁹

Enfin, réagir face aux injonctions paradoxales des financeurs, cela peut aussi être les *boycotter*. Marylène a par exemple décidé d'arrêter de faire preuve de bonne volonté face aux injonctions qu'elle ne comprend pas. Les CIP doivent par exemple remplir des tableaux de bilans, mais comme Laura, CIP sur la même structure, Marylène ne sait pas s'ils sont réellement traités, hors cela leur prend beaucoup de temps qu'elles pourraient consacrer à l'accompagnement et au suivi de leurs salariés. Elle a donc décidé de ne plus les remplir :

Quand tu sais à quoi ils servent ça va, mais ya des fois tu sais pas à quoi ils servent. Moi y a un tableau j'ai arrêté de le remplir, je sais pas à quoi il sert. Il fait 15m de longs, si tu me dis il va servir pour ça ça, moi y'a pas de soucis ça me dérange pas, mais euh, de savoir pourquoi tu le fais.³⁴⁰

C'est une façon de déclencher une réaction. S'il n'y en a pas c'est que cela ne servait en effet pas aux financeurs, mais s'il y a réaction, elle pourra questionner le réel intérêt de ces tableaux à rallonge.

³³⁸ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

³³⁹ Carole, 53ans, CIP depuis 5 ans dans l'ACI du GES3

³⁴⁰ Marylène, 53 ans, CIP depuis 19 ans sur l'AI du GES1

2.2.b *Stimuler ou déranger les partenaires*

Les prescripteurs de l'IAE comme Pôle Emploi, la mission locale ou le PLIE³⁴¹, sont des acteurs majeurs de l'IAE qui s'inscrivent en début de chaîne de l'activité des SIAE. En effet, sans la prescription de salariés, il n'y aurait plus d'activité. Ainsi, face au décalage de plus en plus grand entre le travail des SIAE et celui des prescripteurs, les professionnels s'expriment sur leurs désaccords. Petites actions ou grands projets, ils ne peuvent rester sans agir, bien que la portée de leurs actions soit limitée.

Fabienne raconte par exemple que pour faire bouger les choses dans le cas de la prise en charge de Johanna, elle n'a pas hésité à "déranger un peu les fonctionnaires". Le Maire de la commune avait en effet accepté de trouver un logement pour la salariée sans domicile, mais lors de son appel à la mairie, elle tombe sur une porte fermée. Elle a donc dû jouer des coudes pour se faire entendre :

Moi quand un maire il dit quelque chose, c'est pas les techniciens qui décident. Et ça, des fois ça a du mal hein dans les collectivités. Y'a une décision politique et après les techniciens ils font comme ils veulent. Bah non, moi quand le président [du GES3] il me dit qu'il faut faire comme ça, j'y vais quoi. Bah a un moment donné euh. Voilà. Oser déranger un peu les fonctionnaires.³⁴²

La résilience c'est aussi agir dans le sens de la reconnaissance du travail en plus qui est réalisé par les SIAE depuis que les partenaires prennent de plus en plus leur distance. Par exemple Fabienne raconte que lors de la préparation d'un chantier avec La Metro, c'est Damien qui a dû réaliser les plans pour cibler les marchés publics de type espaces verts qui pourraient être réalisés par les structures d'insertion. Selon Fabienne, c'était du ressort des techniciens de réaliser ce travail, plutôt que de prendre du temps de travail à Damien. Elle raconte alors qu'ils ont simplement signé le plan afin de marquer l'esprit et protester pacifiquement :

Et puis des techniciens qui sont pas sur le terrain. C'est [Damien] qui a dû prendre un plan de la ville et tracer toutes les rues à désherber. C'est pas le boulot, dans le cadre d'une commande publique, c'est pas le boulot de la structure de faire ça. Et [Damien] il a signé ses plans. Il a dit "et puis mince hein." [rires] "Fait par [Damien], GES3."³⁴³

³⁴¹ Le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi, dispositif départemental porté par les communes ou les agglomérations dans l'objectif d'accompagner les allocataires du RSA vers un parcours emploi renforcé.

³⁴² Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

³⁴³ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

Protester, c'est en effet là leur marge d'action en tant que professionnels de l'insertion. Donc lorsque les référents³⁴⁴ sont trop loin des réalités du terrain, les professionnels de l'insertion réagissent. Fabienne n'hésite pas à souligner auprès de la Mission Locale leur absence à leur assemblée générale : "Ya l'AG de la mission locale demain, je vais y aller mais je vais leur dire, moi je viens a vos AG par contre vous on vous voit jamais. Et tu vois ça c'est, et ça je trouve que c'est dommage."³⁴⁵ Pauline tient par exemple à ce que les référents soient présents pour "un point à mi-parcours du salarié" :

Ensuite on fait un point à mi-parcours du salarié avec le référent.. ça on le fait avec le référent de la personne, donc il y a un lien avant l'entrée [du chantier] avec cette fiche de prescription, où on sait qui est la personne à peu près, dans sa globalité, où on voit les objectifs du conseiller, à peu près hein, des fois on a absolument rien hein, ... Donc voilà c'est assurer la continuité, ces gens ils viennent pas de nulle part, donc ils sont orientés par une personne, cette personne ne doit pas les lâcher, parce qu'ils sont en emploi, donc nous on exige, on exige une présence, quelqu'un qui vient faire un point.³⁴⁶

Les professionnels tiennent à maintenir ce lien, car peu à peu ils sentent que la distance s'installe et qu'ils ne savent plus où en est le salarié alors qu'une fois sortie de la structure, ils devront de nouveau être suivis par ces référents. C'est une vision partagée par Damien qui n'hésite alors sûrement pas à exprimer son désaccord quand des propositions sont faites par les référents alors qu'ils sont loin du terrain :

Quand quand le référent se plante sur un gars...ou a mal compris ses besoins et ben j'hésite pas à lui dire que bah c'est qu'il se plante quoi. ah ouais j'ai dit , voilà un chat c'est un chat quoi c'est pas une bête qui a quatre pattes deux oreilles et une queue et qui fait miaou j'ai.. je nomme les choses j'hésite pas. Et des fois je pense que ça a pu être mal pris certaines fois quoi et c'est pas pour moi, je m'en fous.³⁴⁷

Il prend donc le risque d'agiter les relations précieuses entre prescripteurs et SIAE pour exprimer son désaccord qu'il juge en faveur du salarié en insertion.

Enfin, agir pour obtenir la reconnaissance des partenaires, c'est aussi développer des actions qui les incitent à mieux connaître l'IAE. Jean a par exemple a décidé de mettre en place avec sa structure " une visite avec les prescripteurs, pour leur montrer qu'est-ce qu'on fait, etc... Pour

³⁴⁴ Professionnel provenant d'une des structures partenaires, référent Pôle Emploi, PLIE, mission locale...

³⁴⁵ Fabienne, 46 ans, directrice depuis 14 ans, depuis 23 ans dans l'IAE et le GES3

³⁴⁶ Pauline, 35 ans, CIP depuis 1 an sur l'ACI2

³⁴⁷ Damien, 42 ans, encadrant-coordonateur depuis 19 ans au sein du GES3

essayer de les sensibiliser pour qu'ils pensent à nous et qu'ils orientent des gens.” Il est important de notifier que ces temps sont pris au dépend de la fonction première d’accompagnement et de production de la SIAE. La résilience des professionnels agit donc dans leur propre intérêt mais aussi dans l’intérêt des salariés en insertion dont ils ont la charge de l’accompagnement malgré toutes les injonctions paradoxales qui entourent leur profession. Il faut donc improviser pour maintenir un sens à leur travail.

Observer ces stratégies de résilience, notion en couplage avec la vulnérabilité, nous confirme par-là l’existence de ces vulnérabilités rencontrées par les professionnels. Il n’aurait en effet guère besoin d’agir hors des cadres s’ils n’y rencontraient pas des difficultés. Finalement, ces professionnels développent leur imagination pour agir dans la contrainte. A l’instar de la citation d’André Gide : “L’art naît de contraintes, vit de lutttes et meurt de liberté”. La créativité des professionnels naît aussi lorsqu’elle limitée par un cadre. Peu importe les changements et les réformes dans l’IAE, les acteurs de l’insertion auront toujours trouvé comment agir malgré ou plutôt avec les freins qu’ils rencontrent.

CONCLUSION

Au cours de ce mémoire, nous nous sommes intéressés à la présence et aux formes que peuvent prendre les vulnérabilités des professionnels de l'insertion. Notion habituellement attribuée aux personnes bénéficiaires de l'accompagnement, cette approche permet d'ouvrir le champ de l'analyse des réalités sociales en considérant la vulnérabilité comme un enjeu universel qui peut également toucher les personnes en situation de travail lorsqu'elles font face à des injonctions paradoxales ou des contraintes sur lesquelles elles ne peuvent agir. En charge de l'accompagnement de personnes elles-mêmes considérées comme vulnérables, le rôle réel des professionnels est questionné au regard du contexte dans lequel ils évoluent.

Nous avons donc pu observer dans un premier temps que les professionnels sont vulnérables face à leur situation de travail. La quête de sens avec laquelle ils intègrent les structures d'insertion se retrouve rapidement confronté aux réalités du travail d'accompagnement. Dans un contexte de subjectivation des professionnels, ils sont d'autant plus vulnérables à l'échec et au sentiment d'impuissance face à certaines situations inextricables qu'ils rapportent à leur propre personnalité sans questionner le fonctionnement global. Entre ce qui leur est demandé, la réalité et ce qu'ils produisent, des enjeux de reconnaissance apparaissent. Leur travail, non reconnu à sa juste valeur, trouve sa valeur dans le regard des salariés en insertion, seule échelle de mesure qui fait sens aux yeux des professionnels.

Dans la seconde partie, l'objectif était d'identifier les enjeux sociétaux et structurels qui encouragent la formation de vulnérabilités chez les professionnels. Nous avons pu observer que les vulnérabilités trouvent leur source dans des inégalités profondément structurelles. Dans ce contexte, l'accompagnement se développe pour tenter de pallier les conséquences de la désocialisation des protections qui finit par responsabiliser, et donc de culpabiliser l'individu de sa situation et de ses choix. Ces facteurs endogènes influent sur l'accompagnement social actuel et lui donne un rôle paradoxalement palliatif et infini tandis que les objectifs se dirigeaient vers une réduction de la relation d'aide et une autonomisation des bénéficiaires. Cependant, les professionnels de l'insertion évoluent dans un secteur particulièrement de l'accompagnement, et des facteurs endogènes influencent donc également la création de vulnérabilités chez ses travailleurs. En effet, les enjeux économiques de plus en plus présents face à la réduction des financements publics poussent les professionnels à accueillir des bénéficiaires moins éloignés de

l'emploi mais du coup plus éloigné de la mission première de l'insertion qui consiste à accueillir à bas seuil des individus pour leur permettre un tremplin vers l'emploi et un accompagnement social.

Enfin, la dernière partie fait l'objet de l'identification des stratégies de résiliences sur lesquelles les professionnels jouent pour contrer les causes et les symptômes de leurs vulnérabilités. La résistance qu'ils opposent à des injonctions paradoxales leur permet de poursuivre leur éthique professionnelle et personnelle en réduisant les vulnérabilités qui les concernent. Dans un contexte fortement brimé par des enjeux sociaux, économiques et politiques, leurs actions de résilience sont le gage de leur maintien dans l'IAE.

Avant de questionner les résultats de ce mémoire, il convient d'identifier les limites méthodologiques et analytiques qui le composent. Dans un premier temps, il faut souligner la limite de l'échantillonnage qui, réalisé principalement sur deux bassins d'activités dynamiques ne reflètent la réalité des vulnérabilités des professionnels de l'insertion. Aussi, cet échantillon de 16 personnes ne généralisation des comportements de l'insertion. Rencontrés durant un stage dans la fédération des structures d'insertion d'Isère, les personnes qui ont accepté de répondre sont sûrement aussi celles qui se posent déjà des questions sur leur rôle et l'accompagnement. Les professionnels interrogés sous entendaient en effet assez souvent la présence de professionnels avec de tout autres enjeux, moins motivés par le social que par le simple fait d'avoir une activité économique. Les témoignages auraient pu être d'une toute autre nature.

Ensuite, la notion de vulnérabilité qui a été le fil conducteur de ce mémoire et son cadre d'analyse détient ses propres limites. En effet, elle ouvre un champ sur la recherche sociologique en sortant d'une vision dichotomique exclusion/inclusion. En revanche elle occulte également d'autres angles du prisme de recherche. Son approche lui fait porter paradoxalement une vision individualisée de la vulnérabilité. Les auteurs qui l'ont théorisée insistent sur la dimension relationnelle et contextuelle de la vulnérabilité mais celle-ci s'analyse en additionnant les vulnérabilités individuelles plutôt que de façon groupée. En effet, lorsque la vulnérabilité devient une catégorie, comme une catégorie de l'action publique elle incite à une prise en charge qui limiterait la réelle écoute et la perception de la capacité actantielle de chaque individu. Mais encore une fois, percevoir la vulnérabilité au regard de la capacité à s'en défaire pour chaque individu revient à responsabiliser l'individu sur son positionnement dans le spectre.

Enfin, nous n'avons pas abordé les notions de management pour étudier l'espace de liberté laissé aux professionnels dans leur profession. Une vision des vulnérabilités par type de dispositif pourrait permettre d'évaluer les contraintes qui incombent aux professionnels en fonction de la

structure dans laquelle ils évoluent. Dans la même veine, il pourrait également être pertinent d'évaluer les vulnérabilités par structure en mobilisant les théories sur la sociologie des organisations pour intégrer les facteurs organisationnels de développement des vulnérabilités. Il aurait également pu être intéressant d'interroger des membres des conseils d'administration, peut-être à titre informatif afin d'avoir leur vision sur l'accompagnement qui doit être réalisé. Dans ce cas, il aurait également fallu s'ouvrir aux autres acteurs cités par les professionnels comme les financeurs et les partenaires, voire les salariés en insertion, toujours à titre informatif pour obtenir davantage d'informations sur le contexte du travail. Aussi, il aurait été pertinent d'analyser les vulnérabilités au regard de la profession afin d'identifier quelles problématiques touchent plus particulièrement les encadrants, les CIP ou les directions.

Néanmoins, au regard des résultats de l'étude et pour clôturer ce mémoire, nous pouvons maintenant nous questionner sur le rôle et le sens du travail d'insertion qu'il est possible de donner dans ce contexte. Avant de commencer ce sujet de recherche, les questions qui nous ont guidé à travailler sur l'IAE entouraient le travail d'insertion et le rôle de l'accompagnement dans la vulnérabilisation des personnes accompagnées. En effet, en cherchant chez l'individu ses failles et ses difficultés à l'emploi, le travail ainsi défini des professionnels participe paradoxalement à la responsabilisation et la culpabilisation des individus sur leur situation. En effet, le travail attendu par les professionnels consiste à réaliser la mission presque impossible d'insérer dans un monde qui crée lui-même de l'exclusion et des inégalités. Puisqu'il n'est pas possible d'agir à leur échelle sur ces enjeux structurels, ils pallient comme ils peuvent à la vulnérabilité sociale des publics accueillis en cherchant chez eux les marges d'adaptation à ce monde profondément clivant. Leur action ne questionnant pas l'enjeu global de ces vulnérabilités sociales ne permet donc pas de réaliser l'insertion des publics, soumis à des contraintes trop fortes et structurelles. S'ils ne peuvent insérer, que font-ils ? Face à cette tâche impossible, les professionnels s'approprient le rôle d'accompagnement qu'ils peuvent, donner les codes de l'entreprise, prendre soin et soutenir, confronter à la réalité du travail... Les directions prises semblent non pas dépendre des structures mais de l'individu et du parcours réalisé par le professionnel avant et pendant son poste en SIAE. La relation d'aide qu'ils créent alors s'inscrit davantage dans une dynamique de don de soi au regard de la vocation pour laquelle ils ont intégré leur structure. Leur mission devient alors très subjective et se confronte à la subjectivité des autres, non pas sans tensions. On pourrait qualifier le travail d'accompagnement donc d'un travail de don de soi de façon presque illimitée puisque les cadres qui entourent leur profession sont régulièrement franchis. Mais si les professionnels sont soumis à de nombreux freins et contraintes dans leur profession, cela leur permet aussi peut-être

de limiter la relation de don dangereuse au sens de Fustier. Car tant qu'il y a un cadre, il peut être franchi. Donc moins il est restrictif, plus il incite à franchir les limites encore plus loin. Si l'on identifie ces freins au regard métaphorique de leur fonction sur un vélo, on peut alors comprendre que leur présence est nécessaire pour ne pas prendre trop de vitesse et se blesser. Les freins pourraient donc être nécessaires pour maintenir un équilibre et un premier rideau de limites à ne pas franchir.

BIBLIOGRAPHIE

- Anaut, Marie. « Le concept de résilience et ses applications cliniques ». *Recherche en soins infirmiers* N° 82, n° 3 (2005): 4-11.
- Brégeon, Philippe. « Histoire du réseau de “L’insertion par l’activité économique” ». *A quoi servent les professionnels de l’insertion ?*, Les éditions l’harmattan, n° 276 (juin 2009).
- Brodiez-Dolino, Axelle. « La vulnérabilité, nouvelle catégorie de l’action publique ». *Informations sociales* n° 188, n° 2 (19 octobre 2015): 10-18.
- Campéon, Arnaud, Blanche Le Bihan, et Isabelle Mallon. « Les trajectoires de la maladie d’alzheimer : des incertitudes négociées entre patients, famille et monde médical ». In *Vulnérabilités sanitaires et sociales. De l’histoire à la sociologie.*, 119-36. Presses universitaires de Rennes (Pur), 2014.
- Castel, Robert. « Chapitre 21. Aux frontières de la société salariale : discussion et commentaires ». In *Changements et pensées du changement. Échanges avec Robert Castel*, 2e éd.:298-310. La Découverte, 2012. <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/changements-et-pensees-du-changement--9782707173065-page-298.htm?contenu=bibliographie>.
- Castel, Robert. *Les Métamorphoses de la question sociale: Une chronique du salariat*. Fayard, 1995.
- Cervera, Méline, et Hervé Defalvard. « Accompagnement dans et vers l’emploi. Profits et pertes dans les Structures d’Insertion par l’Activité Économique ». *Travail et Emploi*, n° 119 (30 septembre 2009): 51-62. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.3482>.
- Châtel, Vivianne. « Au-delà de la vulnérabilité sociale, la vulnérabilité symbolique ». In *Penser la vulnérabilité: Visages de la fragilisation du social*, 201-40. PUQ, 2008.
- Châtel, Vivianne, et Shirley Roy. *Penser la vulnérabilité: Visages de la fragilisation du social*. Montréal: PUQ, 2008.
- Chaxel, Sophie, Cécile Fiorelli, et Pascale Moity-Maïzi. « Les récits de vie : outils pour la compréhension et catalyseurs pour l’action ». *¿ Interrogations ? L’approche biographique*, n° 17 (20 janvier 2014). <http://www.revue-interrogations.org/les-recits-de-vie-outils-pour-la>.

- Clot, Yves, Christophe Dejours, et Xavier de la Vega. « Yves Clot / Christophe Dejours : Plaisir et souffrance au travail, deux regards ». *Sciences Humaines* N° 242, n° 11 (15 novembre 2012): 6-6.
- Cour des comptes. « L’insertion des chômeurs par l’activité économique, Une politique à conforter ». Public Thématique. La documentation française, 2019.
- Colliot-Thélène, Catherine. « Retour sur les rationalités chez Max Weber ». *Les Champs de Mars* N° 22, n° 2 (2011): 13-30.
- Dejours, Christophe. « Note de travail sur la notion de souffrance ». *Travailler* n° 35, n° 1 (2016): 145-54.
- ———. « Organisation du travail - Clivage - Aliénation ». *Travailler* n° 28, n° 2 (15 novembre 2012): 149-58.
- ———. « Travail préparatoire a l’élaboration du plan violence et santé ». Rapport Public. Paris: Ministère de la santé et de la Solidarité, 2005. <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/054000730.pdf>.
- ———. « Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d’organisation du travail (approche étiologique) ». *L’information psychiatrique* Volume 83, n° 4 (2007): 269-75.
- Eme, Bernard. « Petite histoire de l’insertion par l’économique ». *Alternatives Economiques*, 1 mai 2010. <https://www.alternatives-economiques.fr/petite-histoire-de-linsertion-leconomique/00064587>.
- Ferréol, Gilles. *Risque et Vulnérabilité: Essai de Sociologie*. EME éditions, 2015.
- Fustier, Paul. « Chapitre II. Personnalité carencée et lien d’accompagnement ». In *Penser l’accompagnement adulte.*, édité par Jean-Pierre Boutinet, 115-28. Hors Collectio., Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 2007. <https://www.cairn.info/penser-l-accompagnement-adulte--9782130562115-page-115.htm>.
- ———. « La relation d’aide et la question du don ». *Nouvelle revue de psychosociologie* n° 6, n° 2 (1 novembre 2008): 27-39.
- ———. « Le lien d’accompagnement : un métissage entre échange par le don et échange contractualisé ». *Informations sociales*, n° 169 (7 mai 2012): 91-98.

- Garrau, Marie. « Regards croisés sur la vulnérabilité. « Anthropologie conjonctive » et épistémologie du dialogue ». *Tracés. Revue de Sciences humaines*, n° #13 (1 décembre 2013): 141-66. <https://doi.org/10.4000/traces.5731>.
- Gianfaldoni, Patrick. « Les évolutions contraintes des entreprises sociales d'insertion par le travail ». *Marché et organisations*, n° 31 (25 janvier 2018): 81-101. <https://doi.org/10.3917/maorg.031.0081>.
- Honneth, Axel. « Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la « reconnaissance » ». *Revue du MAUSS* no 23, n° 1 (2004): 137-51.
- Lechat, Noémie. « L'insertion par l'activité économique, un champ d'action hybride : monographie du territoire de la métropole grenobloise ». Mémoire, Master 2 Villes, Territoires et Solidarités, Sciences Po Grenoble, 2016.
- Martin, Claude. « Penser la vulnérabilité. Les apports de Robert Castel ». *Alter* 7, n° 4 (octobre 2013): 293-98. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2013.09.004>.
- Nicourd, Sandrine. « Éducation populaire : organisation du travail associatif et action publique ». *Entreprises et histoire* n° 56, n° 3 (2009): 62-72.
- Périlleux, Thomas. « La subjectivation du travail ». *Deviance et Societe* Vol. 27, n° 3 (2003): 243-55.
- Pierson, Françoise. « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth ». *M@n@gement* Vol. 14, n° 5 (2011): 352-70.
- Réseaux de l'IAE. « Pacte ambition IAE, 42-propositions, Accompagner les acteurs de l'emploi, Agir sur les territoires, Accroître la qualité des parcours d'insertion ». Consulté le 22 août 2019. <https://www.federationsolidarite.org/images/stories/PDF/Pacte-ambition-IAE-42-propositions.pdf>.
- Ravon, Bertrand. « L'extension de l'analyse de la pratique au risque de la professionnalité ». *Empan* n° 75, n° 3 (2009): 116-21.
- Ravon, Bertrand. « Travail social, souci de l'action publique et épreuves de professionnalité ». In *Actes éducatifs et de soins, entre éthique et gouvernance, Actes du colloque international*,

édité par (Felix C., Tardif J.), Nice, 2009.
<http://revel.unice.fr/symposia/actedusoin/index.html?id=600#bodyftn7>.

- Ravon, Bertrand, et Pierre Vidal-Naquet. « L'épreuve de professionnalité : de la dynamique d'usure à la dynamique réflexive. Introduction au dossier « Relation d'aide et de soin et épreuves de professionnalité » ». *SociologieS*, 16 juin 2016. <http://journals.openedition.org/sociologies/5363>.
- Semenowicz, Philippe. « Les dilemmes de l'insertion par l'activité économique : à la recherche du meilleur compromis ». *Formation emploi*, n° 141 (31 mai 2018): 175-92.
- Soulet (éd.), Marc-Henry. *Vulnérabilité*. Fribourg: : Academic press, 2014.
- Soulet, Marc-Henry. « Chapitre 12. De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration ». In *Changements et pensées du changement. Échanges avec Robert Castel*, 2e éd.:183-94. La Découverte, 2012. <https://www-cairn-info.iepnomade-2.grenet.fr/changements-et-pensees-du-changement--9782707173065-page-183.htm>.
- ———. « La reconnaissance du travail social palliatif ». *Dépendances*, n° 33 (1 décembre 2007): 5.
- ———. « La vulnérabilité, pourquoi ? » In *Vulnérabilité : de la fragilité sociale à l'éthique de la sollicitude*, 197. Fribourg : Academic press, copyright 2014, 2014.
- ———. « Les raisons d'un succès. La vulnérabilité comme analyseur des problèmes sociaux contemporains ». In *Vulnérabilités sanitaires et sociales. De l'histoire à la sociologie.*, 59-64, 2014.
- ———. *Les ressorts de l'accompagnement palliatif . Soulet, partie 1*. Marseille, 2016. <https://www.kelvoa.com/ressorts-de-laccompagnement-palliatif/>.
- ———. « Reconsidérer la vulnérabilité ». *Empan* no 60, n° 4 (2005): 24-29.
- ———. « Vulnérabilité et enfance en danger. Quel rapport ? Quels apports ? » In *Vulnérabilité, identification des risques et protection de l'enfance. Nouveaux éclairages et regards croisés*, La Documentation française., 128-39. ONED. Paris, 2014. http://www.oned.gouv.fr/system/files/publication/20140513_vulnerabilite_bd.pdf.

- Soulet, Marc-Henry, Vivianne Châtel, et Shirley Roy. « Chapitre 4 : La vulnérabilité sociale paradoxale ». In *Penser la vulnérabilité. Visages de la fragilisation du social*. Problèmes sociaux et interventions sociales. Presses de l'Université du Québec, 2008.
- Thomas, Hélène. « Vulnérabilité, fragilité, précarité, résilience, etc. » *Recueil Alexandries*, janvier 2008.
- Travail, Ministère du. « Loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel ». Ministère du Travail, 24 juillet 2019. <https://travail-emploi.gouv.fr/grands-dossiers/loi-pour-la-liberte-de-choisir-son-avenir-professionnel/>.
- Voirol, Olivier. « Préface ». In *La société du mépris, Vers une nouvelle Théorie critique*, par Axel Honneth, 9-34, La Découverte. Paris, 2006. https://editionsladecouverte.fr/catalogue/index-La_socie_t__du_m__pris-9782707153814.html.

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Tableau récapitulatif des structures interrogées .**Erreur ! Signet non défini.**

ANNEXE 2 : Liste des entretiens et caractéristiques principales**Erreur ! Signet non défini.**

ANNEXE 3 : Schémas des parcours vécus par les professionnels interviewés..... **Erreur ! Signet non défini.**

ANNEXE 4 : Grille d'entretien**Erreur ! Signet non défini.**

ANNEXE 5 : Exemple d'un traitement d'entretien.....**Erreur ! Signet non défini.**

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	8
PARTIE I: Les vulnérabilités des professionnels de l'insertion	21
Chapitre 1. Les vulnérabilités des professionnels de l'insertion. La quête de sens.	22
1.1 Les parcours des professionnels, entre hasard convaincant et vocation du convaincu	22
1.1.a Quand le hasard fait bien les choses	22
1.1.b Le fruit d'un choix mûrement réfléchi	23
1.2 Le seuil du sentiment d'utilité.....	25
1.2.a Le sentiment d'utilité.....	25
1.2.b ...Face à la fatigue et la déception	27
1.3 S'engager soi, c'est engager sa propre vulnérabilité	30
1.3.a Une vulnérabilité compassionnelle	30
1.3.b Une subjectivation des professionnels	35
Chapitre 2. Vulnérabilité face à l'expérience du réel	37
2.1 L'incapacité d'avoir la posture professionnelle désirée : l'exercice constant du compromis 37	
2.1.a La distance entre prescription et réalité.....	38
2.1.b La réalité de la relation de lien.....	41
2.2 La vulnérabilité face à l'échec	44
2.2.a Les vases communicants.....	44
2.2.b Le travail empêché	46
2.2.c Une vulnérabilité mystique.....	49
2.3 Une vulnérabilité réflexive	51
2.3.a Donner ce qu'on peut, est-ce suffisant ?	51
2.3.b L'évaluation des professionnels	53
Chapitre 3. Vulnérabilité face à la reconnaissance	56
3.1 L'épouvantail de la reconnaissance.....	56
3.1.a La création de leur propre objectifs.....	56
3.1.b ...Rime avec l'invisibilisation du travail fourni	58
3.2 Une reconnaissance restreinte	59
3.2.a D'un point de vue symbolique	59
3.2.b D'un point de vue matériel.....	61
3.3 Trouver la reconnaissance ailleurs.....	62

3.3.a	La reconnaissance de la part des salariés.....	62
3.3.b	Une reconnaissance incomplète.....	64

PARTIE II : Quelles sont les causes à l'origine de ces vulnérabilités dans leur travail d'accompagnement 65

Chapitre 1. Les facteurs exogènes : la vulnérabilité sociale contraint à un accompagnement limité 66

1.1	La naissance de l'accompagnement trouve sa source dans une vulnérabilité sociale structurelle	66
1.1.a	Une désocialisation des protections, facteur de vulnérabilité ?	66
1.1.b	La vulnérabilité, une épreuve universelle.....	68
1.2	L'insertion, une tâche impossible ?.....	69
1.2.a	L'accompagnement individuel, un non-sens ?.....	69
1.2.b	Un travail palliatif sans fin ?	71
1.3	Le biais du travail palliatif chez les structures d'insertion	73
1.3.a	La notion du temps dans l'accompagnement.....	74
1.3.b	Le facteur humain	75

Chapitre 2. Les facteurs endogènes : l'insertion par l'activité économique est naturellement paradoxale 77

2.1	Des enjeux de plus en plus économiques.....	77
2.1.a	Le financement des SIAE.....	78
2.1.b	Les SIAE, outils de la politique emploi ?.....	80
2.2	...Qui influent sur l'accompagnement social.....	82
2.2.a	Le dilemme des professionnels de l'insertion	82
2.2.b	Quand l'accompagnement en pâtit.....	85

PARTIE III : Agir sur les vulnérabilités, les stratégies des professionnels de l'insertion 89

Chapitre 1. Agir sur les symptômes des vulnérabilités 92

1.1	Le professionnel, sujet premier de la résilience	92
1.1.a	Intégrer les difficultés	92
1.1.b	Utiliser ses propres ressources.....	93
1.2	Quand la vocation des professionnels est mise au défi.....	95
1.2.a	Penser le projet à long terme	95
1.2.b	Affronter ou résister, le champ lexical de la guerre.....	96

Chapitre 2. Agir sur les causes des vulnérabilités 99

2.1	Agir dans l'intérêt des salariés en insertion au dépend des règles	99
2.1.a	Agir hors cadre pour suivre sa propre éthique.....	99

2.1.b	Bricoler les contrats pour lutter contre le sentiment d'impuissance	100
2.2	Agir contre les dépendances extérieures.....	102
2.2.a	Se défendre face aux contraintes des financeurs	102
2.2.b	Stimuler ou déranger les partenaires	104
CONCLUSION.....		107
BIBLIOGRAPHIE.....		111
TABLE DES ANNEXES.....		116
TABLE DES MATIERES		117

MOTS-CLÉS : Vulnérabilité, Souffrance, Insertion par l'activité économique, Vulnérabilité sociale, Résilience, Chargé d'insertion professionnel

RÉSUMÉ

Les Structures d'Insertion par l'activité économique sont nées dans un contexte de montée de crise de la gestion des surnuméraires et est devenue peu à peu un volet de la politique emploi. Entre enjeux politiques, économiques et sociaux, les professionnels de l'insertion qui ont la charge de l'accompagnement doivent faire à leur propre vulnérabilité lorsqu'ils pallient une vulnérabilité sociétale. La volonté des professionnels se confrontent alors à une réalité sur laquelle ils ne peuvent agir qui leur fait naître un sentiment d'impuissance douloureux. Dans ce contexte, les professionnels développent alors des stratégies de résilience pour lutter contre les symptômes et les causes de leur vulnérabilité.

KEYWORDS : Vulnerability, Suffering, Insertion through economic activity, Social vulnerability, Resilience, Professional integration manager

ABSTRACT

The Structures of Insertion by the economic activity were born in a crisis context of unemployed people management. It became a part of the employment policy. Between political, economic and social issues, integration professionals who oversee support must make their own vulnerability when they overcome a societal vulnerability. The will of the professionals is then confronted with a reality on which they cannot act which gives them a feeling of painful helplessness. In this context, professionals then develop resilience strategies to combat the symptoms and causes of their vulnerability.