

HES-SO //Valais

Bachelor of Arts in Travail social

## Accompagnement en entreprise d'insertion : Quelles compétences professionnelles ?

Bachelor 06, Formation En Emploi



Réalisé par Valentin Bérard, orientation éducateur social

Sous la direction de Madame Chantal Cornut-Piller

Août 2012

## **Remerciements**

Je souhaite remercier Mme Cornut Piller, ma directrice de mémoire, pour son soutien, sa disponibilité et ses conseils particulièrement utiles,

Les cinq personnes que j'ai interrogées, le partage de leur récit fut précieux pour élaborer mon travail,

Alain Girardin, Joël Gavin et Lionel Haas pour leur disponibilité lors de l'élaboration de mon projet de mémoire,

Mon amie Marie pour son soutien, ses encouragements, son écoute et sa disponibilité,

Ma maman, pour le temps précieux qu'elle a consacré à la relecture de mon travail ainsi que pour son soutien et ses encouragements, mon papa pour son soutien et ses encouragements,

Raphaël pour l'illustration de la page de titre.

## **Mots clés**

Entreprise d'insertion, compétence, travail, insertion, désinsertion, encadrant, accompagnement, bénéficiaire.

## **Résumé**

Ce travail de bachelor traite du type de compétences qu'un professionnel d'une entreprise d'insertion doit posséder pour accompagner les bénéficiaires de ce genre de structure. J'ai rencontré cinq bénéficiaires d'une entreprise d'insertion afin de connaître les compétences nécessaires à la pratique d'une telle profession.

J'ai appris que des compétences sociales et techniques sont nécessaires à l'exercice de cette profession. J'ai utilisé le référentiel de travailleur social HES dans le but de faire un lien avec les résultats de mon analyse où des compétences de types relationnelles apparaissent majoritairement. J'ai constaté qu'un professionnel de l'insertion doit disposer de compétences spécifiques pour exercer son métier. Des compétences de travailleur social sont nécessaires pour l'exercice de la profession d'un professionnel de l'insertion. En effet, en me basant sur le référentiel du travailleur social HES, j'ai pu faire un lien entre les compétences de ce référentiel et des extraits marquants qui ressortaient des entretiens.

Il faut relever que mon échantillon est restreint et qu'il comporte uniquement l'avis de bénéficiaires mais pas de professionnels de l'entreprise d'insertion. De plus, les compétences techniques ne sont pas abordées. Il n'est donc pas entièrement représentatif des compétences nécessaires à l'exercice de cette profession. Il nous donne cependant une idée des compétences sociales utiles à ce métier.

## Table des matières

1. Introduction.....	7
1.1 Problématique.....	8
2. Ma question de recherche.....	9
3. Partie théorique.....	10
3.1 Le travail.....	10
3.1.1 Définition du travail.....	10
3.1.2 Origine du travail.....	11
3.1.3 Les mutations du travail.....	11
3.1.4 Les fonctions du travail.....	19
3.2 La désinsertion et l'exclusion.....	22
3.2.1 Définition de l'insertion et de la désinsertion.....	22
3.2.2 Les quatre étapes de la désinsertion et les trois phases successives de réactions.....	23
3.2.3 Comment se retrouve-t-on dans un état de désinsertion ?.....	26
3.2.4 Les trois stratégies de réponses utilisées dans une situation de souffrance.....	27
3.2.5 L'exclusion.....	29
3.3 Les entreprises d'insertion.....	30
3.3.1 Emergence des entreprises sociales en Europe et en Suisse.....	30
3.3.2 Une création des entreprises d'insertion en deux temps.....	31
3.3.3 Définition de l'entreprise d'insertion.....	32
3.3.4 Le financement des entreprises sociales d'insertion par l'économique.....	34

3.3.5 Les secteurs d'activité.....	35
3.3.6 Les publics cibles.....	35
3.3.7 Les modalités d'insertion .....	36
3.3.8 Les modalités de formation.....	36
3.3.9 Les six fonctions des entreprises d'insertion .....	37
3.3.10 Les paradoxes des institutions et de l'insertion.....	38
3.3.11 Le profil des professionnels des entreprises d'insertion .....	39
3.4 L'accompagnement en entreprise d'insertion.....	40
3.4.1 L'insertion paradoxale.....	40
3.4.2 Relation d'aide en institution - les conditions d'un transfert positif.....	41
3.4.3 L'évaluation.....	44
4. Démarche méthodologique .....	45
4.1 Choix de l'outil de recueil de données.....	45
4.2 Construction du questionnaire.....	45
4.3 Constitution de l'échantillon .....	46
4.4 Analyse des données .....	46
4.5 Présentation de l'échantillon .....	46
5. Développement des résultats .....	49
5.1 L'écoute.....	49
5.1.1 La possibilité de s'exprimer.....	49
5.1.2 Favoriser l'autonomie en prenant en compte les difficultés de chacun.....	52
5.2 La reconnaissance .....	54

5.2.1 La considération .....	54
5.2.2 Le rapport de réciprocité .....	55
5.2.3 La valorisation par le travail .....	57
5.3 Les moyens d'agir .....	59
5.3.1 L'organisation .....	59
5.3.2 Les ressources .....	59
5.3.3 Etre soutenu .....	61
5.3.4 Etre relayé par son environnement.....	62
5.4 L'évaluation.....	63
5.4.1 Compréhension de l'évaluation par les bénéficiaires d'entreprises d'insertion.....	63
5.4.2 Tensions liées à l'évaluation .....	65
5.5 Compétences spécifiques émergentes et lien avec la formation de travailleur social HES .....	67
5.5.1 Compétences liées à l'écoute .....	68
5.5.2 Compétences liées à la reconnaissance .....	69
5.5.3 Compétences liées aux moyens d'agir .....	70
5.5.4 Compétences liées à l'évaluation .....	71
6. Conclusion.....	72
6.1 Vérification des hypothèses .....	72
6.2 Limites du travail de recherche .....	74
6.3 Perspectives et pistes d'action.....	75
6.4 Nouveaux questionnements.....	75
6.5 Bilan de la démarche .....	76
6.6 Réflexions personnelles .....	76

7. Bibliographie.....	78
7.1 Livres.....	78
7.2 Articles .....	79
7.3 Sites internet .....	79
7.4 Polycopier .....	80
7.5 Dictionnaires .....	80
8. Annexes.....	81
8.1 Annexe 1 : mon questionnaire.....	81
8.2 Annexe 2 : Référentiel de compétences pour la formation bachelor en travail social, .....	84

## 1. Introduction

Pendant environ six ans, j'ai travaillé en entreprise d'insertion d'abord comme civiliste, puis comme stagiaire et enfin comme éducateur social en formation. Durant cette période, j'ai eu l'occasion d'accompagner des bénéficiaires dans le quotidien sur des chantiers. Par la suite, en occupant un poste de travail différent, je les ai rencontrés ponctuellement en entretiens individuels. La structure dont je parle est une jeune entreprise d'une dizaine d'années. Elle a vécu une restructuration suite à des problèmes financiers après cinq ans d'existence. Dès mes débuts au sein de cette structure, j'ai eu la chance de participer modestement à l'évolution de son fonctionnement.

Dès ma troisième année de formation, suite à mon expérience quotidienne, des échanges avec mon praticien formateur et mes collègues de travail, je me suis questionné sur la place que doit prendre un travailleur social au sein d'une entreprise d'insertion. Je me demandais entre autre, si, dans le but de se rapprocher au maximum du monde du travail, tout en assurant un accompagnement social, il fallait des techniciens, formés dans une branche particulière, des généralistes touche à tout, des maîtres socioprofessionnels ou des éducateurs sociaux également formés dans une branche technique ?

Ce sujet m'interpelle fortement. Ce qui m'a conforté dans mon choix, c'est qu'à l'époque je n'étais pas seul dans ce cas. Le CRIEC<sup>1</sup> se questionnait également sur ce sujet. Il propose aujourd'hui des formations poste grade HES-SO<sup>2</sup>. Avant de débiter ma recherche, dans le but de réaliser des entretiens d'exploration, j'ai décidé de rencontrer deux professionnels de deux entreprises d'insertion de Suisse Romande et un représentant des services placeurs collaborant avec l'entreprise dans laquelle je travaillais. Ces trois rencontres m'ont une nouvelle fois conforté dans le choix de mon sujet. C'est une question d'actualité dans le domaine de l'insertion. La première entreprise contactée travaille avec des techniciens sur ses chantiers et à l'intérieur de ses ateliers. Les bénéficiaires ont un suivi individualisé, ils rencontrent régulièrement en entretien un professionnel des ressources humaines. Parallèlement, ils ont la possibilité de participer à des formations techniques et des formations liées aux connaissances plutôt générales (calcul, français, etc.). La seconde dispose à l'intérieur de sa structure d'une entreprise d'insertion pouvant concurrencer le milieu du travail. Les professionnels entourant les bénéficiaires sont un maître socioprofessionnel, bûcheron de métier et un technicien qui est paysagiste. Les bénéficiaires disposent également d'un suivi individualisé, c'est un psychologue qui s'en charge. Dans l'entreprise dans laquelle je me suis formé, les professionnels travaillant aux côtés des bénéficiaires sont des techniciens dits

---

<sup>1</sup> Conseil Romand de l'Insertion par l'Economique

<sup>2</sup> Haute-école spécialisée de Suisse occidentale

« généralistes » ; leur métier de base ne définit pas leurs compétences dans les activités de l'entreprise d'insertion. La petitesse de la structure et le grand nombre d'activités proposées par l'entreprise demandent aux « encadrants » une connaissance et une pratique globale de différents domaines (déménagement, démolition, paysagisme, menuiserie, peinture, etc.).

## 1.1 Problématique

Lorsque qu'il s'agit de concurrencer le milieu du travail, il devient nécessaire de lutter à armes égales. C'est peut-être pour cette raison que l'entreprise d'insertion dans laquelle j'ai travaillé pendant plusieurs années souhaitait engager des personnes possédant des formations manuelles pour encadrer les bénéficiaires sur les chantiers. A l'époque, il me semblait que la formation sociale passait au second plan. Les bénéficiaires qui débutaient une mesure en entreprise d'insertion avaient connu des situations difficiles. Le manque de compétences sociales de la part d'un encadrant sur un chantier, selon moi, pouvait favoriser une intervention maladroite. Je pense qu'une personne non formée n'abordera pas la problématique rencontrée par le bénéficiaire de la même manière qu'un travailleur social.

Certains services placeurs semble-t-il, appréciaient cette démarche entrepreneuriale qui répondait à une demande du moment. En effet dans le cadre de la cinquième révision AI<sup>3</sup>, l'objectif était avant tout tourné vers la réinsertion. Il fallait donc des structures adaptées à cette demande. Certains centres médicosociaux relevaient d'ailleurs la similitude de l'entreprise d'insertion avec les entreprises.

Comme je le disais ci-dessus, la formation liée à un métier manuel était importante dans la structure dans laquelle j'ai réalisé ma formation. J'ai eu l'impression que la mission sociale y passait au second plan. Pourtant la mission de cette entreprise d'insertion mettait en exergue le suivi social dont elle était porteuse et son adaptation au projet personnel de chaque bénéficiaire.

Un travailleur social avec une formation technique est-il capable de s'adapter à une concurrence du marché du travail tout en gardant en tête l'importance de sa mission sociale ? Est-il possible de demander à une personne possédant une certaine fibre sociale, mais, sans formation sociale de fonctionner en entreprise d'insertion comme professionnel dans ce domaine ?

---

<sup>3</sup> Assurance invalidité



## 2. Ma question de recherche

Lorsque j'ai choisi mon sujet, je souhaitais comprendre pourquoi le métier d'éducateur social était en inadéquation avec le chantier et l'accompagnement quotidien des bénéficiaires au sein de ma structure. Suite à une première discussion avec ma directrice de mémoire, des lectures, des rencontres de professionnels de l'insertion, des échanges avec mes collègues de travail, j'ai pu préciser mon choix. Aujourd'hui, je me questionne sur le travail d'accompagnement qu'accomplit un professionnel de l'entreprise d'insertion au quotidien dans un marché concurrentiel, mais surtout sur les compétences qu'il doit posséder.

Ma question est :

Quel type de compétences un professionnel d'une entreprise d'insertion doit-il posséder dans le but d'accompagner des bénéficiaires de ce genre de structure ?

Mes recherches théoriques m'ont permis de poser les hypothèses suivantes :

- En entreprise d'insertion, il faut un accompagnement particulier qui demande des compétences spécifiques.
- Une formation de travailleur social HES<sup>4</sup> permet de développer des compétences utiles à cette profession.

---

<sup>4</sup> Haute école spécialisée

### **3. Partie théorique**

La partie théorique est composée de cinq sous-chapitres. Dans le but d'entrer progressivement dans l'univers de l'entreprise d'insertion, un premier concept introduit le travail. Ce concept est incontournable, en effet, le travail est un outil de base utilisé par l'entreprise d'insertion afin de mener à bien sa mission de réinsertion sociale et économique. Je vais développer ensuite les thèmes de la désinsertion et de l'exclusion, deux thèmes à l'origine de la création de ce type de structure qu'est l'entreprise d'insertion. Je poursuis par un sujet sur les entreprises d'insertion dans l'idée de comprendre notamment leur but, leur fonctionnement et de ce qui les différencie d'une entreprise commune. Elle se termine par l'accompagnement en entreprise d'insertion, thème au cœur de ma recherche.

#### **3.1 Le travail**

##### **3.1.1 Définition du travail**

A. Jacob (1996), sociologue, oppose l'ancienne définition du travail à celle de nos jours dans le but d'identifier son évolution.

Le terme travail commence à être utilisé dans la langue française à partir du 14<sup>ème</sup> siècle. A ce moment-là, le travail signifie : état de celui qui souffre. A cette époque, ceux qui travaillaient étaient ceux qui devaient gagner leur vie afin d'assurer leur survie. Ce sont les catégories inférieures de la société. A. Jacob (1996) précise d'ailleurs que l'expression « vivre noblement » a signifié pendant longtemps ne pas travailler.

Le travail aujourd'hui correspond plutôt à toutes les activités de l'homme qui sont organisées et coordonnées appliquées à produire quelque chose d'utile. A. Jacob (1996) précise que le travail concerne tous les individus en âge et en condition de travailler. Ce n'est pas qu'une activité individuelle mais également un devoir social. Cette définition apparaît déjà dans les écrits d'économistes du 17<sup>ème</sup> siècle.

### 3.1.2 Origine du travail

R. Pinard (2000), sociologue, en citant J.-P. Vernant (1955), nous explique que le concept de travail n'existait pas encore dans la Grèce antique. Elle distingue les activités du paysan, de l'artisan, du guerrier et du citoyen en se basant sur des textes anciens. Elle nous dit aussi que les grecs n'avaient pas l'équivalent du mot travail. Ils nommaient les principales activités humaines, les définissaient et puis les hiérarchisaient. Selon l'auteur, les activités des esclaves ne pouvaient être associées au travail. L'esclave n'était pas considéré comme un humain mais plutôt comme un outil vivant, encore indispensable à l'époque car il n'existait pas de machines capables de fonctionner toutes seules.

Toujours selon R. Pinard (2000), le travail apparaît au moyen-âge entre le 11<sup>ème</sup> et le 13<sup>ème</sup> siècle. Un changement économique et social s'opère suite à la renaissance des villes et de l'artisanat qui accompagnent une reprise du commerce. Les marchands et les artisans vont faire leur place et faire exploser la société tripartite qui les tenait à l'écart. La société médiévale comportait les oratores (ceux qui prient), les bellatores (ceux qui combattent) et les laboratores (élite paysanne). Cette société excluait le travail, car elle ne considérait pas les marchands, les artisans et les paysans pauvres.

Les marchands et les maîtres artisans développeront leur système de règles qui seront respectées de part et d'autre. Les règles des métiers régissent la production, alors que celle des marchands régissent l'échange. L'artisanat se protège du commerce en édictant des règles concernant la qualité et la fabrication des produits. Certains métiers sont soumis au pouvoir royal, d'autres au pouvoir municipal et enfin certains sont libres. C'est le cas des draperies qui donneront naissance aux premiers capitalistes industriels.

### 3.1.3 Les mutations du travail

#### Les fondements de l'organisation capitaliste

R. Pinard (2000) précise dans son ouvrage qu'au 14<sup>ème</sup> siècle apparaissent les premières horloges mécaniques sur les beffrois des villes et les clochers des églises. Ces horloges servent à ponctuer le temps de travail des ouvriers. En citant L. Mumford (1934) et Landes (1983), R. Pinard (2000) raconte que l'horloge est la : « première machine » à l'origine du calcul, de la standardisation et de l'action automatique. »<sup>5</sup> Avec l'horloge mécanique, l'heure est divisée en soixante minutes et la minute en soixante secondes. Ce système remplace le mouvement continu de la chute d'eau, la clepsydre et celui des cieux, l'horloge solaire.

---

<sup>5</sup> Pinard Rolande, « La révolution du travail - De l'artisan au manager », Presse Universitaire de Rennes, 2000, p. 36

En dehors de leurs travaux agricoles, les ouvriers travaillent dans des ateliers hors de leur domicile. Même si le temps n'est pas encore calculé précisément, le temps pour lequel l'ouvrier s'est investi est considéré comme n'étant plus le sien.

La conception du temps perçue au 14<sup>ème</sup> siècle va se transformer graduellement. L'horloge qui existait seulement à l'extérieur, apparaît en miniature sous forme de montre ou d'horloge de maison. Ce changement provoque selon D.S. Landes (1983) cité par R. Pinard : « *le développement d'une conscience continue du temps (et non plus celle engendrée par le rappel intermittent des clochers), l'autodiscipline et la « privatisation » du temps ; cela représentera un stimulant puissant pour la productivité et l'individualisme,...* »<sup>6</sup>

Toujours selon D.S. Landes (1983), cité par R. Pinard (2000), l'éthique protestante est à l'origine de l'esprit du capitalisme et la mécanisation du temps et son abstraction sont responsables du principe d'organisation du capitalisme. Par la suite, le temps des ouvriers sera d'avantage contrôlé et les moments sans travail seront déduits de la somme d'argent reçue. Les journées de travail durent en moyenne quinze heures. Le reste du temps dont dispose l'ouvrier sert à dormir. Les habitudes irrégulières de travail seront perçues comme des vices, de la débauche ou de l'ivrognerie, parallèlement le temps que le capitaliste n'utilisera pas est synonyme de menace. C'est avec l'arrivée de la révolution industrielle que l'organisation du temps par le capitaliste prendra une importance centrale.

### **Adam Smith**

Comme l'explique R. Pinard (2000), A. Smith, philosophe et économiste écossais du 18<sup>ème</sup> siècle, est à l'origine d'une rupture importante dans la conception de la société. Cette conception fut primordiale pour la naissance du capitalisme industriel, c'est-à-dire : « *la liberté propre à la société vue comme un marché est un prérequis à l'apparition du travail libre, à l'échange entre ouvrier et capitaliste qui permet le passage de l'un sous l'autorité de l'autre.* »<sup>7</sup> A. Smith se charge de systématiser le sens de l'économie moderne en cours d'élaboration lors des siècles précédents. C'est ce qui expliquerait que son ouvrage est reçu positivement par la société. C'est d'ailleurs à ce moment précis que s'opère un changement prépondérant dans la production suite à l'apparition du capitalisme industriel.

R. Pinard (2000) explique que lorsqu'A. Smith publie son ouvrage en 1776, il semble peu conscient des changements qui s'opèrent au niveau de la production industrielle. Pour A. Smith : « *la société est un marché en*

---

<sup>6</sup> Pinard Rolande, « *La révolution du travail - De l'artisan au manager* » Presse Universitaire de Rennes, 2000, p. 37

<sup>7</sup> Ibid. p. 42

*croissance et c'est ce qui impulse la division du travail dans les manufactures ; c'est la société comme marché qui permet au capitalisme industriel d'établir son fondement organisationnel (la division du travail).* »<sup>8</sup> A. Smith n'aborde par contre pas l'effet sur la société de l'organisation propre aux manufactures, puis aux fabriques.

R. Pinard (2000) rajoute que pour A. Smith c'est l'utilisation du travail qui est à l'origine de la richesse des nations. C'est la façon d'utiliser le travail par le propriétaire de capital qui va définir sa rentabilité. Cette rentabilité est directement en lien avec la production définie par le marché. Le travail dit productif, c'est l'organisation du capitaliste dans le but de créer de la richesse et sa manière de l'utiliser.

En citant A. Smith, R. Pinard (2000) dit aussi que la liberté de travail signifie une concurrence parfaite sur le marché et la liberté liée à exercer le droit de propriété du capitaliste sur le travail qu'il a développé à l'aide de son capital.

Le travail signifie trois choses. La première c'est la force de travail, la seconde le capital et la troisième concerne un modèle de mesure de la valeur des marchandises. Le travail et le capital sont séparés, un droit de propriété doit être reconnu à la fois au capitaliste et à l'ouvrier qui travaille pour lui. Le travail fourni par le travailleur ne lui appartient plus. Il doit le partager avec son propriétaire. La part de ce dernier est justifiée par un « *travail d'inspection et de direction.* »<sup>9</sup> Les salaires sont régis par des lois différentes qui ne sont pas en lien direct avec le capital.

## **La révolution industrielle**

Le capitalisme industriel va apporter une nouvelle vision à l'économie. En effet l'ouvrier va échanger sa force de production contre un salaire. A première vue cela rompt le système de servitude féodale. Cependant, en regardant de plus près, à travers un contrat passé avec son employeur, l'ouvrier va se soumettre. Les suites de ce contrat fondateur sont à la discrétion du capitaliste. Un nouveau type de servitude apparaît donc à l'intérieur de l'atelier. La liberté de l'ouvrier n'est reconnue que sur le marché du travail. « *Dans l'atelier il devient la chose du capitaliste, sa propriété.* »<sup>10</sup>

R. Pinard (2000), en citant K. Marx met en évidence une différence fondamentale entre le capitalisme industriel et les capitalismes précédents. Le premier cité est un capitalisme de production qui sert essentiellement à s'enrichir et dès lors, ne répond plus, seulement à un besoin. « *Cette transformation de l'économie par le mode de*

---

<sup>8</sup> Pinard Rolande, « *La révolution du travail - De l'artisan au manager* », Presse Universitaire de Rennes, 2000, p. 42

<sup>9</sup> Ibid. p. 42

<sup>10</sup> Ibid. p. 51

*production capitaliste, qui introduit une nouvelle servitude dans la production régie par les lois du marché, sera réalisée au nom de la liberté du travail (i.e. Le travail libre de toute règle, de toute institution contraignante).* »<sup>11</sup>

Pour réaliser cette transformation l'Etat va intervenir sur un plan législatif en éliminant ce qui restait des institutions féodales et en créant de nouvelles.

Plusieurs lois furent acceptées par le parlement britannique. Elles eurent comme effet de soumettre davantage le travail au capital et l'ouvrier au propriétaire. L'une d'entre elles, l'Act of Settlement, en 1795, supprimait la possibilité aux autorités locales d'expulser des non-résidents. Jusque-là la paroisse, avait un droit d'expulsion sur les non-résidents pris en charge. La même année, une seconde loi, la loi de Speenhamland, permettait aux paroisses de prélever sur le salaire de l'ouvrier une taxe servant à aider les démunis dans l'idée de réduire les émeutes et la violence y liée. Les conséquences pour l'ouvrier seront désastreuses, ce dernier devra aller jusqu'à demander l'aumône pour s'en sortir. Les salaires seront maintenus au taux le plus bas.

Comme le précise P. Mantoux (1906) cité par R. Pinard (2000), cette situation soulevait un paradoxe, le patron faisait des économies avec cette taxe alors que l'ouvrier, s'il ne demandait rien à la charité publique, y perdait.

Avec l'élimination de toute entrave à la liberté du travail, les règles et les protections qui existaient disparurent. Il était nécessaire que cette liberté existe pour laisser place à celle du capital. « *C'est à dire celle d'investir où c'est le plus profitable, de réduire les coûts de production le plus possible, et donc de réduire les compétences nécessaires, celle d'acheter des enfants des paroisses pour en faire des « apprentis » jusqu'à l'âge adulte, à la merci de l'acheteur ; etc.* »<sup>12</sup> Lorsque les philanthropes de l'époque demanderont une réglementation pour le travail des enfants, les capitalistes les accuseront de mettre en péril la liberté du travail et le progrès et de provoquer un retour à un passé féodal.

D'après R. Pinard (2000), le mode de production capitaliste a pu s'imposer dans la société grâce à la liberté de manoeuvre qu'offraient les institutions aux propriétaires tout en favorisant le développement de cette nouvelle forme de propriété.

## **F. Taylor et H. Ford**

Selon R. Pinard (2000), F. Taylor et H. Ford avaient une vision moralisatrice du travail. Ils proposaient l'idée que séparer les hommes qui pensent et planifient de ceux qui créaient avec leurs mains, débouche sur une unité

---

<sup>11</sup> Pinard Rolande, « La révolution du travail - De l'artisan au manager », Presse Universitaire de Rennes, 2000, p. 52

<sup>12</sup> Ibid. p. 53

importante tant pour le patron et les ouvriers que pour la nation. Ils avaient tous deux une approche autoritaire du travail. La soumission des ouvriers aux directives et la discipline étaient pour eux des conditions d'emploi essentielles. F. Taylor par le management et H. Ford par la technologie poursuivaient un objectif commun : optimiser la qualité de la production. Leurs principes similaires comprenaient l'élimination des mouvements inutiles, l'organisation logique des flux de production et la monopolisation du savoir ouvrier.

Cependant leur manière d'opérer comme manager et entrepreneur sera différente. F. Taylor compte sur « *une démultiplication des fonctions administratives et de gestion pour contrôler le travail et briser le monopole ouvrier du savoir productif, H. Ford utilisera le bras de fer de la technologie pour mater les travailleurs et rendre leurs compétences inutiles.* »<sup>13</sup>

Dans le but de donner au management le monopole du savoir productif, F. Taylor a établi « *une science du travail* »<sup>14</sup> que R. Pinard (2000) décrit dans son ouvrage :

- *Trouver 10-15 hommes spécialement qualifiés pour le travail (des first-class men)*
- *Etudier la série exacte des mouvements et opérations de ces hommes au travail, ainsi que l'outil qu'ils utilisent*
- *Mesurer à l'aide d'un chronomètre le temps requis pour exécuter chacun de ces mouvements et choisir la façon la plus efficace d'effectuer chaque élément du travail*
- *Éliminer tous les mouvements faux, lents et inutiles*
- *Récompenser / Rassembler dans une seule série tous les mouvements les plus efficaces et les meilleurs outils.*<sup>15</sup>

Selon B. Perret (1999), le système fordiste peut être décrit selon les points suivants :

- Un mode de consommation orienté vers des biens qui ont le potentiel d'être produits en longue série. Des voitures ou des appareils électroménagers en sont un exemple.
- Il se base sur le modèle de production de Taylor. Ce dernier dans son modèle, dans le but d'augmenter l'efficacité dans les fabriques préconise, en premier lieu, la séparation des tâches productives en gestes simples et répétitifs qui selon lui n'exige aucune qualification, en second lieu il préconise une séparation

---

<sup>13</sup> Pinard Rolande, « *La révolution du travail - De l'artisan au manager* », Presse Universitaire de Rennes, 2000, p. 126-127

<sup>14</sup> Ibid. p. 126

<sup>15</sup> Ibid. p. 126

entre la conception et l'exécution.

- Le troisième élément dont parle Bernard Perret est le « *rapport salarial fordiste.* »<sup>16</sup> « *En contrepartie d'une organisation du travail hiérarchisée et déqualifiante, les travailleurs sont intégrés à la société de consommation.* »<sup>17</sup> Les ouvriers sont au bénéfice de divers avantages sociaux liés au travail en accroissement continu comme une rémunération, la stabilité du contrat de travail, un allègement des horaires ou la protection sociale. L'auteur précise qu'en France ces avantages sont couverts par l'Etat et non par les entreprises. Ford fut le premier à comprendre que ses ouvriers sont de potentiels acheteurs de voitures qu'ils construisent. Il faut tout même souligner que la classe ouvrière se mobilisait fortement et ces avantages n'empêchaient pas l'apparition d'un nombre élevé de conflits, ce qui peut sembler paradoxal.
- Le quatrième point concerne l'intervention régulatrice de l'Etat. Ce dernier garantit un taux de croissance régulier. (B. Perret 1999) cite en exemple l'accroissement du déficit budgétaire d'une entreprise.

### **Les 30 glorieuses**

Les 30 glorieuses représentent une période d'environ 30 ans allant de 1945 à 1973 et touchent la majorité des pays développés. Jean Fourastié (1979), économiste français, est à l'origine de l'expression « 30 glorieuses » qui caractérise cette période.

Cette époque connut des changements importants tant au niveau social qu'économique. L'Europe, durant cette période rattrapa son retard sur les États-Unis. Il faut relever plusieurs changements ou caractéristiques, le baby-boom fait son apparition. En effet, les bonnes conditions de vie sont à l'origine de l'explosion des natalités, d'un autre côté grâce à l'amélioration de la médecine, l'espérance de vie augmente. Par exemple au Canada comme le relève l'auteur Marcel Martel (2008), la population double entre 1941 et 1961. Une politique d'immigration plus libérale est également à l'origine de cette augmentation. Le taux de chômage, en Europe comme dans d'autres pays industrialisés du monde est au plus bas. C'est une période dite de plein emploi. C'est également à ce moment-là qu'apparaît la société de consommation. Le pouvoir d'achat augmente donc considérablement pour la classe moyenne.

Durant ces années interviennent une diminution du secteur primaire et une augmentation du secteur tertiaire. La

---

<sup>16</sup> Perret Bernard, sous la direction de Marc-Henry Soulet, « *Le travail, nouvelle question sociale* », Editions Universitaires Fribourg Suisse, 1999, p. 60

<sup>17</sup> Ibid. p. 60



croissance est grandissante grâce notamment à la facilité de se procurer des énergies fossiles et au niveau encore très élevé de l'horaire journalier. Cette période de croissance exceptionnelle se termine par les chocs pétroliers de 1973 à 1979.

### **Années Post-Glorieuses jusqu'à nos jours**

B. Perret (1999) cite plusieurs raisons responsables à l'origine de la déstabilisation du système économique depuis vingt ans :

Il explique que la manière de consommer a changé. Les services ont grandement augmenté au niveau des ménages et ce en défaveur des produits manufacturés. La standardisation disparaît et la différenciation des produits apparaît. Le consommateur a davantage de choix et est informé quant à la qualité des produits qu'il souhaite consommer. B. Perret (1999) cite en exemple l'automobile. Autrefois, il n'y avait qu'un choix limité de modèles, aujourd'hui, le consommateur a le choix entre des dizaines de modèles. De plus, il peut définir les options qu'il souhaite, en termes de motorisation, confort et sécurité, sur ces différents modèles.

Le monde du travail devient plus différencié et sélectif. De nouvelles organisations productives apparaissent. La qualité des produits devient plus importante, l'activité productive possède un caractère intellectuel et relationnel plus élevé. Selon l'auteur, la principale rupture avec le taylorisme se trouve au niveau de l'implication des salariés dans leur travail. La motivation de ces derniers ne passe donc plus par de purs avantages matériels tout en reconnaissant que le monde ancien n'a pas disparu.

L'auteur explique que la crise de l'état providence « à la fois conséquence et cause du ralentissement de la croissance »<sup>18</sup> empêche d'augmenter à l'infini les avantages sociaux produits par le rapport salarial fordiste. Un autre problème apparaît : l'impossibilité de répondre au développement des services collectifs, afin de suffire aux besoins de la société.

A travers ce quatrième point l'auteur explique que la mondialisation de l'économie est également à l'origine de la déstabilisation du système économique. Il précise que l'Etat, autrefois très présent perd la maîtrise de différents leviers d'action. A l'époque des trente glorieuses, il les utilisait régulièrement. Il a pu en outre intervenir sur l'augmentation d'un salaire minimum, le droit du travail et la régulation du marché de l'emploi. Dans une économie mondiale l'intervention de l'état est généralement contre-productive. Si le commerce mondial s'accroît,

---

<sup>18</sup> Perret Bernard, sous la direction de Marc-Henry Soulet, « *Le travail, nouvelle question sociale* », Editions Universitaires Fribourg Suisse, 1999, p. 62.

la pression liée à la concurrence entre les entreprises aussi. Ce processus accélérerait le modèle de consommation cité par B. Perret (1999) dans le second point qu'il décrit plus haut.

A la suite des quatre points définis plus haut, B. Perret (1999) explique que les différents facteurs de déstabilisation nommés se renforcent mutuellement : « *l'évolution des exigences des consommateurs, le progrès technique et l'internationalisation de l'économie produisent des changements qui vont tous dans le même sens, celui d'une perte de cohérence entre la logique économique et les normes sociales, et d'un ralentissement de la croissance.* »<sup>19</sup>

V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007) précisent que la situation de l'emploi entamée en 1975 n'est pas qu'une crise économique temporaire. Ils ajoutent qu'en 1975 la France comptait 1 demi millions de chômeurs, en 1990 elle en comptait 2 millions et demi, en 1993 ils dépassent les 3 millions. Il est en outre estimé que ce nombre risque de s'accroître de 300'000 chômeurs supplémentaires par année. Les auteurs précisent que l'augmentation du chômage n'est pas directement liée à des causes démographiques et non plus à une augmentation de demandeurs d'emplois. Cet accroissement est lié à des changements importants de la production qui ont une incidence profonde sur le marché du travail. L'amélioration des technologies et le souhait d'augmenter la rentabilité et la productivité ont pour conséquences une réduction du temps de travail et du nombre de travailleurs. Un exemple est cité par les auteurs : « *Le temps nécessaire pour produire un quintal de blé est passé, en quarante ans seulement, de 5 heures à dix minutes.* »<sup>20</sup> De plus les emplois disparus dans l'industrie n'ont été compensés qu'en partie par un transfert dans le secteur tertiaire. Il faut également relever que les métiers de ce secteur conduisent aussi à une économie de personnel. L'automatisation des tâches fait son apparition et remplace progressivement concierges, serveurs ou pompistes. Des métiers qui offraient des débouchés temporaires ou durables pour des travailleurs non qualifiés.

Il découle de cette situation une augmentation du chômage mais aussi l'allongement de sa durée. En France le nombre de chômeurs inscrits entre 1974 et 1987 a augmenté de 10 à 32%. Les « nouveaux » chômeurs sont des jeunes ou des ouvriers de moins de 50 ans, le chômage ne concerne plus que les travailleurs âgés ou les personnes en situation de handicap. Les auteurs précisent que plus la durée du chômage est longue, plus il est difficile de retrouver un poste de travail. Ils notent également une apparition d'emplois à durée limitée surtout chez les jeunes, un sur quatre sont concernés. Ces petits « boulots » ou stages débouchent rarement sur un emploi stable mais plutôt sur des périodes de chômage entrecoupées d'activités professionnelles sous-payées.

---

<sup>19</sup> Perret Bernard, sous la direction de Marc-Henry Soulet, « *Le travail, nouvelle question sociale* », Editions Universitaires Fribourg Suisse, 1999, p. 62

<sup>20</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, « *La lutte des places* », Editions Desclée de Brouwer 2007, p 80

### 3.1.4 Les fonctions du travail

#### La fonction psychologique

P. Davezies (2000) présente dans un article les enjeux en termes de santé. L'auteur précise que l'homme est tiraillé entre « *un ancrage corporel, radicalement singulier et par là indicible et une inscription sociale radicalement impersonnelle dans laquelle résident pourtant ses espoirs de réalisation.* »<sup>21</sup> L'homme, à travers cette description, lutte sur deux fronts différents. D'un côté avec son corps et de l'autre avec ses déterminismes sociaux et les rôles qu'on lui donne. L'auteur précise d'ailleurs que : « *Le défi auquel est confronté tout être humain est de trouver à ses pulsions une issue qui soit compatible avec son insertion sociale et à travers laquelle il puisse construire son histoire propre, sa biographie.* »<sup>22</sup>

L'homme devra trouver un juste équilibre, à travers la définition de son identité, il risque de mettre en péril sa santé. S'il ne parvient pas à trouver un équilibre entre les pulsions de son corps et une situation socialement valorisée, il peut être menacé de décompensation au niveau psychiatrique ou psychosomatique.

Ces deux pôles que l'on retrouve chez l'homme, selon P. Davezies (2000), font de lui, un être foncièrement inachevé. La personne va donc chercher à s'accomplir tout au long de sa vie. L'auteur précise que pour ce faire l'être humain agira sur deux fronts différents, l'un concerne sa vie amoureuse et l'autre sa vie sociale, dont le travail occupe une place importante.

Il relève que d'une rencontre avec une autre personne naît toujours de la déception. Quelle que soit l'importance donnée à la relation, il n'y a pas de réponse entière à la question de l'identité. L'homme se détournera de sa vie sociale. L'identité recherchée est donnée par le regard des autres et non pas par soi-même, celle-ci est transmise sous forme de reconnaissance.

Toujours selon P. Davezies (2000), la reconnaissance au travail est fondée sur deux jugements :

- Un jugement d'utilité, ce dernier provient du client ou de la hiérarchie. Selon l'auteur, il n'est pas évident que les salariés bénéficient d'un tel niveau de reconnaissance.

---

<sup>21</sup> Davezies Philippe, « Éléments de psychodynamique du travail », Laboratoire de médecine du travail. Faculté de médecine de Lyon, 2000, p. 12

<sup>22</sup> Ibid. p. 12

- Un jugement d'esthétique que l'auteur illustre par un « *ce travail est un travail bien fait !* »<sup>23</sup> ou « *c'est du beau travail !* »<sup>24</sup> trouver page II précise que ce jugement est celui de ses pairs.

P. Davezies (2000) en citant C. Dejours (1993) précise que le jugement esthétique comprend aussi deux dimensions :

- C'est un travail qui est beau car il correspond aux règles constituant le collectif du travail. Il démontre l'appartenance à la communauté. C'est le premier versant de l'identité.
- C'est un travail singulier qui comporte de l'originalité et qui n'est pas une stricte reproduction de ce qui est fait habituellement. C'est le second versant de l'identité.

*« Le simple respect des règles renvoie au conformisme. La pure singularité relève de la marginalité. Dans les deux cas, il n'y a pas de reconnaissance. Le jugement de ses pairs suppose l'articulation de ces deux dimensions. »*<sup>25</sup>

Si cette reconnaissance manque à l'appel, la souffrance apparaîtra. Le plaisir lié au travail disparaîtra. Le sujet utilisera alors son énergie pour se défendre face à cette souffrance. Cette énergie s'amenuisera dans l'accomplissement de son travail journalier. Ce genre de situation peut faire courir des risques au sujet : « *le risque d'une désorganisation de ses relations sociales et familiales, d'une désorganisation psychique et psychosomatique.* »<sup>26</sup> Le sujet ne cherchera plus à être reconnu mais à se défendre face aux agressions dont il est victime pour protéger sa santé. De cette situation naissent des comportements paradoxaux ou irrationnels qui peuvent être expliqués par la nécessité de se défendre contre la souffrance.

### **La fonction économique**

Selon B. Perret (1999), la fonction économique du travail correspond à la production de richesses mais aussi à procurer un revenu à celui qui l'exerce.

Selon A. Jacob (1996), le travail est aujourd'hui une valeur centrale qui contribue à définir la société dans sa

---

<sup>23</sup> Davezies Philippe, « Éléments de psychodynamique du travail », Laboratoire de médecine du travail. Faculté de médecine de Lyon, 2000, p. 13

<sup>24</sup> Ibid. p. 13

<sup>25</sup> Ibid. p. 15

<sup>26</sup> Ibid. p. 15

globalité. Selon elle, sa fonction dépasse largement celle d'une production dans le but de vivre décemment. La crise du travail entraîne une crise de société car il est devenu un tout. L'auteur explique que depuis deux siècles une pensée commune a surgi dans nos sociétés. Cette pensée dit que l'enrichissement aura un effet bénéfique sur le bien-être de la société. Elle tire la conclusion que les personnes sont d'abord considérées comme producteurs, puis comme consommateurs et non plus en tant que personnes à part entière.

A. Jacob (1996) précise aussi, qu'avec les valeurs développées dans le cadre de la pensée économique, ce sont les relations entre les hommes et les choses qui ont pris le dessus par rapport aux relations entre êtres humains. Aujourd'hui, l'individu n'est reconnu socialement que s'il travaille. Toute personne se doit d'obtenir et conserver un travail. Il perçoit un revenu dans des conditions qui sont définies par le code du travail. Dès lors il dispose de soins médicaux, d'allocations diverses, d'un logement, d'un droit à l'éducation et à la formation. C'est son travail qui lui permet d'être reconnu socialement.

A. Jacob (1996) pense que la carte de la société est calquée sur celle du travail. Elle explique que les institutions sont pensées et organisées en fonction de ce dernier. Elle donne un exemple parlant en citant les grèves de transport qui ont pour incidence une impossibilité de poursuivre les activités économiques pour aller travailler ou faire du commerce.

Selon ce même auteur, bien que le travail soit aujourd'hui un fondement de notre organisation économique et sociale, même politique, la manière dont il a évolué fait de lui aujourd'hui un bien rare. L'accroissement de la productivité du travail a eu pour effet de réduire considérablement la main d'œuvre nécessaire pour la production. La société n'est plus en mesure de répondre à la « demande » de travail.

### **La fonction sociologique**

C. Sénik, D. Méda et H. Garner (2006) expliquent dans leur article le déclin d'une petite bourgade autrichienne comprenant un taux de chômage élevé et étudié pour cette raison par plusieurs sociologues. Il est expliqué que les ouvriers en perdant leur travail ont perdu en fait beaucoup plus que leur revenu. « *Ils ont perdu leur estime de soi, leur capacité à faire des projets, leurs collègues, leurs relations sociales.* »<sup>27</sup> Les auteurs précisent aussi que les familles ont revu leurs besoins à la baisse, elles se procurent maintenant le minimum vital. Depuis leur participation à des activités annexes (les fêtes, l'activité politique, ...), elles ne sont plus capables de se projeter dans l'avenir.

---

<sup>27</sup> Sénik Claudia, Méda Dominique, Garner Hélène, « *La place du travail dans les identités* », Economie et statistique n°393-394, 2006, p. 24

Cet extrait démontre l'importance du facteur d'intégration du travail dans la société. Les auteurs en reprenant Jahoda (1984) citent 5 fonctions<sup>28</sup>, en dehors de celle du revenu pour démontrer que le travail ne s'arrête pas à la première citée :

- Le travail impose une structure temporelle de vie
- Le travail crée des contacts sociaux en dehors de la famille
- Le travail donne des buts dépassant les visées propres
- Le travail définit l'identité sociale
- Le travail force à l'action

Ces différentes fonctions contribuent à ce que l'individu s'intègre au sein de la société.

## 3.2 La désinsertion et l'exclusion

Après avoir pris connaissance de la définition, de l'origine et des fonctions du travail, je vais maintenant développer les thèmes de la désinsertion et de l'exclusion. Ces deux thèmes sont à l'origine de la création des entreprises d'insertion.

### 3.2.1 Définition de l'insertion et de la désinsertion

Dans le but de définir les compétences spécifiques d'un professionnel de l'insertion et encadrant des bénéficiaires exclus du monde professionnel et social, nous devons comprendre ce que signifie les termes insertion et désinsertion.

Voici donc une définition de l'insertion citée par C. Dunand et A.-L. Du Pasquier (2006) : « *L'insertion par l'économique consiste à offrir un stage de remise au travail dans une entreprise privée sans but lucratif (association ou fondation le plus souvent) fonctionnant comme une PME<sup>29</sup>, mais dont l'objectif est la réinsertion.* »<sup>30</sup> Cet extrait démontre que l'entreprise d'insertion répond à une demande de la société ou d'individus dans le but de réinsérer des personnes exclues.

---

<sup>28</sup> Sénik Claudia, Méda Dominique, Garner Hélène, « *La place du travail dans les identités* », Economie et statistique n°393-394, 2006, p. 24

<sup>29</sup> Petite ou moyenne entreprise

<sup>30</sup> Dunand Christophe et Du Pasquier Anne-Lise, « *Travailler pour s'insérer* », 2006 ier éditions, p. 11

Selon le Petit Larousse illustré (2012), la désinsertion est le « fait de ne plus être inséré dans la société, dans un groupe. »<sup>31</sup> Une personne exclue est donc une personne mise à l'écart d'un groupe auquel elle ne correspond pas. « Les problèmes d'insertion sont, le plus souvent, expliqués comme la résultante de « l'état » d'individus ou de groupes sociaux décrits comme ayant des difficultés particulières. Ils sont perçus comme étant porteurs d'un handicap, d'une inadaptation, d'une dangerosité, d'un trouble, d'un manque qu'il convient de traiter.»<sup>32</sup> Les personnes exclues ne répondent donc pas aux normes instaurées par un groupe, en l'occurrence la société, ils sont porteurs ou manquent de quelque chose ce qui les différencie de la personne insérée. La personne en état de désinsertion est un individu exclu qu'il faut inclure. Cette tâche est généralement transmise aux institutions qui sont « chargées de les éduquer, de les soigner, de les aider, de leur trouver un logement, un emploi, ... »<sup>33</sup>

C. Dunand et A.-L. Du Pasquier (2006) nous donnent une définition de l'insertion et de la réinsertion : « Les termes insertion et réinsertion se réfèrent au travail considéré d'abord comme facteur de cohésion sociale, et non uniquement comme facteur de production. Ils sont la désignation d'un traitement social du non-travail, qui concerne les personnes qui en sont exclues de manière temporaire ou durable : les chômeurs, les personnes sans travail relevant de l'aide sociale, les personnes handicapées reconnues invalides, etc. »<sup>34</sup>

Cette définition prend en compte les exclus du travail et se rapproche de ce que V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007), en citant R. Lenoir, (1974) considèrent comme les « oubliés de la croissance »<sup>35</sup>. Aujourd'hui, les auteurs définissent comme faisant partie du groupe d'exclus plusieurs autres populations comme les pauvres, les jeunes de banlieues dégradées, les chômeurs de longue durée, les immigrés, les illettrés, les vieillards, les personnes en situation de handicap, les toxicomanes, les victimes de racisme, etc. Ils se demandent d'ailleurs pourquoi le contenu de cette notion d'exclu est aussi éclaté et les formes d'actions qu'elle peut susciter, alors que chaque population décrite mériterait, selon eux, un traitement social spécifique.

### 3.2.2 Les quatre étapes de la désinsertion et les trois phases successives de réactions

V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007) présentent quatre étapes du parcours social de la désinsertion en se basant sur un travail de B. Bergier (1992).

---

<sup>31</sup> Le Petit Larousse Illustré 2012, 2011, p. 333

<sup>32</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, « La lutte des places », Editions Desclée de Brouwer 2007, p 258

<sup>33</sup> Ibid. p 258

<sup>34</sup> Dunand Christophe et Du Pasquier Anne-Lise, « Travailler pour s'insérer », 2006 ier éditions, p.1 9

<sup>35</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, « La lutte des places », Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 51

## Les quatre étapes de la désinsertion

- La rupture

La première étape est une rupture qui peut être concrétisée par un accident traumatisant, un décès d'une personne proche, une longue maladie, etc... . Ce dernier n'est pas en capacité de l'assumer ou de le maîtriser affectivement ou matériellement. Il lui arrive alors parfois de nier la réalité et à d'autres moments de projeter une situation immédiate mais irréaliste. Lors de cette étape l'individu ne change pas de milieu de vie mais change cependant d'attitude. La personne devient versatile : colère et abattement se succèdent et érodent l'image de soi.

- L'enchaînement des ruptures

La manière de gérer la première rupture est telle que l'individu est affecté par d'autres ruptures dont il n'est pas responsable. Il perd sa place dans le groupe social auquel il appartenait. Il s'éloigne d'une stabilité de vie et doit désormais trouver de nouveaux points de repères plus ou moins destructeurs.

- Le décrochage

Lors de la troisième étape, l'individu utilise un moyen institutionnel de survie pour disposer de nourriture et d'un toit. Cette étape signifie que la personne est socialement repérée comme marginale. S'en suivent des conséquences sur l'évolution de l'image qu'il a de lui-même. C'est une période où l'individu peut avoir tendance à fréquenter des institutions spécialisées. Cette fréquentation peut porter atteinte à son image, il peut alors rencontrer davantage de difficultés à faire face aux conflits, agressions ou échecs.

L'auteur relève que cette phase est cruciale en ce qui concerne la mise en place d'un comportement marginal. Le principal changement concerne une modification de son identité face au regard des autres.

- La déchéance

L'entrée dans cette étape n'est pas passagère, elle se dirige vers une nouvelle appartenance sociale. L'individu rentre dans un groupe organisé d'exclus. Il aura tendance à normaliser cette situation en élaborant des justifications philosophiques dans le but de l'expliquer et de la décrire comme normale. « *Cette installation a aussi comme conséquence l'acquisition d'un savoir-faire : on apprend à y mener à bien des activités de survie avec un*



*minimum d'ennuis, à participer à une sous-culture organisée autour d'un mode d'errance particulier. »*<sup>36</sup>

### Trois phases successives de réaction

- La phase de résistance

Cette phase est caractérisée par la mobilisation des ressources affectives, sociales et culturelles de l'individu dans le but de résister à la nouvelle situation sociale vers laquelle les événements l'ont dirigé.

La capacité à résister des individus et la rapidité avec laquelle ils s'adapteraient à la situation varient en fonction de leur dotation en capital affectif, culturel et social. Plus les individus seront avancés dans le processus de désinsertion plus ils auront de difficultés à faire face à de nouvelles difficultés. Ils auront plutôt tendance à chercher un moyen de contrôler le flux d'insécurité procuré par la situation.

V. de Gaulejac et I. Taboada Leonetti (2007) précisent qu'à contrario : *« Ceux qui jouissent dans leur histoire familiale de repères affectifs stables sont ceux qui résistent le mieux aux différents événements difficiles rencontrés. Ce capital affectif leur permet de se ressourcer dans une image positive d'eux même qu'ils mettent à profit pour dépasser une situation difficile. »*<sup>37</sup> S'ils vivent des événements difficiles dont résulte une situation précaire, ils ne la vivent pas comme une désinsertion mais plutôt comme un accident de passage.

Les auteurs relèvent aussi que l'origine culturelle et sociale a une fonction importante qui débouche sur une *« plus ou moins grande capacité à bloquer le processus de désinsertion. »*<sup>38</sup>

Les individus d'origine sociale aisée *« perçoivent leur situation comme un déclassement par rapport à une position dont ils n'ont pas su profiter. »*<sup>39</sup> Généralement, ils se sentent responsable de leur chute. Le sentiment de honte est très élevé.

- La phase d'adaptation

A travers cette phase l'individu transforme la vision de sa situation car il n'a pas réussi à s'en sortir. Il organise un nouveau mode de vie sans le trouver normal mais parce qu'il ne peut pas faire autrement. Dans le but de réduire

---

<sup>36</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, *« La lutte des places »*, Editions Desclée de Brouwer 2007, p 119

<sup>37</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, *« La lutte des places »*, Editions Desclée de Brouwer 2007, p 121

<sup>38</sup> Ibid. p. 120

<sup>39</sup> Ibid. p. 120

sa souffrance, il va s'adapter psychologiquement à sa nouvelle existence. Il se sent impuissant face à cette situation ce qui renforce l'image négative qu'il a de lui-même. Son sentiment à son groupe d'appartenance d'origine se réduit jusqu'à disparaître. « *Il développe un mode de vie semblable à ceux qui évoluent dans le même contexte tout en refusant de s'y identifier.* »<sup>40</sup>

- La phase d'installation

A travers cette phase l'individu ne fait plus attention à ce que les autres peuvent dire de lui. Il délaisse ses valeurs présentes dans les précédentes étapes.

### 3.2.3 Comment se retrouve-t-on dans un état de désinsertion ?

Selon V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007), l'élément, qui provoque une rupture sociale et l'entrée dans un processus de désinsertion, est souvent très banal. Le déclencheur peut provenir d'un divorce, d'une perte d'emploi, un événement qui peut être vécu par tout le monde et qui arrive tous les jours.

Ils précisent que la réussite d'un projet de réinsertion mis en place par un individu ou auquel il participe dépend beaucoup de l'évaluation qu'il a de ses propres capacités d'agir, c'est-à-dire de l'image qu'il a de lui-même et de ses possibilités d'action.

Dans une situation d'exclusion sociale, le mal de vivre matériel (mauvaise santé, faim, froid) est intensifié par le rejet et le mépris de la société vis-à-vis de cette catégorie d'individus. Les conditions matérielles peuvent être interprétées par la personne exclue à travers le regard de la société. Sans regard extérieur dégradant, la pauvreté peut être vécue moins négativement si l'identité du groupe et l'identité personnelle est préservée. « *Le pouvoir de la société de définir les critères d'évaluation est grand. Lorsqu'elle porte un regard dévalorisant sur un individu, celui-ci ne peut se contenter de l'ignorer, il ne peut qu'y faire face, soit pour contester sa nouvelle image, soit pour l'accepter, soit pour la négocier. Pour le sujet l'enjeu le plus important, à ce stade est de répondre à l'assignation d'une identité négative, à l'infériorisation.* »<sup>41</sup>

V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007) nous présentent trois sentiments auxquels doivent faire face les personnes en état de désinsertion :

---

<sup>40</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, « *La lutte des places* », Editions Desclée de Brouwer 2007, p 122.

<sup>41</sup> Ibid. p. 183

## La honte

La honte se manifeste par un décalage entre l'image qu'on a de soi-même qui se réfère la personne idéale que l'on voudrait être et l'image négative qui est renvoyée par le regard de l'autre. L'individu se sent responsable de cette image et de cette situation. La honte et la culpabilité sont souvent liées, cette dernière libère une agressivité tournée vers soi.

## L'humiliation

Le sentiment d'humiliation apparaît lors d'une situation subie par l'individu. *«Il se sent objet impuissant d'un rapport de forces inégal, mais pas responsable de la situation.»*<sup>42</sup> L'humiliation est plutôt vécue dans un rapport interpersonnel. Elle est liée à la haine et à la colère et libère une agressivité qui se tourne vers les autres.

## La révolte

*« ..., elle exprime la contestation d'une situation vécue comme injuste, dans un système social que l'on récuse, ou dont on récuse le fonctionnement.»*<sup>43</sup> A partir d'un sentiment de révolte, des actions sociales, individuelles ou collectives, peuvent émerger *« soit à travers le désir de revanche ou d'identification au dominant, soit dans le mouvement social ou l'utopie, ou encore dans des mouvements proto-politiques destructeurs issus de désespoir. »*<sup>44</sup>

### 3.2.4 Les trois stratégies de réponses utilisées dans une situation de souffrance

V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007) nous disent que : *« L'invalidation et la dépersonnalisation sont générateurs de souffrance.»*<sup>45</sup> Lorsqu'un individu rencontre une telle situation, il existe trois moyens pour réduire la souffrance qu'il rencontre : *« modifier le sens accordé à la situation, modifier la situation sociale à l'origine de la souffrance, ou agir sur son éprouvé de la souffrance. »*<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, « *La lutte des places* », Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 185

<sup>43</sup> Ibid. p. 185

<sup>44</sup> Ibid. p. 185-186

<sup>45</sup> Ibid. p. 186

<sup>46</sup> Ibid. p. 186

- **Stratégies de contournement**

Avec cette stratégie l'individu agira sur le sens qui est accordé à ce qu'il vit. Il invalidera le regard de l'autre si ce dernier l'a par exemple étiqueté comme exclu ou méprisable. Il aura également tendance à se référer à d'autres systèmes de valeurs dans lequel son image serait alors revalorisée. Il pourra ainsi résister à l'image négative renvoyée par le regard de l'autre.

- **Stratégies de dégageement**

L'individu a la possibilité d'agir sur la situation dans laquelle il se trouve et ainsi « ... *modifier les faits à l'origine de la souffrance.* »<sup>47</sup> Les auteurs citent comme exemple le fait de tenter de sortir d'une situation précaire, trouver un travail, en fait, toute situation qui va revaloriser l'identité de la personne exclue.

- **Stratégies de défense**

Les auteurs expliquent que dans cette situation l'individu dépourvu de ressources culturelles, affectives et psychologiques rencontrera des difficultés à agir sur la situation ou le sens de celle-ci. Dès lors, il sera difficile pour lui de résister à accepter l'image négative qu'on lui accorde. Pour supporter cette situation il mettra en place des mécanismes psychiques de défense qui peuvent être illustrés « *par l'évitement de la situation génératrice de souffrance, par le déni, ou l'appropriation anticipatrice de sa désinsertion, ...* »<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, « *La lutte des places* », Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 187

<sup>48</sup> Ibid. p. 186

Ce tableau<sup>49</sup> détaille les diverses stratégies de réponses abordées ci-dessus dans leur dimension psychologique et sociale :

	<b>Dimension psychologique</b>	<b>Dimension sociale</b>
<b>Stratégies de contournement</b>  (contestation de l'image négative)	distanciation	dérision
	inversion du sens	intégration dans les marges
	référence à d'autres systèmes de valeurs	désimplification
<b>Stratégies de dégagement de la situation</b>  (revalorisation de l'identité)	agressivité	modification temporaire du rapport de forces
	désir de revanche	mobilité à l'intérieur du système
	recherche de la reconnaissance sociale individuelle et collective	mise en cause du système
<b>Stratégies de défense</b>  (intérieurisation de l'image négative)	évitement	isolement
	différenciation	privation d'identité collective
	dénégation	fuite de la réalité, alcool, drogue
	jeu de rôles	instrumentalisation
	résignation	passivité sociale
	réappropriation comme sujet	surenchère, autodestruction

### 3.2.5 L'exclusion

Lors de la révolution industrielle, lorsque de grandes usines se sont construites, des questions au sujet de l'exclusion apparaissaient déjà. Des sociologues de l'époque se demandaient comment passer d'une société traditionnelle à une société moderne devenant plus complexe et comment y intégrer les prolétaires ou les migrants.

De nos jours, des groupes sociaux sont inemployés ou mis à l'écart. Ils ne correspondent plus aux attentes des entreprises. L'exclusion frappe autant des personnes qui ont été intégrées par le passé (des chômeurs, des retraités, des veuves,...) que des jeunes à la recherche d'un premier emploi.

Selon V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007), il faut considérer deux pôles celui de l'exclusion et celui de

<sup>49</sup> Ibid. p. 187

l'intégration. La population s'insère entre ces deux pôles de différentes manières au sein de la société. Il est possible d'en dégager trois axes :

- Une dimension économique : elle permet l'insertion sociale à travers des activités de production et de consommation.
- Une dimension sociale : elle comprend d'une part l'intégration par l'intégration de groupes primaires et l'intégration dans la société globale à travers des liens sociaux institutionnels.
- Une dimension symbolique : elle est définie par des normes et des valeurs communes et par des représentations collectives définissant les places sociales.

### 3.3 Les entreprises d'insertion

Pour réaliser cette partie théorique, j'ai utilisé essentiellement deux ouvrages, le premier est : « Les entreprises sociales d'insertion par l'économie des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes » de C. de Jonckheere, S. Mezzena et C. Molnarfi (2008) et le second : « Travailler pour s'insérer » de C. Dunand et A.-L. Du Pasquier (2006).

#### 3.3.1 Emergence des entreprises sociales en Europe et en Suisse

Dans le milieu des années 70, le développement économique des pays d'Europe occidentale se réduit fortement et de manière durable. Les personnes exclues du marché du travail à court, moyen et long terme continuent de croître. Cette crise va accentuer une mutation du monde de l'emploi. Ce changement accompagné « *d'une fin progressive des marchés nationaux et d'une concurrence économique accrue* »<sup>50</sup> va inciter les entreprises à délocaliser leur production dans des pays aux mains de recherches sociales seront réduites. Cette crise apparaît en Suisse à partir des années 90. Plusieurs raisons expliquent l'exception de la Suisse. Une première exception : le marché du travail suisse est flexible grâce à une législation sur les étrangers particulière. Celle-ci permet à notre pays de pouvoir compter sur une main-d'œuvre répondant aux besoins de l'économie sur un temps limité. La seconde, c'est que l'activité professionnelle des femmes s'est ajustée au cycle économique. La troisième comprend l'ouverture de l'économie vers l'extérieur. La Suisse disposait à l'époque d'un large secteur de

---

<sup>50</sup> De Jonckheere Claude, Mezzena Sylvie, Molnarfi Camille, « *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie, des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes* », ies éditions, 2008, p. 20

l'économie orienté en grande partie vers le marché de l'intérieur, soumis seulement plus tard à la concurrence internationale.

Cette crise des années 90 s'explique par la place de plus en plus importante que prennent les femmes sur le marché du travail mais aussi par la difficulté des autorités à expulser les travailleurs étrangers. Il faut noter aussi l'apparition des *working pours*<sup>51</sup>. Les travailleurs pauvres malgré leur emploi n'ont pas un revenu suffisant pour éviter la pauvreté. L'apparition de contrat à durée déterminée de temps partiel et de travail sur appel, considérés comme des formes précaires de travail, participent également à l'apparition de cette crise.

Dès lors des mesures vont apparaître dans le but de favoriser le retour à l'emploi et inciter les gens à s'insérer dans le marché du travail. Ces mesures vont s'inscrire dans différents dispositifs législatifs (loi fédérale sur l'assurance chômage, loi sur l'aide aux chômeurs, loi d'aide sociale, législation spécifique de revenu minimum). Dès lors les entreprises d'insertion vont devenir un outil précieux pour la mise en œuvre de ces politiques actives de l'emploi.

### **3.3.2 Une création des entreprises d'insertion en deux temps**

En Suisse, la création d'entreprise d'insertion par l'économie est apparue en deux temps. Dans les années 80, de premières entreprises ont vu le jour. Ces dernières répondaient au problème suivant : il était devenu difficile pour des personnes qui n'avaient pas travaillé depuis un bon bout de temps et souvent au bénéfice de l'aide sociale de retrouver un poste de travail sans transition. Il était dès lors rapportant pour de pouvoir disposer d'une période de remise au travail avant d'accéder au marché de l'emploi.

Dans un second temps, suite à l'apparition d'un chômage important et suite à la crise des années 90, l'entreprise d'insertion a pris une nouvelle direction. « Le financement de « mesures actives », dans le cadre de la LACI<sup>52</sup>, a permis la constitution d'un grand nombre de programmes « *d'emplois temporaires* » et de formation, dans le secteur public, au sein d'organisations sans but lucratif ainsi que dans le secteur privé commercial (pour la formation uniquement). »<sup>53</sup> Les auteurs relèvent que même si la loi sur le chômage permet l'apparition d'activités de production, celles-ci possèdent une restriction de taille. En effet, à travers ces mesures, il n'y a pas la possibilité de concurrencer le marché des entreprises commerciales. Dans un tel contexte, les programmes d'occupation, ont pris le dessus sur des activités aux approches plus économiques. Il faut tout de même relever que sur le terrain depuis le début des années 2000, les représentations de l'insertion évoluent. La possibilité

---

<sup>51</sup> Travailleurs pauvres

<sup>52</sup> Loi fédérale sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité

<sup>53</sup> Dunand Christophe et Du Pasquier Anne-Lise, « *Travailler pour s'insérer* », 2006 ier éditions, p. 33

d'offrir un « vrai travail » fait son bout de chemin Les restrictions économiques liées aux mesures que la LACI finance s'assouplissent.

Les ateliers protégés, aujourd'hui, s'orientent également vers un but de réinsertion. En effet, l'apparition de nouvelles pathologies comme des problèmes psychiques, donnent une nouvelle dimension aux personnes reconnues comme étant en situation de handicap par l'AI<sup>54</sup>. Grâce à des mesures de réadaptation professionnelle et de reconversion, les perspectives de réinsertion sont plus importantes pour certaines personnes.

### 3.3.3 Définition de l'entreprise d'insertion

Voici une définition provenant de l'ouvrage C. De Jonckheere, S. Mezzena, C. Molnarfi (2008). Elle est élaborée par des chercheurs de quinze pays de l'Union européenne formant le réseau EMES<sup>55</sup>, elle se base sur des réalités identifiées dans leur pays. Cette définition comprend neuf éléments qu'il est possible de retrouver dans la plupart des entreprises d'insertion par l'économie qui ont été étudiées sur le plan européen.

- Une activité continue de production de biens et / ou de services

La production est primordiale dans les entreprises d'insertion. Dans certaines structures la production et la vente de biens et/ou de services sont primordiales du fait que les ressources sont essentiellement marchandes. Dans d'autres structures, la formation ou l'occupation des travailleurs passent avant la production.

- Un degré élevé d'autonomie

Même si l'entreprise peut dépendre de subsides publics, elle est indépendante dans la gestion de ses activités et de ses objectifs. Elle ne dépend en effet pas des autorités publiques.

- Un niveau significatif de prise de risque économique

En menant des activités sur le marché du travail, L'entreprise d'insertion se confronte avec un risque économique.

---

<sup>54</sup> Assurance invalidité

<sup>55</sup> Emergence of European Social Enterprises



- Un niveau minimum d'emplois rémunérés

La majorité des entreprises d'insertion ont recours à des bénévoles. Cependant aucune entreprise sociale ne doit se baser uniquement sur du travail non rémunéré.

- Un objectif explicite de bénéfice à la communauté

Les entreprises sociales visent l'insertion par et / ou la formation de personnes en difficultés. L'intérêt collectif prime donc sur l'intérêt individuel des fondateurs, propriétaires et dirigeants.

- Une initiative émanant d'un groupe de citoyens

La création d'une entreprise sociale dépend souvent de l'initiative d'un groupe de personnes qui partagent un besoin ou un objectif particulier.

- Un pouvoir de décision non basé sur la détention du capital

Le conseil d'administration est composé des cadres de l'entreprise mais aussi des accompagnateurs et des bénéficiaires. Malgré tout la participation des bénéficiaires est limitée par leur(s) déficience(s) ou handicap(s).

- Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité

Plusieurs parties participent activement à la gestion de l'entreprise (membres, usagers, clients, autorités locales, etc.). C'est une caractéristique de ce type de structures.

- Une distribution limitée des bénéfices

La non-distribution ou la distribution limitée des bénéfices sont respectées par la majorité des entreprises d'insertion. En grande partie ces bénéfices sont réinvestis dans le projet d'insertion.

C. De Jonckheere, S. Mezzena et C. Molnarfi (2008), en citant Lemaître et al. (2005) Laville & Nissens in Borzaga & Defourny (2001), présentent également une autre forme d'entreprise sociale d'insertion. Elle se nomme : « *à parties prenantes et ressources multiples* »<sup>56</sup> Elle a l'avantage de reprendre certaines des

---

<sup>56</sup> De Jonckheere Claude, Mezzena Sylvie, Molnarfi Camille, « *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie, des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes* », ies éditions, 2008, p. 34

caractéristiques citées ci-avant. « *L'entreprise sociale à parties prenantes multiples désigne « une forme organisationnelle dont sont membres à la fois des usagers, des bénévoles et des travailleurs salariés » (Lemaître et al., 2005, p.130) ; mais cette définition permet également de rendre compte de la multitude d'acteurs socio-économiques qui ont un vif intérêt dans les activités de l'organisation : consommateurs, donateurs, pouvoirs publics, investisseurs privés, entreprises privées lucratives, travailleurs bénévoles, etc.* »<sup>57</sup>

Cette pluralité composée par différentes parties prenantes offre une richesse importante aux entreprises sociales, elle permet de « *faire jouer ensemble des logiques habituellement séparées.* »<sup>58</sup> Cela permet d'aborder différemment les problèmes rencontrés et de trouver des solutions innovantes en lien avec l'objectif d'insertion.

### **3.3.4 Le financement des entreprises sociales d'insertion par l'économique**

L'entreprise d'insertion finance ses activités grâce à l'apport de différentes ressources. Elle finance d'abord ses activités à l'aide des biens ou des services qu'elle produit sur le marché. Cet autofinancement peut être rendu difficile car il dépend de plusieurs facteurs, l'un étant la capacité entrepreneuriale des acteurs et l'autre, les potentialités économiques de la région dans laquelle elle se trouve. Il faut aussi tenir compte que ces entreprises sont confrontées à la concurrence des entreprises privées. Cet autofinancement est donc souvent insuffisant.

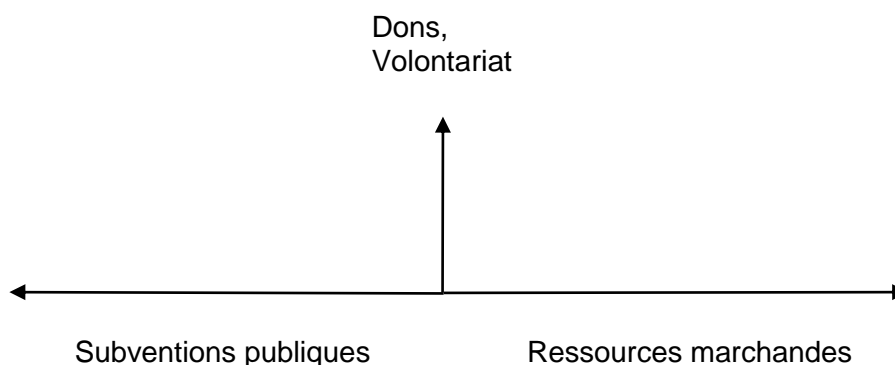
Il faut relever également que les personnes travaillant au sein des entreprises d'insertion ont pour la plupart des compétences professionnelles limitées ce qui réduit donc la production de biens de services, la rentabilité des activités est donc souvent faible. Pour compenser cette carence, l'entreprise d'insertion est complétée par un apport financier du secteur public qui reconnaît l'utilité sociale des activités de ce type d'entreprise. Pour disposer de ces subventions publiques les entreprises d'insertion doivent se soumettre à certains critères (exigences de certification, etc.).

---

<sup>57</sup> Ibid. p. 34-35

<sup>58</sup> Ibid. p. 35

Le troisième type de subventions existant est le don ou le bénévolat. Vous trouverez ci-dessous, un schéma que j'ai ressorti de l'ouvrage de C. de Jonckheere, S. Mezzena et C. Molnarfi (2008) et qui représente les trois types de subventionnements que l'on retrouve généralement en entreprise d'insertion :



### 3.3.5 Les secteurs d'activité

Selon C. de Jonckheere, S. Mezzena et C. Molnarfi (2008), la plupart des entreprises d'insertion proposent des activités manuelles à leurs bénéficiaires comme par exemple : la menuiserie, la construction et rénovation de bâtiments, de la couture, de la gravure, serrurerie, artisanat et aussi le triage des déchets, l'entretien d'espaces publics. Il est possible aussi que les entreprises d'insertion œuvrent dans le conditionnement et l'emballage de produits ainsi que dans la fabrication de pièces spécifiques destinées à l'industrie. Les entreprises d'insertion peuvent également développer des activités particulières comme la réparation et le montage des pièces électriques, le recyclage de matériel informatique, l'entretien de bureau ou la restauration.

### 3.3.6 Les publics cibles

Toujours selon ces auteurs, en Suisse, il existe deux grandes catégories de travailleurs en entreprise d'insertion. D'un côté il y a des personnes en situation de handicap reconnues par la LAI<sup>59</sup>. Ces dernières travaillent généralement dans des ateliers d'occupation. En concurrençant régulièrement le marché par la commercialisation de leurs biens et/ou services, ces ateliers sont considérés comme des entreprises sociales.

D'un autre côté, il existe des demandeurs d'emploi valides en grandes difficultés d'insertion : des demandeurs d'emploi avec des problèmes sociaux, des chômeurs de longue durée, des jeunes demandeurs d'emploi peu qualifiés, des demandeurs d'emploi issu de minorités défavorisées ou encore des femmes demandeurs d'emploi.

<sup>59</sup> Loi fédérale sur l'assurance invalidité

Il n'est pas rare que la majorité des entreprises d'insertion disposent des deux catégories citées. Une minorité d'entre elles est spécialisée dans un public défini. Les statuts des travailleurs en insertion peuvent varier, ils peuvent être au bénéfice d'un contrat de travail établi selon les règles du droit du travail en vigueur dans le pays, d'un statut de stagiaire ou encore d'un statut occupationnel, etc.

### **3.3.7 Les modalités d'insertion**

Deux types de modalités d'insertion existent au sein d'une entreprise sociale :

La première est une insertion à durée limitée. Elle offre un travail de transition qui permet aux bénéficiaires d'améliorer ses compétences professionnelles en réalisant un travail productif ou encore de formation dans le but d'augmenter son employabilité sur le marché du travail. Généralement les bénéficiaires disposent d'un contrat à durée déterminée, ce contrat peut aller de trois à douze mois, il peut cependant être renouvelé.

La deuxième modalité d'insertion est une insertion à durée indéterminée qui concerne plutôt des personnes en situation de handicap dont le retour sur le marché du travail a peu de chances d'aboutir. Ce type de structure vise plutôt une insertion au sein même de l'entreprise sociale ou au sein d'un second marché de l'emploi contrairement à la première modalité qui vise l'insertion dans le premier marché.

Les structures utilisent parfois les deux ou parfois l'une ou l'autre des deux modalités présentées.

### **3.3.8 Les modalités de formation**

Il existe deux catégories de modalités de formation :

D'un côté existent des entreprises sociales qui proposent une formation professionnelle sur le tas. Cette formation a pour but de donner rapidement aux travailleurs en insertion les informations à l'exécution des tâches confiées et concerne l'utilisation de machines ou des règles de sécurité à respecter. Cette première modalité de formation est réalisée par de l'expérience acquise sur le terrain. Elle peut durer entre quelques heures et quelques jours et est limitée en fonction du travail fourni par le bénéficiaire. Cette première modalité de formation est davantage structurée et a pour but l'amélioration de compétence des travailleurs dans l'idée d'augmenter leur employabilité sur le marché du travail. Des cours théoriques sont formellement organisés.

Comme seconde modalité de formation, l'entreprise sociale « *va en effet essayer d'œuvrer à l'acquisition et au*

*développement d'attitudes sociales et de compétences personnelles ... »<sup>60</sup> Celles-ci « ... viseront à (re)donner le goût d'apprendre, à favoriser une (re)prise en charge de la personne, à stimuler les contacts sociaux et à faciliter un travail de projection dans l'avenir. »<sup>61</sup>*

Les structures utilisent parfois les deux ou parfois l'une ou l'autre des deux modalités présentées.

### **3.3.9 Les six fonctions des entreprises d'insertion**

C. Dunand et A.-L. Du Pasquier (2006) présentent six fonctions que possèdent les entreprises d'insertion. Les trois premières sont des fonctions clés, les suivantes sont nouvelles et émergentes.

*Les trois premières sont<sup>62</sup> :*

- *la mobilisation des ressources des demandeurs d'emploi à travers une activité production qui donne un sens à la démarche de réinsertion et contribue à la (re)socialisation ;*
- *l'acquisition de compétences supplémentaires, tant au niveau relationnel (savoir être) qu'au niveau technique (savoir-faire), utiles aux emplois futurs ;*
- *l'accompagnement vers l'emploi et la formation.<sup>63</sup>*

Suite à la baisse des retours à l'emploi, l'insertion par l'économie a été remise en question, cela malgré la capacité des entreprises d'insertion de financer leur budget en comparaison à d'autres organisations à but social.

C. Dunand et A.-L. Du Pasquier (2006) parlent, comme déjà dit ci-dessus, de trois fonctions d'avenir :

- La première nous dit « *d'amener les demandeurs d'emploi à saisir les opportunités du marché de l'emploi.* »<sup>64</sup> Les entreprises d'insertion ont la capacité de limiter pour un grand nombre d'individus la durée du chômage mais également les risques sociaux et sanitaires qui y sont liés.

---

<sup>60</sup> De Jonckheere Claude, Mezzena Sylvie, Molnarfi Camille, « *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie, des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes* », ies éditions, 2008, p. 39

<sup>61</sup> De Jonckheere Claude, Mezzena Sylvie, Molnarfi Camille, « *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie, des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes* », ies éditions, 2008, p. 39

<sup>62</sup> Dunand Christophe et Du Pasquier Anne-Lise, « *Travailler pour s'insérer* », 2006 ies éditions, p. 83.

<sup>63</sup> Dunand Christophe et Du Pasquier Anne-Lise, « *Travailler pour s'insérer* », 2006 ies éditions, p. 83

<sup>64</sup> Ibid p. 84

- La seconde fonction, dans le but de limiter les risques de marginalisation est de donner la possibilité aux demandeurs d'emploi d'accéder au marché complémentaire de l'emploi dans le but de rester actif.
- Troisièmement, l'entreprise d'insertion lutte contre l'exclusion et la désaffiliation. Cette dernière fonction est liée aux deux précédentes. En effet, un placement sur le marché complémentaire évite le risque de marginalisation.

### 3.3.10 Les paradoxes des institutions et de l'insertion

V. de Gaulejac et I. Taboada Léonétti (2007), illustrent, en se référant à divers récits de personnes rencontrées dans le cadre de leur ouvrage, de multiples contradictions à travers le rapport aux institutions. Ils mettent six points en avant et précisent que cette liste pourrait être encore allongée. :

- « *Les attentes sont exprimées en termes de relation personnelle, de solidarité concrète, de considération et de dignité alors que les réponses sont perçues comme impersonnelles, abstraites, instrumentales et disqualifiantes.*»<sup>65</sup>
- La stigmatisation, la peur d'être jugé, l'invalidation sont des éléments qui peuvent apparaître lors de la fréquentation d'institutions sociales. Les besoins de considération et de reconnaissance sont à ce moment-là très forts. Pourtant c'est là qu'il faut faire face à la violence symbolique des structures d'aide.
- Il faut réduire ses ambitions en acceptant des emplois peu gratifiants et en élaborant des projets réalistes dans le but de s'adapter aux normes institutionnelles. Apparemment, il s'agit de « *tomber bien bas* »<sup>66</sup> pour pouvoir mieux se relever par la suite.
- L'appel aux institutions se fait en dernière instance lorsqu'il n'existe plus d'autre possibilité. A ce moment-là la personne est dans un état de désinsertion important et l'aide apportée devient plus qu'aléatoire.
- Plus on est démunie, plus le besoin d'aide se fait important. A partir de là, il est difficile d'en demander. Généralement on n'ose pas.

---

<sup>65</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonétti Isabel, « *La lutte des places* », Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 241

<sup>66</sup> Ibid. p. 241

- « *Des institutions répressives comme la prison s'avèrent parfois des lieux de socialisation alors que des institutions d'aide peuvent être vécues comme répressives et invalidantes.* »<sup>67</sup>

### 3.3.11 Le profil des professionnels des entreprises d'insertion

Dans leur ouvrage, C. Dunand et A.-L. Du Pasquier (2006) expliquent que le choix des professionnels est cohérent avec l'orientation des entreprises d'insertion. Il existe en effet deux orientations distinctes. La première, à tendance plutôt économique, va engager des « « techniciens » dotés d'une fibre sociale »<sup>68</sup> et des managers pour les postes de cadre. La seconde optera plutôt pour des travailleurs sociaux motivés à s'engager dans l'économie ou des maîtres socioprofessionnels, voir des moniteurs d'atelier.

En Suisse, il n'existe pas de formation complète spécifique qui permettrait de diriger une entreprise d'insertion en tenant compte de ses différents aspects qui sont la conduite d'une petite entreprise, les connaissances techniques et le suivi des personnes y compris leur formation et leur réinsertion dans le tissu économique.

La formation dont parlent les auteurs nécessiterait un mélange de plusieurs domaines de compétences de « diverses disciplines académiques »<sup>69</sup> :

- *Formation d'adultes*
- *Travail social (avec des bases solides de psychologie et de sociologie)*
- *Economie et marché du travail*
- *Gestion d'entreprise*
- *Economie politique*<sup>70</sup>

Les auteurs parlent également de formations d'adultes pour les domaines techniques et sociaux dans le but d'obtenir une formation de base. Par contre, ils ne font pas mention de formation en gestion d'entreprise sans but lucratif avec un cursus de base. Ce type de compétences est développé sur le tas ou par des formations continues.

En consultant le site<sup>71</sup> du CRIEC, j'ai pu constater que cet organisme propose, en 2012-2013, des formations

---

<sup>67</sup> Ibid. p. 242.

<sup>68</sup> Dunand Christophe et Du Pasquier Anne-Lise, « *Travailler pour s'insérer* », 2006 ier éditions, p. 53

<sup>69</sup> Dunand Christophe et Du Pasquier Anne-Lise, « *Travailler pour s'insérer* », 2006 ier éditions, p. 53

<sup>70</sup> Ibid. p. 53-54

liées à l'entreprise d'insertion. La HES-SO propose trois formations à travers le PROFIP<sup>72</sup> :

- CAS de spécialiste en insertion professionnelle
- CAS de Job coaching et placement actif
- CAS de conception de direction de programme d'insertion<sup>73</sup>

### 3.4 L'accompagnement en entreprise d'insertion

#### 3.4.1 L'insertion paradoxale

Selon V. de Gaulejac et I. Taboada Leonétti (2007) les institutions et les usagers participent à générer le processus de désinsertion. Selon eux, être inséré, c'est vivre autonome donc à l'écart des institutions chargées de l'insertion et être exclu, c'est vivre coupé des autres mais en ayant besoin d'aide, donc être dépendant des institutions. « *Si la dépendance est vécue comme une transition dans un processus, elle reste acceptable. Si, au contraire, elle devient un état permanent, elle est le signe d'une désinsertion chronique.* »<sup>74</sup>

Toujours selon Vincent de Gaulejac et I. Taboada Léonétti (2007), la logique de contrôle et la suspicion du système d'assistance peuvent conduire à des situations absurdes. Les personnes qui demandent de l'aide doivent démontrer qu'elles n'ont plus rien pour obtenir une aide. Ils prennent l'exemple d'une mère de famille monoparentale dans le but d'illustrer leurs propos : « Je trouve ça bête d'attendre qu'une famille soit trois mois sans ressources pour pouvoir l'aider. C'est bien avant qu'il faut aider les gens. Ce n'est pas quand les gens tombent bas qu'il faut commencer à les aider. »<sup>75</sup>

A travers cette situation, le bénéficiaire doit faire face à un paradoxe, pour avoir droit au RMI<sup>76</sup>, il doit tout d'abord prouver son dénuement, puis, par la suite il devra prouver qu'il est capable de devenir autonome. Au début, il est disqualifié, par la suite il lui est demandé de devenir un battant dans l'épreuve qu'il traverse dans le but de mériter l'aide qui lui est offerte.

---

<sup>71</sup> [http://www.criec.ch/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=25&Itemid=32](http://www.criec.ch/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=25&Itemid=32), site consulté le 12 août 2012

<sup>72</sup> Programme romand HES-SO de formation à l'insertion professionnelle

<sup>73</sup> [http://www.criec.ch/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=25&Itemid=32](http://www.criec.ch/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=25&Itemid=32), site consulté le 12 août 2012

<sup>74</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, « *La lutte des places* », Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 242

<sup>75</sup> Ibid. p. 243

<sup>76</sup> Revenu minimum d'insertion



### 3.4.2 Relation d'aide en institution - les conditions d'un transfert positif

V. De Gaulejac et I. T. Léonetti (1994), relève que « *Le recours aux institutions sociales engendre un malaise, une ambivalence que Mario Soldati, ancien assisté devenu écrivain, résume ainsi : « Je me trouvais, je me sentais dans une situation désagréable, à la fois d'infériorité et de privilège. De privilège parce qu'une faveur m'était faite. D'infériorité parce que c'était une faveur à laquelle je n'avais pas droit, par conséquent une faveur humiliante. »* »<sup>77</sup>

Toujours selon ces deux auteurs : « *Les milieux politiques et institutionnels considèrent les exclus comme des individus qu'il faut aider à s'insérer en leur trouvant un emploi, en leur donnant une formation et en leur fournissant les moyens minimums pour réintégrer une vie « normale ». Ils projettent leur propre vision du monde sur ceux qui ne vivent pas comme eux et décident de la façon dont ces derniers doivent procéder pour s'insérer, pour devenir des acteurs à part entière, des citoyens reconnus, des véritables « sujets ».* »<sup>78</sup>

La demande des usagers en institution d'insertion possède plusieurs aspects<sup>79</sup> :

- Sur le plan économique, la demande est de l'ordre de la nécessité : avoir les ressources minimums pour assurer la survie.
- Sur le plan professionnel, il s'agit d'obtenir un emploi, une formation, une activité qui permette de « renouer » avec ce que le travail représente comme vie sociale, comme activité structurante, comme support identitaire et comme source de revenus.
- Sur le plan relationnel sont souhaités : un contact, un lien, une écoute, une compréhension, une empathie et la possibilité d'un échange.
- Sur le plan symbolique sont attendus : une reconnaissance, une considération et du respect.

#### Les trois revendications des exclus

Dans leur ouvrage V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007) relèvent que les exclus ont trois revendications qui reviennent en permanence. Ils souhaitent être entendus, considérés et disposer de moyens pour affronter

---

<sup>77</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, « *La lutte des places* », Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 254

<sup>78</sup> La lutte des places, Vincent de Gaulejac et Isabel Taboada Léonetti, Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 257

<sup>79</sup> La lutte des places, Vincent de Gaulejac et Isabel Taboada Léonetti, Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 260-261

leurs difficultés.

## **L'écoute**

Selon V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007), l'écoute s'apprend. Comme première règle, il est important de laisser l'autre s'exprimer. Les auteurs soulignent que cette règle peut paraître contradictoire avec notre culture où la prise de parole est primordiale. Des questions apparaissent lorsqu'une personne ne parle pas. Il s'agit dès lors de comprendre la raison de son silence.

Le plus souvent une personne se tait parce qu'elle ne sait pas comment s'expliquer, elle a peur de ne pas être entendue ou d'être remise à sa place... *« On sait depuis longtemps qu'un des aspects des rapports de domination est l'inégalité dans les moyens d'expression.*

*L'invalidation de l'autre passe dans le rapport au savoir, à la culture « légitime » et la violence symbolique qui renvoient le dominé au non-savoir : il est donc légitime de parler à sa place puisqu'il ne sait pas et puisqu'il se tait ! »<sup>80</sup>*

En citant C. Rogers les auteurs expliquent qu'*« écouter, c'est alors renoncer à prendre la place de « celui qui sait ». Mais peut-on vraiment écouter les autres lorsqu'on est en position de pouvoir ? Écouter l'autre c'est aller sur son terrain, là où il s'exprime, adapter le cadre de communication à ses moyens d'expression, à sa langue, à sa culture, c'est développer la confiance, « l'empathie »,... »<sup>81</sup>*

## **La reconnaissance**

Toujours selon V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007), régulièrement, une personne en état de désinsertion, revendique le droit au respect. Cette demande, est souvent formulée sous cette forme : *« On n'est pas des moins que rien... Nous aussi on a droit au respect. »<sup>82</sup>* La désinsertion peut altérer l'identité sociale, dès lors l'individu peut avoir l'impression d'être un citoyen de seconde zone ne possédant pas les mêmes droits qu'une personne insérée dans le monde du travail.

*« La reconnaissance, c'est l'acceptation fondamentale de l'autre et la possibilité d'établir avec lui un rapport de réciprocité : on parle de citoyenneté, d'acteurs, de sujet, mais le rapport entre les personnes des insérés et les professionnels, les élus, les décideurs est aussi un rapport de domination. Les uns sont organisés, les autres*

---

<sup>80</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, *« La lutte des places »*, Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 263

<sup>81</sup> Ibid. p. 263

<sup>82</sup> Ibid. p. 264

*non ; les uns sont perçus comme compétents, les autres non. »<sup>83</sup>*

Souvent, les personnes en état de désinsertion, sont définies par rapport à leur manque. Ces personnes, sans travail, sans ressources, sans logement, sans droit. Les auteurs s'interrogent de savoir de quelle manière des personnes qui sont définies par la privation de quelque chose peuvent être acteurs au sein de notre société.

Les auteurs précisent que : « *La considération nécessite un minimum de possibilité d'identification.* »<sup>84</sup> Il est important de se reconnaître dans l'autre dans le but de l'accepter comme un semblable. Il faut considérer les potentialités de son vis-à-vis qui peuvent être équivalentes à chacun d'entre nous. Enfin, il faut croire en ses possibilités d'aller de l'avant et de s'en sortir et à sa capacité à concrétiser l'aide qui nous est apportée.

### **Les moyens d'agir**

Les auteurs nous disent : « *Pour « agir », il faut être organisé, disposer de ressources, être soutenu et relayé par son environnement. Or, les institutions qui disposent des ressources contribuent parfois à entretenir la soumission et l'impuissance :*

- *on leur demande d'être acteur et, quand ils le sont on leur indique que ce n'est pas ainsi qu'il faut être ;*
- *on leur demande d'élaborer des projets et, quand ils le font, on leur dit qu'ils sont irréalistes et qu'on « n'a pas les moyens de les soutenir » ;*
- *on leur demande de faire preuve d'autonomie, mais le dispositif d'aide les met ou les remet en dépendance ;*
- *on leur demande de se conduire comme « des gagnants », mais quand ils le font, on leur dit qu'ils n'ont pas besoin d'aide. »<sup>85</sup>*

Les auteurs relèvent que cette critique peut être sévère et injuste surtout par rapport à ceux qui travaillent dans des institutions et qui font de leur mieux pour lutter contre l'exclusion.

Cependant, ils relèvent également, à quel niveau la relation d'aide apportée en institution peut déposséder un usager vis-à-vis de l'obtention et de la gestion de l'aide apportée. Il est aussi précisé que ce sont les personnes intégrées dans la société qui décident de la façon de s'insérer. D'ailleurs, les bénéficiaires du RMI<sup>86</sup> n'ont pas le

---

<sup>83</sup> Ibid. p. 264

<sup>84</sup> Ibid. p. 264

<sup>85</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, « *La lutte des places* », Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 265

<sup>86</sup> Revenu minimum d'insertion

droit à la parole, pourtant, parallèlement, la loi demande de les traiter en tant que citoyen.

La demande en réinsertion ou dans le domaine médical est différente. Par exemple, un patient demandera un médecin de le soigner, le médecin qui maîtrise un savoir dans ce domaine déposera un diagnostic et décidera de la thérapie. Dans cette situation le malade attend du médecin qu'il le guérisse. Au niveau de l'insertion, il n'est pas attendu une prise en charge, mais plutôt une aide dans le but de « *retrouver une dignité, développer ses capacités d'initiative et l'affirmation de soi comme sujet.* »<sup>87</sup>

Des personnes exclues depuis longtemps du marché du travail sont souvent au bénéfice de l'aide sociale et n'ont plus la possibilité de reprendre un emploi sans transition. A ce moment-là, une période de remise au travail devient indispensable avant d'envisager un retour dans le monde du travail. Il est alors primordial de considérer un principe de réciprocité dans la relation avec la personne. Il s'agit de considérer cette dernière comme étant capable d'imaginer des solutions dans le but de résoudre ses problèmes à condition de lui en donner les moyens.

### 3.4.3 L'évaluation

Lors d'une relation d'aide, l'usager et le travailleur social sont concernés par l'évaluation des résultats. C. De Robertis (2007) précise que l'évaluation « *permet de baliser le chemin parcouru* »<sup>88</sup>. Ensemble, les deux protagonistes précités vont comparer la situation de départ avec celle de l'arrivée et constater les étapes accomplies. Pour l'auteur il faut considérer l'évaluation comme un processus continu.

C. de Robertis (2007) nous dit aussi que l'évaluation des résultats concerne plusieurs protagonistes comme l'usager, le travailleur social mais aussi les supérieurs hiérarchiques du travailleur social. Elle précise que : « *la personne a aussi à porter un regard critique sur les moyens mobilisés en sa faveur et leur pertinence par rapport à ses besoins.* »<sup>89</sup>

En Citant C.Besson et J.Guay (2000), C. de Robertis (2007) explique que : « *l'écrit va induire une « position de distance critique et consentir un effort d'objectivation (consistant souvent d'abord en une prise de conscience des subjectivités) qui va bien au-delà d'un vague bilan par échanges d'opinions en termes de réussite ou d'échec* ».<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, « *La lutte des places* », Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 266

<sup>88</sup> De Robertis Cristina, « *Méthodologie de l'intervention en travail social* », Bayard, 2007, p. 326

<sup>89</sup> Ibid. p. 329

<sup>90</sup> Ibid. p. 333

## 4. Démarche méthodologique

### 4.1 Choix de l'outil de recueil de données

J'ai choisi de rencontrer d'anciens bénéficiaires de l'entreprise d'insertion dans laquelle j'ai réalisé ma formation. L'entretien était pour moi l'outil le plus pertinent. J'ai ainsi pu recueillir des données d'une consistance très riche que le questionnaire n'aurait pu m'offrir.

En effet, en choisissant le mode semi-directif lors de mes entretiens, j'ai pu aiguiller la personne sur les sujets qu'il était important pour moi de développer tout en laissant à la personne interrogée la liberté de s'exprimer sur les thèmes développés.

### 4.2 Construction du questionnaire

Pour construire mon questionnaire<sup>91</sup>, je me suis basé sur mes concepts théoriques ainsi que le questionnaire utilisé lors de mes entretiens d'exploration. Tout d'abord, le thème du travail ressortait fortement. J'ai ensuite sélectionné trois sous-thèmes que j'avais développés au sujet de l'accompagnement en entreprise d'insertion, l'écoute, la reconnaissance, les moyens d'agir présentés par V. De Gaulejac et I. Taboada Leonetti (2007).

Au départ mon questionnaire était divisé en 3 parties : écoute-empathie, élaboration d'un projet-moyens d'agir et travail-reconnaissance. Ensuite j'ai remanié mon questionnaire avec l'aide précieuse de ma directrice de mémoire. Dès lors, le questionnaire s'est divisé en une partie introductive et trois autres parties avec un rassemblement de nouveaux thèmes et l'assemblage de certains autres décrits ci-après.

L'ajout de la partie introductive, à l'aide de cinq questions, m'a permis de faire une carte de visite de la personne interrogée. Ensuite je commence l'entretien avec une première partie composée de questions en lien avec le travail, la reconnaissance, l'écoute et l'empathie, vient ensuite la seconde partie du questionnaire sur le thème « les moyens d'agir ». Pour terminer, la troisième et dernière partie est basée sur l'après-mesure.

---

<sup>91</sup> Annexe 1 : Mon questionnaire

### **4.3 Constitution de l'échantillon**

J'ai interviewé cinq hommes de deux catégories d'âge, trois entre 26 et 31 ans et deux entre 60 et 65 ans. Ces cinq personnes ont été bénéficiaires dans l'entreprise d'insertion dans laquelle j'ai effectué ma formation, donc je les connaissais déjà. Je les ai contactées par téléphone.

J'ai réalisé mes entretiens en mars 2012. Ils se sont déroulés deux fois chez le bénéficiaire, une fois chez moi et deux fois dans un lieu neutre. J'ai enregistré et retranscrit mot à mot chaque entretien. Ces cinq personnes ont volontiers partagé leurs expériences auprès de l'entreprise d'insertion dans laquelle ils ont réalisé leurs mesures.

### **4.4 Analyse des données**

Pour commencer, j'ai créé un tableau<sup>92</sup> réunissant les réponses des différentes personnes interrogées aux questions que je posais. A chaque fois la question apparaît et est suivie par les réponses des cinq bénéficiaires dans différentes cases. Ensuite j'ai sélectionné par couleurs divers extraits qui allaient former différents thèmes. Au départ j'ai choisi dix thèmes. J'ai ensuite regroupé ces thèmes, à l'exception de l'un d'eux, en me basant sur les trois revendications dont parle V. De Gaulejac et T. Leonetti (1993) et qui reviennent selon eux en permanence. Le thème que je n'ai pas regroupé avec les autres est celui de l'évaluation. J'ai gardé celui-ci séparé des autres car il prenait selon moi une place importante dans les différents entretiens. Par après, j'ai ajouté des éléments théoriques, parfois repris de la partie théorique, parfois nouveaux, pour enrichir le contenu de mon analyse et améliorer sa compréhension. Pour terminer, dans le but de faire émerger des compétences utiles aux professionnels de l'insertion, j'ai utilisé le référentiel de compétence des travailleurs sociaux HES pour sélectionner des compétences en lien avec les besoins des bénéficiaires qui sont ressortis des résultats.

### **4.5 Présentation de l'échantillon**

Voici le profil des personnes que j'ai rencontrées. Dans le but de préserver leur anonymat, je leur ai donné un

---

<sup>92</sup> Annexe 2 : Mon Tableau des résultats

prénom d'emprunt. Ces bénéficiaires ont réalisé différents types de mesures gérés par deux organismes distincts, la LIAS<sup>93</sup> et la LACI<sup>94</sup>. Le stage pratique et l'allocation d'initiation au travail en ce qui concerne la LIAS, un programme d'emploi temporaire pour la LACI.

- Norbert est âgé de 31 ans. Il est italien et s'est établi en Suisse il y a dix ans dans une ville de Suisse-Romande. Il a fait une école hôtelière en Italie. Lorsqu'il est arrivé en Suisse, il a travaillé comme serveur pendant environ trois ans. En souhaitant changer de travail il s'est retrouvé au chômage et est arrivé en entreprise d'insertion. Placé par l'aide sociale suite à sa demande, il y a réalisé deux stages pratique de six mois puis une allocation d'initiation au travail d'une durée d'un mois. Lors de son passage en entreprise d'insertion, il a commencé un permis de machiniste et puis a fait un stage dans une entreprise de terrassement. Il travaille aujourd'hui comme machiniste l'été et conduit une dameuse l'hiver dans une station de ski.
- François-Robert est âgé de 65 ans et est d'origine suisse. Il est aujourd'hui retraité. Il effectue malgré tout des transports de personnes de temps à autre à son compte. Plus jeune, il a fait une école hôtelière et a énormément voyagé. Il a vécu dix ans en Colombie, en Amérique du Sud, à Cuba, en Allemagne et en Espagne toujours en vivant de sa profession. A l'époque où il réalisait une mesure, souhaitant être actif, il a accepté une proposition de placement en entreprise d'insertion émanant du centre médicosocial. Il y a effectué un stage pratique d'une année.
- Mario est âgé de 60 ans et demi. Il s'est formé comme mécanicien dans son pays natal, le Portugal. Il est arrivé en Suisse en 1979, il a d'abord travaillé comme garçon de cuisine, puis comme mécanicien dans plusieurs garages bien que son papier ne soit pas reconnu en Suisse, ces périodes de travail ont été entrecoupées de périodes de chômage. Il a ensuite connu des ennuis de santé à un pied, a subi une opération de ce dernier et est resté pendant plusieurs années à l'assurance. Il rencontre ensuite des difficultés à retrouver un travail dans la mécanique, il explique qu'avec l'avancée de la technologie il n'est plus à jour pour travailler dans ce domaine. Il se retrouve à l'aide sociale et est placé dans une première entreprise d'insertion. Il fait ensuite un stage pratique mis en place par le centre médicosocial dans une seconde entreprise d'insertion avant de connaître un problème au pied droit et de se faire opérer une nouvelle fois. Après s'être remis de son intervention, il est placé dans la première entreprise d'insertion dont je parle plus haut où il se trouve encore aujourd'hui jusqu'à sa préretraite prévue prochainement.

---

<sup>93</sup> Loi sur l'intégration et l'aide sociale

<sup>94</sup> Loi fédérale sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité

- Francis est âgé de 26 ans. Il est diplômé d'une école de commerce. Ensuite il a travaillé dans le commerce dans deux trois endroits différents. A sa demande il a réalisé un stage pratique de 6 mois en entreprise d'insertion via le centre médicosocial. Il a ensuite décidé de refaire un apprentissage après avoir fait deux ou trois boulots comme manœuvre sur des chantiers. En quittant l'entreprise d'insertion, il a débuté et terminé un apprentissage de boulanger-pâtissier. Suite à la naissance de son fils, il décide de changer de travail, il occupe pendant un temps des postes de manœuvre sur les chantiers. Il est aujourd'hui au chômage.
- Albertin est âgé de 30 ans. Il a fait un apprentissage de menuisier. Il a ensuite été deux ans au chômage, durant ce laps de temps, placé par l'ORP<sup>95</sup>, il réalise un programme d'emploi temporaire en entreprise d'insertion. Ensuite, il effectue un apprentissage de dessinateur en bâtiment. Il travaille aujourd'hui dans cette branche.

---

<sup>95</sup> Office régional de placement.



## 5. Développement des résultats

Le développement des résultats comprend 4 grands thèmes chacun composés de sous-thèmes. Ces thèmes sont l'écoute, la reconnaissance, les moyens d'agir et l'évaluation. Comme déjà expliqué plus haut, parfois des extraits développés dans la partie théorique ou de nouveaux éléments théoriques ont été ajoutés dans le but d'enrichir cette analyse et de faire des liens pertinents avec le matériel provenant des entretiens.

### 5.1 L'écoute

#### 5.1.1 La possibilité de s'exprimer

Pour rappel, selon V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007), l'écoute s'apprend. Comme première règle, il est important de laisser l'autre s'exprimer. Les auteurs soulignent que cette règle peut paraître contradictoire avec notre culture où la prise de parole est primordiale. Des questions apparaissent lorsqu'une personne ne parle pas, il s'agit dès lors de comprendre pourquoi elle se tait. Le plus souvent une personne se tait parce qu'elle ne sait pas comment s'expliquer, elle a peur de ne pas être entendue ou d'être remise à sa place.

Cet extrait ne va pas dans le sens de ce que nous dit Norbert. Il semble que ce dernier était satisfait de l'espace de parole qui lui était accordé. Il nous parle ci-après de différents supports qui lui permettaient de s'exprimer dans l'entreprise d'insertion dans laquelle il travaillait. Pour lui il y avait largement la possibilité de le faire : *« Oui, ça c'était très souvent le cas, on faisait d'ailleurs, rappelle moi, des séances, ouais des entretiens. Bon, y avait des entretiens personnels et pis des entretiens de groupes... [...] Les réunions de réseaux. Oui, il y avait largement la possibilité de s'exprimer. Et pis bon c'était un peu tous les jours mis à part ces entretiens. Il y avait la boîte à idées aussi. Tu te rappelles de ça ? Chaque fois que quelqu'un avait sa petite idée, petit truc, il pouvait marquer sur la feuille et pis c'était repris une fois par semaine. Oui, il y avait la possibilité de s'exprimer. Très ouvert. Justement j'ai bien apprécié. »*

Norbert explique aussi, en parlant d'Eric, que lors de la réalisation de chantiers, il avait la possibilité d'exposer son avis : *« Oui ça c'était faisable, mais c'était quand même lui qui avait toujours le dernier mot. Donc, des propositions oui, très souvent. Beaucoup de propositions elles ont été faites, bon après il disait oui ou non. Mais*

*non, pourquoi ? Si tu fais comme ça, ça va pas jouer et pis voilà. »*

Il semblerait que cet avis fut pris en compte. De plus comme il l'explique, si sa proposition n'était pas acceptée Norbert recevait une explication en retour de la part d'Eric.

Pour François-Robert par contre, il n'y avait apparemment pas la possibilité de s'exprimer, du moins en ce qui concerne l'organisation des chantiers : « *Bon, ça c'était les chefs qui dirigeaient tout, qui décidaient. Nous on n'avait qu'à obéir, c'est tout.* » Il rit légèrement à la fin de la phrase Plus loin il précise qu'il n'a « *même pas cherché* » à donner son avis.

Je lui demande aussi si ça a un rapport avec le fait qu'il n'est pas du métier : « *Voilà exactement. Je me laissais guider quoi. Sans aucun but, c'est juste l'histoire de passer le temps en agréable compagnie et pis pas trainer dans les bistrots, tu vois. »*

Apparemment, le fait que François-Robert attende de la part de l'entreprise d'insertion une simple occupation, influe sur l'importance qu'il accorde à un espace de parole, du moins en ce qui concerne l'organisation du travail en elle-même.

Avant de débiter sa mesure, Albertin nous dit qu'il était convenu qu'il travaille comme stagiaire dans le domaine social dans le but de s'y faire une expérience. Il précise qu'il a été déçu car sa demande n'a apparemment pas été prise en compte: « *Ouais ça m'a embêté, parce que j'étais censé euh voir comment ça se passait dans, dans, dans le domaine social et pis euh comment tout se passait, c'est à dire ben les colloques, euh discuter des personnes, voir comment tout se passait. Mais j'ai rien vu de ça en fait. Rien du tout. »*

Il semble que cet événement a extrêmement déçu Albertin. Il est possible de se questionner sur l'impact que peut produire une telle déception sur la relation avec les encadrants de l'entreprise d'insertion pour la suite de la mesure. Ce qui semble être un manque d'écoute peut-il affecter la confiance d'Albertin envers l'encadrement de la structure par la suite ?

Apparemment non, car Albertin nous dit aussi que durant la réalisation de sa mesure, s'il en ressentait le besoin, il pouvait s'exprimer : « *Oui, une fois par semaine je crois qu'on pouvait... même quand on voulait en fait. Il me semble, Cyril m'a toujours dit, que si il y avait..., il fallait que j'aille lui dire. En même temps, il y avait pas plus que tant, je lui ai essayé de parler au début de mon mal être, mais oui il y avait de la place. »*

Albertin reconnaît qu'il y avait de la place pour s'exprimer, Cyril, l'un des encadrants lui accordait semble-t-il l'espace nécessaire. L'expérience qu'Albertin a connue au départ n'a apparemment pas détérioré sa confiance envers Cyril.

Pourtant il relève tout de même que pour d'autres bénéficiaires il n'y avait peut-être pas assez de place pour l'écoute de difficultés qu'ils pouvaient rencontrer : « *Ouais, ouais, c'était un peu ..., parce que voilà, les gens ils*

*étaient là parce qu'ils avaient été placés là où je sais pas. Et pis voilà, le but c'était euh, entre guillemets, de produire. [...] Pour moi pas trop. Je pense, bon ça c'est, ça c'est une impression personnelle, maintenant je savais pas si c'était comme ça ou pas avec les autres parce que je me mêlais pas de ce qui se passait entre eux. Mais l'impression que j'ai eue, en observant et analysant parce que je peux pas m'empêcher c'est, c'est que le problème euh que telle ou telle personne avait, alcool ou job ou quelque chose comme ça, c'était tout mis en second par rapport à la rentabilité de l'entreprise qui fallait qu'elle tourne parce que quand tu es arrivé là, il y avait des soucis, ça piquait du nez au niveau finance et tout ça. Là je me dis ouais, je suis peut-être pas arrivé à la bonne période aussi parce qu'ils étaient obnubilés par ça et aussi il fallait absolument sortir la tête de l'eau. Donc après je sais pas si c'était juste cette période-là ou pas. Je suis resté que 5 mois ou 6 mois-là. »*

Une question peut ici se poser au sujet de la place accordée à l'expression des bénéficiaires en cas de difficultés rencontrées. En effet comme le relève Albertin, la production passait avant les problèmes des bénéficiaires. Il précise ensuite que c'était peut-être provisoire et lié à des problèmes financiers. Nous pouvons toutefois méditer sur les risques potentiels que peut induire un tel fonctionnement, durant quelques mois ou une plus longue durée, sur la qualité de la mesure entreprise par les bénéficiaires. Albertin possédait apparemment de ressources personnelles et extérieures lui permettant de trouver une situation satisfaisante à son départ de la structure. Mais qu'en est-il des personnes qui sont à un stade où elles luttent contre une addiction, apprennent une nouvelle langue ou souffrent de dépression ? Un espace de parole deviendrait dès lors me semble-t-il indispensable.

Francis nous dit aussi qu'il y avait la possibilité de s'exprimer : *« Ben, oui parce que si ça se voyait qu'on n'allait pas, il y avait toujours quelqu'un qui venait poser la question de savoir comment ça va ou pas. Donc on n'était pas ignoré non plus. Alors on arrivait assez à s'exprimer. Quand ça allait pas, ça allait pas et pis quand a va bien, ça va bien, on arrivait bien à s'exprimer.[...] Après voilà, moi après je suis pas non plus du genre à tout déballer tous mes problèmes comme ça quoi. J'ai un entourage, j'ai une famille, j'ai des gens à qui parler autre que l'entreprise d'insertion. J'imagine bien... Bon c'est vrai que si ça allait pas le boulot ou quoi, on pouvait en parler. »*

## **Conclusion**

Norbert nous dit qu'il y avait la possibilité de s'exprimer à l'aide de plusieurs supports. Pour François-Robert c'était les chefs qui dirigeaient tout, il n'avait pas son mot à dire en ce qui concerne l'organisation. Nous pouvons constater que Norbert et François-Robert sont en désaccord sur le fonctionnement des encadrants. Pour Albertin il y avait la possibilité de s'exprimer, du moins pour lui. Il relève en effet que, d'après ses observations ce n'était pas le cas pour les autres. Ça rejoint peut-être la question de V. de Gaulejac et d'I. Taboada Léonetti (2007) : «

*Peut-on vraiment écouter les autres lorsqu'on est en position de pouvoir ?* »<sup>96</sup>. Nous pouvons aussi nous demander si le cadre de communication a été adapté à l'interlocuteur? Est-ce que l'encadrant est allé sur son terrain ? Nous pouvons constater qu'Albertin n'a pas été entendu par les membres de l'encadrement vis-à-vis de son projet, il s'attendait à travailler comme encadrant, mais à l'arrivée, il sera participant. Il y a eu apparemment un malentendu. Un possible malentendu qui n'a pas affecté sa relation avec son encadrant référant. Francis parle d'une intervention régulière des membres de l'encadrement pour savoir comment il allait. Cependant, il préférerait rester discret par rapport à sa situation et ne se confiait pas aveuglément.

Nous pouvons constater à travers ces cinq entretiens qu'il y avait souvent la possibilité de s'exprimer. Albertin relève tout de même un manque d'écoute en général et François-Robert seulement en ce qui concerne l'organisation des travaux. C. De Jonckheere, S. Mezzena et C. Molnarfi (2008) parlent d'un accompagnement qui se fait sur la durée et dont l'écoute fait partie. Nous pouvons donc nous questionner sur les répercussions que peuvent produire un manque d'écoute, comme en parle Albertin, sur la fiabilité de l'accompagnement mis en place par l'entreprise d'insertion.

### **5.1.2 Favoriser l'autonomie en prenant en compte les difficultés de chacun**

C. de Jonckheere, S. Mezzena et C. Molnarfi (2008) nous disent que les activités en entreprise d'insertion nécessitent un aménagement parfois en continu, dans le but de favoriser l'autonomie par le travail. L'activité est aménagée en fonction des capacités de la personne. Cette activité est réajustée si nécessaire en vue d'une progression. Le but des encadrants est de travailler dans l'idée de permettre aux personnes d'être complètement autonomes par rapport au travail qu'elles effectuent.

Cet extrait relève l'importance d'adapter une activité en fonction des capacités du bénéficiaire et de favoriser son autonomie, Mario en a semble-t-il connu un exemple et un contre-exemple. Il parle de l'entreprise d'insertion où il travaille aujourd'hui et de l'adaptation de son activité : « *Oui, plus adapté à la condition physique. Comme maintenant, c'est la même chose, mon chef, Noël, il y a beaucoup de choses qu'il demande à d'autres personnes de faire, il demande pas à moi, parce qu'il sait que moi j'ai assez de problèmes physiques.* »

Malgré son handicap Mario peut réaliser des activités valorisantes et est un employé à part entière de l'entreprise d'insertion : « *Et des fois c'est le chef qui dit, si tu sais pas faire ça, tu demandes à Mario, c'est lui le spécialiste. [...] Parce que les autres y savent pas faire, des fois moi j'explique, écoute c'est mieux comme ça, parce que moi je suis habitué et Noël il dit, tu écoutes Mario parce que lui c'est le spécialiste.* »

---

<sup>96</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, « *La lutte des places* », Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 263

Mario parle aussi d'une autre entreprise d'insertion dans laquelle ses difficultés physiques avec ses pieds n'ont apparemment pas été prises en compte : *« Ah oui ! Il y avait, quand nous travailler à la montagne, faire le chemin et marcher beaucoup, c'est le terrain qui est pas bien pour mon pied, moi j'avais beaucoup de difficultés à marcher. »*

D'un côté la première entreprise d'insertion semble reconnaître, s'adapter et trouver des alternatives utiles et valorisantes à la difficulté rencontrée par le bénéficiaire. De l'autre côté, une seconde entreprise qui apparemment ne prend apparemment pas en compte le problème physique de Mario et lui propose un travail inadapté pouvant détériorer son état de santé. Nous pouvons nous demander si le moral de Mario a été affecté par la seconde prise en charge.

D'ailleurs lorsque je lui demande s'il a tout de même dû monter des talus malgré tout, Mario me répond : *« Oui, beaucoup. Oui, oui, des talus beaucoup. Des talus, même pour couper des arbres où c'est pas moi qui s'occupait des arbres mais des fois c'est obligé de monter pour aider à ça. »*

Durant notre entretien, il me précise d'ailleurs que son stage dans cette entreprise s'est arrêté en raison d'un problème à son autre pied qui devait déboucher sur une nouvelle opération.

François Robert a comme Mario connu une adaptation des activités en lien avec sa condition physique. En effet, il précise durant son entretien qu'il était chargé de faire la cuisine sur un chantier à la montagne pendant que les autres construisaient des chemins pédestres : *« Eric il avait compris qu'il ne pouvait pas me donner des travaux trop difficiles à faire. Quand ils allaient faire les chemins là-haut à la montagne, il n'allait pas m'imposer pic et pelle etc..., il voyait très bien que je pouvais pas. »*

## **Conclusion**

Sur cinq personnes interrogées, deux parlent d'adaptation et d'un horaire aménagé. François-Robert et Mario ont eu des activités adaptées à leur capacité physique. En plus, celles de Mario étaient valorisantes comme il le relève. Mario parle aussi d'activités inadaptées à ses problèmes de pieds dans une autre entreprise d'insertion. Alors qu'il fallait éviter de marcher dans des terrains pentus, Mario a dû le faire. Nous pouvons constater que l'une des deux entreprises dans laquelle ce dernier a travaillé a fait l'effort d'adapter son activité en rapport avec les moyens physiques de la personne. De plus, cette entreprise dans laquelle a travaillé Mario, a réussi à mettre en valeur la personne en l'aidant à développer des nouvelles connaissances et compétences, malgré son handicap, et en faire une personne référence de l'entreprise d'insertion pour d'autres bénéficiaires. Nous pouvons observer qu'une seule des cinq personnes interrogées a bénéficié d'une activité valorisante comme le présente C. De Jonckheere, S. Mezzena et C. Molnarfi (2008). Nous pouvons nous questionner sur la marge de manœuvre dont dispose réellement une entreprise d'insertion pour adapter ses activités en fonction des

difficultés ou handicaps rencontrés par un bénéficiaire.

## 5.2 La reconnaissance

### 5.2.1 La considération

Pour rappel, V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007), précisent aussi que « *La considération nécessite un minimum de possibilité d'identification.* »<sup>97</sup> Il est important de se reconnaître dans l'autre dans le but de l'accepter comme un semblable. Il faut considérer ces potentialités, que celle-ci peuvent être équivalentes à chacun d'entre nous. Il faut croire en ses possibilités d'aller de l'avant et de s'en sortir et sa capacité à concrétiser l'aide qui lui est apportée.

Albertin nous parle d'un manque de considération de la part de l'encadrement par rapport à sa demande: « Bien, mais je me sentais pas à ma place. Parce que à la base je voulais faire éducateur. Et pis je pensais que j'avais été placé là en tant que tel. Ce qui n'a pas du tout été le cas bien entendu, j'étais là en tant que participant et pas en tant que, que encadrant. Voilà. »

En lui demandant s'il est déçu Albertin me répond : « *Oui, bien sûr. Parce que au bout d'un moment j'étais plutôt pris comme ..., comme le participant quoi. Euh, le gaillard qui avait des gros problèmes dans sa vie, pis que (rires), pis que c'était pas du tout le cas. J'avais juste pas de job c'est tout.* » Albertin n'est apparemment pas à l'aise avec l'« étiquette » qu'un membre ou que l'équipe encadrante semble lui avoir donné. Il considère en effet que son unique problème était celui de ne pas avoir de travail. Il semblerait, comme il l'explique, que ce n'était pas l'avis de l'encadrement. Ce possible point de vue n'a pas toujours facilité le fait de donner son point de vue comme il l'explique ci-dessous.

En effet, nous pouvons nous demander si la confiance en soi d'Albertin a été affectée dans l'extrait ci-après. Parallèlement, le métier commun de menuisier de Cyril et Albertin a peut-être favorisé une relation d'échanges entre eux : « *... Mais Cyril aussi, il était quand même assez ouvert malgré tout. Malgré tout toujours parce que, comme je me sentais pas à ma place et tout c'était pas facile de, d'arriver pis d'expliquer voilà moi je vois ça comme ou je vois ça comme ça tu vois. Mais euh Cyril il était, il était assez ouvert il demandait toujours mon avis*

---

<sup>97</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, « *La lutte des places* », Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 264

*quand même sur chaque chose. »*

Cyril est menuisier comme Albertin, peut-être que ce point commun a favorisé une bonne relation entre eux. La manière dont Albertin parle de Cyril laisse à penser qu'il est considéré par cet encadrant et même qu'il est une personne ressource à qui il demande conseil. Cyril va chercher l'avis d'Albertin ; demander son avis à ce dernier va sans doute le valoriser et le rendre important dans la réalisation d'un quelconque travail.

Comme Albertin, Mario est une personne ressource pour un encadrant. Il explique qu'il est d'une aide précieuse pour Hector lorsqu'il s'agit de questions liées à la place de l'outillage : « *...et un moment aussi qu'Hector, quelqu'un qui commençait à travailler et qui savait pas où il est de l'outil et Hector des fois il dit, va demander à Mario lequel c'est, il sait où c'est. »* Comme Albertin, Mario est valorisé par Hector.

## **Conclusion**

Albertin n'a semble-t-il pas reçu la reconnaissance qu'il attendait. En effet, l'encadrement de l'entreprise d'insertion n'a apparemment pas pris en compte sa demande. Nous pouvons nous demander, si cela a eu des répercussions sur sa motivation et sa confiance en ses moyens. Albertin parle aussi d'une bonne relation avec l'un des encadrants qui lui demandait conseil. Nous pouvons penser que l'ouverture de Cyril a favorisé l'intégration d'Albertin et cette dernière a probablement contribué à reprendre confiance en lui.

Nous pouvons constater que de son côté Mario, a pu se sentir utile lorsqu'Hector disait aux nouveaux arrivants de voir avec celui-ci où se trouvait l'outillage.

A travers ces extraits, il est possible de se retrouver dans ce que nous disent plus haut V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007). En effet, les deux encadrants avec qui travaillaient Albertin et Mario ont cru en leur potentiel. Cela a probablement provoqué chez ces deux derniers un fort sentiment d'utilité qui lui-même a dû augmenter la confiance qu'ils avaient en leurs moyens.

### **5.2.2 Le rapport de réciprocité**

V.de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007) nous disent que « *la reconnaissance, c'est l'acceptation fondamentale de l'autre et la possibilité d'établir avec lui un rapport de réciprocité : on parle de citoyenneté, d'acteurs, de sujet, mais le rapport entre les personnes des insérés et les professionnels, les élus, les décideurs est aussi un rapport de domination. Les uns sont organisés, les autres non ; les uns sont perçus comme*

*compétents, les autres non. »<sup>98</sup>*

Cette reconnaissance dont parlent les auteurs, sous la forme d'un rapport de réciprocité, est absent entre Francis et l'encadrement de l'entreprise. Il n'est pas à l'aise et a l'impression d'être inférieur : « ... *je faisais pas le même boulot que vous mais j'aurais aimé faire le même boulot que vous faisiez, remplir des papiers ou des, des, des je sais pas un compte rendu de la journée, ce qu'a fait la personne qui a travaillé ou pas, ça j'aurai assez fait aussi. C'est ça, c'est pour ça que j'avais l'impression d'être inférieur, ce complexe entre guillemets de supériorité, la personne elle est en train toujours de..., on fait le même boulot toute la journée sauf qu'à la fin de la journée, la personne elle va aller s'isoler tout seul dans son bureau pour faire son compte-rendu, c'est tout. »* Apparemment les membres de l'encadrement ne partageaient pas les mêmes activités que Francis la journée entière et cela semble-t-il le dérangeait fortement. Ses responsabilités étaient-elles moins importantes, tout comme son travail ? Un rapport de domination, probablement involontaire, existe ici entre l'inséré et le professionnel dont parlent plus haut V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007).

Francis parle d'ailleurs de l'intervention d'un encadrant où il s'est senti trahi : « *Ben moi, je me rappelle surtout qu'une fois c'était pendant une pause, il y avait un des encadrants qui m'avait pris en photo pendant que j'étais posé et qui était venu montrer au bureau en disant voilà ce qu'il fait Francis toute la jour, toute la journée. Pis, et ben voilà, c'est un truc que j'ai pas accepté, j'avais bossé et pis c'était pendant une pause. Ben je me suis posé, il m'a pris en photo et après il va dire ça sur ma gueule. J'ai passé pour un con et pis, pis voilà au final on a pas vraiment notre mot à dire parce que c'est eux qui ont la responsabilité, et on va plus les écouter eux que nous. [...] Bon lui c'était pas un encadrant, c'était... il faisait le service civil. Mais c'est ça, il était considéré comme un encadrant. Vu que lui il avait la responsabilité et que nous entre guillemets on est les cas sociaux, même que j'étais pas au social, j'étais au chômage. Mais on reste quand même des cas sociaux, des gars inférieurs aux encadrants. »*

Le rapport de domination dont parlent V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti un peu plus haut est ici perceptible. En effet, Francis est photographié durant sa pause comme il l'explique. La pause est un moment qui est censé appartenir à l'employé. Ce moment est ici en quelque sorte « volé ». De plus, cette photo est montrée aux autres encadrants qui ne sont pas censés savoir que Francis était en pause. Ce dernier risque ici de passer pour un fainéant. Francis s'est senti blessé, d'ailleurs, durant notre entretien, il parle de cette situation à 3 reprises. L'attitude de l'encadrant est semble-t-il inappropriée. Le rapport de dominant-dominé est ici très fort, l'attention portée à ce qui est dit de le part d'un encadrant ou d'un bénéficiaire est différente comme nous l'a expliqué Francis dans cet extrait repris plus haut « ... *on va les écouter eux plus que nous. »*

---

<sup>98</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, « *La lutte des places* », Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 264



Un autre extrait où le rapport de domination est évident est la situation de François-Robert qui s'est fait « gueuler » dessus : « *Ouais. Tant que je faisais pas de conneries ou... Bon une fois je crois que j'avais bu un verre. Il avait gueulé parce qu'il m'avait choppé en train de boire un verre. Mais bon ça pas été renouvelé, j'entends. Donc je faisais tout mon possible pour pas avoir de reproches. Tout simplement.* »

Le fait de « gueuler », peut déjà questionner. Cette approche pour faire face à un problème - la consommation d'alcool est interdite dans cette entreprise d'insertion – peut solliciter notre attention. En effet, cette démarche entreprise, peut-être, pour intimider l'interlocuteur ou asseoir son autorité, peut nous questionner sur l'éventuelle impuissance de cet encadrant à régler une difficulté. L'intimidation a apparemment fonctionné si nous prenons connaissance de ce que nous dit François-Robert qui par la suite faisait tout son possible pour ne pas avoir de reproches. Les deux protagonistes semblent dès lors dans un rapport dominant-dominé avec l'encadrant dans le rôle du dominant.

## **Conclusion**

Le rapport de réciprocité est effacé au profit d'un rapport de domination des membres de l'encadrement sur les deux bénéficiaires présents dans ces extraits. Il faut bien-sûr tenir compte des trois autres personnes interrogées qui n'ont pas présenté de situations de ce type. Francis se sentait inférieur et François-Robert, après s'être fait « gueuler » dessus faisait attention à ne plus faire d'écart. D'autre part le comportement adopté par les deux encadrants peut nous laisser perplexes et peut nous questionner sur leurs compétences relationnelles.

### **5.2.3 La valorisation par le travail**

Les encadrants interrogés par C. de Jonckheere, S. Mezzena et C. Molnarfi (2008) dans leur ouvrage mettent en avant que le travail réalisé par les bénéficiaires a un résultat, il ne s'agit pas d'être simplement occupé mais bien d'aboutir sur la production d'un bien. Le fait d'avoir réalisé quelque chose fait apparaître le sentiment de sa propre utilité. Ce sentiment d'utilité, de son côté, génère un sentiment d'appartenance illustré par une participation à la vie active et le fait de travailler comme tout le monde sont deux éléments importants pour le bénéficiaire.

Quatre des cinq personnes interrogées parlent de responsabilités données par l'encadrement de l'entreprise d'insertion. Ces extraits sont parlants et démontrent parfois la volonté de bien faire et l'engagement des bénéficiaires quant à la bonne tenue des responsabilités confiées.

Norbert nous explique que le « petit peu » de responsabilités qu'on lui a confié a rendu son travail journalier plus intéressant : « *Au début c'était un peu, pas chiant spécial tu vois parce qu'il faut s'habituer, tu sais comment c'est quand il faut commencer à bosser en entreprise, tu connais rien, commencer un peu à te mettre dans le bain et*

*après c'était de plus en plus intéressant. On commence à avoir un tout petit peu de responsabilités entre guillemets et c'est que ça faisait que ça rendait la chose encore plus intéressante, ça donnait plus l'envie de faire quelque chose tu vois. ... »*

Le tout petit peu de responsabilités en plus qu'a connu Norbert l'a apparemment davantage motivé. Nous pouvons également percevoir une évolution dans la réalisation de sa mesure à travers ce qu'il nous dit. Cette évolution peut-être un élément motivant et débouche probablement sur un sentiment d'utilité dont nous parlent les auteurs ci-dessus.

Comme Norbert, Mario a reçu également des responsabilités, il nous dit que son expérience de mécanicien lui a permis de s'occuper de l'entretien des trois camionnettes de l'entreprise d'insertion : « ..., même j'avais une occupation pour faire le ... que le directeur M. Eric que moi je m'occupais des trois camionnettes, comme moi y savait que je travaillais comme mécanicien longtemps, longues années. Euh, moi j'avais cette tâche de, de m'occuper des camionnettes, ...»

De son côté Francis a participé à l'élaboration du site internet de l'entreprise d'insertion : « Ben, en ce qui me concerne moi, on m'avait proposé de faire le site. Donc oui, j'avais accepté, pis euh, comme je voulais, mais tout en collaborant avec l'équipe parce que c'est pas mon site. J'avais l'envie de faire quelque chose de convenable et qui convienne à tout le monde. »

Et enfin, Albertin a pu transmettre ses connaissances de menuiserie à d'autres bénéficiaires de l'entreprise et la possibilité de participer à l'élaboration d'un projet : « Bon, en atelier c'était sympa, mais bon, là je pouvais, je pouvais un peu expliquer à ceux qui étaient là, sans citer de noms, un peu comment parce qu'il y avait des machines de menuiserie. C'était assez intéressant aussi. [...] Ouais ça j'aimais bien ouais. Pis Cyril m'avait pas mal donné cette opportunité-là quand même, malgré tout. [...] Et pis euh Eric il m'a donné l'opportunité de faire ce projet-là dans un petit village de Suisse-Romande. Euh en disant voilà t'as carte blanche mais le principe on pourrait essayer de faire avec telle ou telle chose et pis... Pis l'un dans l'autre toutes les idées ont été bien et mises ensemble... »

## **Conclusion**

Quatre personnes sur les cinq interrogées ont eu des responsabilités ou des projets à gérer. Albertin a pu également transmettre des connaissances à d'autres bénéficiaires de l'entreprise d'insertion, c'est à dire être une référence dans son domaine d'activité pour eux. Cette utilité dont parlent C. de Jonckheere, S. Mezzena et C. Molnarfi (2008) est présente dans ces différents récits. Les personnes questionnées parlent de leurs projets, de

leurs responsabilités, nous pouvons en conclure que le sentiment d'appartenance dont parlent les auteurs précités est ici très fort. Tout d'abord une appartenance à l'entreprise mais également au monde du travail. L'implication des encadrants n'est probablement pas anodine à l'apparition de ce sentiment d'appartenance. En effet, le fait de transmettre des responsabilités aux bénéficiaires semble leur permettre de développer un sentiment d'utilité et d'appartenance au monde du travail car ils réalisent quelque chose de concret, ils ne font pas semblant. Si les encadrants ne transmettaient pas ces responsabilités, les bénéficiaires pourraient peut-être se sentir inutiles ou incompetents.

### **5.3 Les moyens d'agir**

Dans la partie théorique, en parlant des moyens d'agir, V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007), nous disent que : « pour « agir », il faut être organisé, disposer de ressources, être soutenu et relayé par son environnement. »<sup>99</sup>

#### **5.3.1 L'organisation**

En dehors de Mario aucun autre bénéficiaire ne donne d'exemple par rapport à son organisation. Ce dernier explique qu'il lit le journal tous les jours dans le but de trouver un travail : « ... moi je regardais le journal tous les jours pour savoir s'il y avait quelque chose. Moi ce que je pouvais faire, ils demandaient 25-35 ans, sinon maximum 45. Alors c'est difficile,... » Cet extrait montre combien Mario était soucieux de retrouver un travail tout en exprimant les difficultés, ici le lien avec à son âge, auxquelles il était confronté.

#### **5.3.2 Les ressources**

A travers les extraits que nous allons découvrir, il est possible de repérer deux types de ressources. Les ressources internes et les ressources externes. Les ressources externes correspondent entre autre aux personnes ressources, au travail fournit par l'entreprise, à l'outillage, aux machines, aux ateliers, aux livres, à internet et au réseau de l'entreprise. Par ressources internes, nous entendons les compétences techniques, les compétences relationnelles et les connaissances que possède déjà le bénéficiaire. Nous allons plutôt nous intéresser aux ressources externes car elles peuvent être liées à la présence d'un encadrant.

---

<sup>99</sup> De Gaulejac Vincent et Taboada Léonetti Isabel, « La lutte des places », Editions Desclée de Brouwer 2007, p. 265

Dans ce premier extrait, Francis va nous citer différentes ressources proposées par l'entreprise d'insertion dans laquelle il a réalisé sa mesure. Il parle tout d'abord d'ateliers et de bureaux.

Ensuite il explique qu'il a pu tester ses capacités sur des chantiers : « *Ben les moyens c'était les ateliers, y'avait les ateliers bureau, là où je pouvais justement faire mes lettres, tout ça. Pis après, après y avait justement ce projet ouais de connaître ses capacités, ouais, ses capacités au travail. Où justement on m'envoyait sur les chantiers tout ça pour voir ce que j'étais capable de faire. Ce que j'aimais faire ou pas. Pis ça c'était pas mal aussi. C'est pas mal d'évaluer une personne, par rapport à comme ça justement. L'envoyer et de voir ce qu'il aime faire ou pas. ...* » Plusieurs ressources peuvent être mises ici en évidence, par exemple le travail fourni par l'entreprise, les machines, l'outillage, etc... Nous pouvons supposer qu'une personne ressource devait intervenir ici, soit pour lui apprendre le travail à faire soit pour évaluer ses capacités de travail. Francis explique d'ailleurs que c'était bien d'être évalué par rapport à ses capacités. Cette évaluation, profitable pour lui, a dû être réalisée par une tierce personne, probablement un encadrant.

Durant notre entretien, Francis nous dit aussi avoir pu développer sa persévérance : « *La persévérance. Garder une place le plus possible. Quitte à subir ce qu'on a à subir. Serrer les dents et pis persévérer, ça j'ai appris en entreprise d'insertion, ouais. Parce que là aussi j'avais reçu une grosse claque à cette période par rapport à ça. Je commençais souvent un projet pis je le finissais pas ou pas comme il faut. Pis là aussi on m'avait dit des choses qui m'ont touché profondément, on va dire. Des choses que j'ai retenues pis que j'y pensais souvent.* » Francis a pu être touché par un ou plusieurs membres de l'encadrement. Une ou plusieurs personnes ressources ont été ici à l'origine d'un changement comme il l'explique.

Mario explique qu'il a développé de nouvelles connaissances en entreprise d'insertion : « *Euh, alors à, oui moi j'ai appris beaucoup de choses, la restauration de meubles anciens, euh une chose que moi j'ai jamais fait voilà couper le gazon, donc c'est pas difficile, mais jamais touché une machine comme ça.* » En dehors des ressources plutôt techniques, ces connaissances ont probablement pu être développées en travaillant avec un ou plusieurs encadrant(s).

Pour terminer Norbert explique ce qu'il a appris : « *Et pis comme je disais tout à l'heure, de nouveau, j'ai appris, j'ai appris pas mal de choses tant au niveau du travail, des petites combines que j'ai souligné tout à l'heure et pis au niveau social aussi, des fois...* » Nous pouvons constater que Norbert a développé de nouvelles compétences tant sur le plan technique que relationnel. Apprentissage qui s'est réalisé en présence de personnes ressources comme il l'explique durant notre entretien.

## Conclusion

Plusieurs types de ressources sont proposées par l'entreprise d'insertion. Il semblerait que la présence des encadrants joue un rôle important dans l'apprentissage de compétences techniques et relationnelles pour les bénéficiaires interrogés.

### 5.3.3 Etre soutenu

Plus haut, dans la partie théorique V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007) nous rapportent qu'il s'agit de considérer la personne comme étant capable d'imaginer des solutions dans le but de résoudre ses problèmes à condition de lui en donner les moyens.

Mario met d'ailleurs bien en évidence ce que les deux auteurs nous présentent ci-dessus. Il parle d'un projet mis en place dans une entreprise d'insertion en collaboration avec une des assistantes sociale de son service placeur. Il est prévu qu'il y travaille jusqu'à sa retraite : « ... *Le contrat fait c'est que moi je reste là jusqu'à la retraite mais en me donnant des avantages. Maintenant, moi je pouvais aller parce que, un peu des problèmes de santé ma mère, elle est toute seule. Je pouvais aller deux fois par année au Portugal, deux fois un mois. Si moi je reste, il me donne aussi l'avantage, si moi je reste pendant un mois et demi au Portugal, s'il y a une complication, un pépin ou quelque chose avec ma mère moi je pouvais rester encore des jours. [...] Ils comprennent la situation.* » Nous pouvons constater que Mario est soutenu par l'encadrement de l'entreprise d'insertion dans les diverses difficultés qu'il rencontre. En effet, depuis quelques années, il n'arrive pas à trouver un travail, une situation probablement liée à ses problèmes de santé, son âge ou encore le fait qu'il ne soit plus à jour dans son métier de mécanicien. Les problèmes de santé que rencontre sa mère sont ici pris en compte et Mario a donc la possibilité de rentrer au Portugal sur des durées plus ou moins longues et de continuer à travailler, chose très importante à ses yeux, jusqu'à sa retraite. Mario a pu donner son avis et aussi choisir de rester au Portugal si la situation de sa maman s'aggravait. Mario relève d'ailleurs qu'ils ont compris sa situation.

Norbert nous explique qu'il a pu discuter de son avenir professionnel avec un encadrant et a pu être suivi par la suite : « *Ouais, j'en ai parlé avec Kevin, qu'est-ce que j'aurais voulu faire par après. Pis ensuite ça été justement décidé ça. J'allais me lancer dans le métier de machiniste. Alors après je me suis un peu plus focalisé sur ça, on va dire. Un petit peu parce qu'on se voyait deux fois par semaine, je crois le mardi et le jeudi. Mais ouais y avait toujours des retours si j'aimais, si ça m'allait. Pis après voilà on s'est vu par la suite quand j'avais commencé chez Jean-Pierre. Donc y avait encore un suivi par rapport à..., même si j'avais fini de travailler en entreprise d'insertion. Donc ouais c'était bien.* » Norbert était apparemment content d'être suivi tout au long de la réalisation

de son projet professionnel. La présence d'un encadrant pour recevoir des retours comme il le dit et de discuter de sa situation, ont probablement été un soutien important.

Francis précise qu'il a choisi d'entamer une formation de boulanger-pâtissier après des discussions avec l'encadrement de l'entreprise d'insertion : « *Je sais même plus comment j'ai eu cette idée de faire boulanger-pâtissier. Mais non, on en avait discuté puis on avait regardé ce qui me plaisait ou pas, puis moi je disais que j'aimais bien vivre la nuit et c'était le boulanger quoi. C'était ça qui convenait le mieux, à l'époque.* » Il semblerait que les discussions de Francis avec les encadrants l'ont aidé dans le choix de son futur métier. Francis a dû se sentir soutenu par l'encadrement qui l'accompagnait dans la direction qu'il avait choisie.

## **Conclusion**

Il ressort de ces extraits que ces trois personnes ont été soutenues. Norbert et Francis dans leur choix professionnel, de son côté Mario, a pu préparer l'arrivée de sa retraite plus sereinement grâce à un projet auquel l'entreprise d'insertion dans laquelle il travaille actuellement participe pleinement. Nous pouvons en conclure que pour ces trois personnes le soutien dont elles ont disposé fut apparemment important et a permis le développement d'un projet personnel.

En citant G. Le Bouëdec (2002), C. de Jonckheere, S. Mezzena et C. Molnarfi (2008) expliquent qu'accompagner « ... trouve ses racines dans l'idée de « marcher aux côtés de quelqu'un,... »<sup>100</sup>. Il semblerait que les trois extraits que nous avons lus ici aillent dans ce sens. En effet, les bénéficiaires ont pu choisir et donner leur avis.

### **5.3.4 Etre relayé par son environnement**

Deux extraits ressortis des entretiens mettent en évidence une aide concrète dont ont pu bénéficier les bénéficiaires.

Tout d'abord Mario précise qu'on l'a aidé à trouver des stages : «Euh, alors pour aller pour comme moi je fais, pour Kevin il m'a trouvé des stages. ... .» L'encadrant a probablement utilisé son réseau afin de proposer des possibilités de stages en entreprise. Il a donc relayé Mario en lui apportant son aide dans ses recherches.

Ensuite, Albertin, en parlant d'un encadrant et de son conseiller ORP, explique qu'ils collaboraient dans le but de

---

<sup>100</sup> De Jonckheere Claude, Mezzena Sylvie, Molnarfi Camille, « *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie, des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes* », ies éditions, 2008, p. 57

lui organiser des entretiens : « *Oui, ça alors, oui tout à fait. Ils organisaient, euh si je voulais un entretien avec telle ou telle personne, tel ou tel corps de métier, ça enfin, ça ils pouvaient, enfin ils le faisaient. [...] Donc je crois que l'un et l'autre ne faisaient rien sans en discuter ensemble, si je me souviens bien aussi. Euh donc tout à coup, je disais j'aimerais bien essayer ça. Euh, ils mettaient en place pour que j'aie un entretien avec la personne concernée.* » Le conseiller ORP et l'encadrant étaient bien coordonnés, ils travaillaient dans le même sens. Ils aidaient Albertin dans l'organisation d'entretiens dans les corps de métier qui pouvaient l'intéresser. Albertin a été relayé par ces deux professionnels, en effet, peut-être, ces derniers disposaient d'un réseau et connaissaient différents chefs d'entreprise pouvant s'entretenir avec Albertin dans le but de découvrir un nouveau métier avec une possibilité éventuelle de réaliser un stage.

## **Conclusion**

Mario et Albertin ont tous deux été relayés par leur environnement. Le premier a eu la possibilité de réaliser des stages et le second pouvait obtenir des entretiens avec un professionnel d'un corps de métier en étant soutenu par l'entreprise d'insertion ou d'autres membres de son réseau. L'intervention des encadrants, en utilisant leur réseau, a été profitable pour ces deux bénéficiaires.

## **5.4 L'évaluation**

### **5.4.1 Compréhension de l'évaluation par les bénéficiaires d'entreprises d'insertion**

Lors d'une relation d'aide, l'usager et le travailleur social sont concernés par l'évaluation des résultats. C. de Robertis précise que l'évaluation « *permet de baliser le chemin parcouru* ». <sup>101</sup> Ensemble, usager et travailleur social, vont comparer la situation de départ avec celle de l'arrivée et constater les étapes accomplies. Pour l'auteur il faut considérer l'évaluation comme un processus continu.

Aucun bénéficiaire ne parle d'un processus où il est possible de déceler un début et une fin. Certains n'étaient même pas au courant qu'ils étaient sujets à une évaluation.

Norbert, par exemple n'était pas tout de suite au courant que son parcours en entreprise d'insertion serait évalué

---

<sup>101</sup> De Robertis Cristina, « *Méthodologie de l'intervention en travail social* », Bayard, 2007, p. 326

: « *Au départ, non, après, Kevin me l'a appris. Au départ non je savais pas. Voilà c'était une boîte comme ça, tu bosses, tu fais ton boulot bon pis voilà. Justement après j'ai appris que c'était évalué et pis. Pis ça justement, ça a donné encore un peu plus de motivation. Je me suis dit, ah ! Ben, tiens comme ça on voit ce que je fais. On me considère, je bosse pas pour rien, c'est pas juste pour faire ça parce que voilà. Non, tu mettais plus d'attention dans ton boulot, parce que c'est évalué, tu sais que si tu fais du bon boulot tu vas être évalué d'une façon et si tu fais du boulot de m..., ben ça va de soi. Voilà.* » Norbert a apprécié que son parcours en entreprise d'insertion soit évalué. Il a pris cette nouvelle comme une motivation supplémentaire. Comme il l'explique, avoir un retour sur ce qu'il réalisait lui permettait de se dire qu'il ne travaillait pas pour rien. Norbert nous a précisé plus haut qu'il n'a pas su dès le début de sa mesure qu'il serait évalué. Nous pouvons nous demander si l'encadrement a manqué de rigueur dans la mise en place de l'évaluation ou n'a pas bien expliqué le processus mis en place - s'il en existait un - à Norbert ?

Mario se rappelait de rapports qu'il recevait : « *J'ai des papiers encore à la maison que m'a donné de mon évaluation et que M. Eric, le chef. Le chef et l'assistante du service social. Il y avait une évaluation et même après on me donnait des papiers.* » Comme pour François-Robert : « *Kevin tu me donnais je crois un rapport chaque moment. [...] Je crois que je dois encore avoir des copies chez moi.* »

Pour terminer, Albertin ne se rappelait pas qu'il y avait une évaluation : « *Je sais plus, je savais pas franchement. Je sais plus, euh s'il me l'avait dit ou pas, ouais. Il avait été évalué ? [...] Ah bon. Je me rappelle plus franchement là. Mémoire sélective.* »

## **Conclusion**

Albertin, ne savait pas qu'il était évalué. Francis – il le dira lors de notre entretien - comme Norbert ne l'a appris que plus tard. Enfin, François-Robert et Mario nous disent qu'ils étaient au courant.

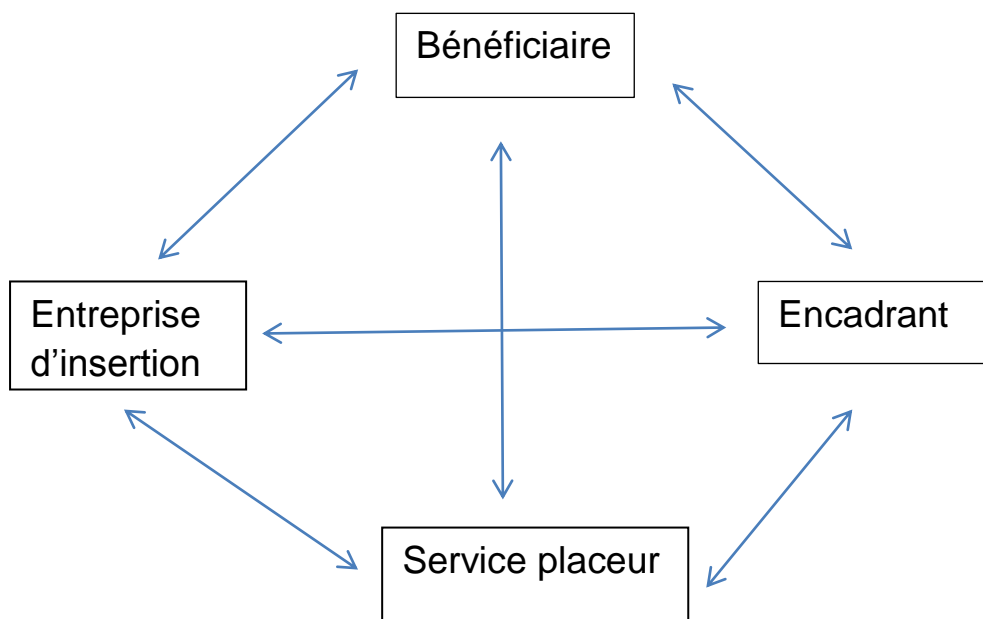
Nous pouvons nous demander si ces usagers ont pleinement participé au processus de leur évaluation en comparant ensemble, avec le travailleur social, la situation de départ et celle d'arrivée. La situation de départ dont parle C de Robertis plus haut n'apparaît apparemment pas chez Norbert. Pour Albertin, nous pouvons imaginer, que n'étant pas au courant de son évaluation, il n'ait probablement pas connu une situation de départ ni d'arrivée. Pour terminer, Mario et François-Robert parlent de document mais n'abordent pas la question d'un quelconque processus.



### 5.4.2 Tensions liées à l'évaluation

C. de Robertis (2007) nous dit aussi que l'évaluation des résultats concerne plusieurs protagonistes comme l'utilisateur, le travailleur social mais aussi les supérieurs hiérarchiques du travailleur social. Dans la situation de l'entreprise d'insertion nous pouvons aussi rajouter le service placeur qui est à l'origine, parfois en collaboration avec le bénéficiaire, de la mise en place d'une mesure de (ré)insertion.

Pour s'imaginer les tensions existantes lors de l'évaluation en entreprise d'insertion, il est possible d'imaginer un tableau tel que celui-ci. Les différents protagonistes dont parle C. de Robertis sont représentés dans ce tableau<sup>102</sup> et illustrent les tensions qu'il est possible de retrouver entre chacun d'eux lors de la mesure d'un bénéficiaire.



La tension la plus évidente qui ressortait lors des entretiens et représentée ci-dessus avec les personnes interrogées est celle qui existe entre le bénéficiaire et l'encadrant. Trois des personnes interrogées en parlent à travers les extraits que nous allons découvrir.

Lors de la réalisation de sa mesure, Francis nous explique qu'il se sentait jugé, observé voire analysé en permanence : « Ouais, c'était ça, enfin au début je sentais pas, je pensais pas qu'on était observé mais en fait on

<sup>102</sup> Tableau réalisé lors de notre rencontre du 1<sup>er</sup> juin 2012 avec ma directrice de mémoire.

*est tout le temps évalué. Pis jugé entre guillemets. [...] Donc après c'est ça, c'est que, que eux, ils collent une étiquette que par rapport à ce qu'ils ont vu, pis c'est ça et c'est tout. Ils essayaient pas d'aller plus loin ou, ou de voir ce qui cloche, ... »* Francis semblait dérangé par l'aspect intrusif de l'évaluation qu'il vivait au quotidien, il fait d'ailleurs une différence avec une évaluation qui pourrait se passer dans une entreprise qui n'est pas une entreprise d'insertion : *« Parce qu'après si on t'évalue dans une boîte pour, par rapport à tes capacités, c'est différent. Mais là, on t'évalue par rapport à ton comportement, à tout quoi, à ta vie en fait, on t'évalue. »* Cette situation que décrit Francis a probablement été à l'origine de tensions lors de sa mesure. Le fait d'être étudié, comme il l'explique, devait probablement le faire se sentir mal à l'aise peut-être jusqu'à le mettre dans la situation d'une bête de foire, victime de l'image que l'on veut bien lui donner. Le terme d'étiquette est très fort, il sous-entend que quoi que Francis fasse, l'image de l'encadrement à son sujet ne va pas changer. Il le dit d'ailleurs en expliquant qu' *« ils n'essayaient pas d'aller plus loin, ou de voir ce qui cloche »*. Je suppose que selon sa façon d'en parler cette étiquette était loin d'être flatteuse. Il me semble qu'à travers ce que nous explique Francis, l'image qu'il porte à son insu doit être difficile à faire évoluer vers quelque chose de plus positif.

De son côté, Mario parle d'une situation vécue avec un encadrant et qui ne l'a pas laissé insensible : *« Hector! Je lui ai téléphoné pour lui dire que moi j'arrive en retard. Et tu sais qu'à pieds de la gare à l'atelier que c'est loin. Alors je suis arrivé avec quinze minutes de retard je crois. Et Hector il m'a dit... Et Mario, pas de problèmes, moi je sais, moi je sais qu'il y avait pas d'électricité, qu'il manquait de l'électricité, il y a pas de problèmes. »*

Mario déclare durant notre entretien que lors de l'évaluation avec le service placeur et Hector, son retard a été signalé par Hector, mais sans préciser qu'il avait téléphoné et expliqué le pourquoi de ce retard indépendant de sa volonté. Il l'expose ci-après : *« Bon là ça m'a fait un petit peu mal. J'ai eu un petit peu mal parce que, moi j'ai téléphoné du train à dire écoute, moi je suis au train et moi j'arrive d'ici 20 minutes, j'arrive dans 20 minutes, et il m'a dit au téléphone et Mario, il y a pas de problèmes. Pas de problèmes, tu viens quand tu arrives, tu viens il y a pas de problèmes. Et après il vient faire la remarque... [...] Bon moi j'ai rien dit, mais il me fait un petit peu, dedans un petit peu mal. Et que moi j'ai averti, il savait que c'est la vérité. C'est ça que M. Hector j'ai... Bon ben moi je m'entendais bien avec lui mais le jour, ce jour-là, ça m'a fait un petit peu secoué. »* Cet extrait démontre que Mario a été blessé par le comportement d'Hector lors de son évaluation. Mario nous explique qu'il s'entendait bien avec Hector ; une remarque non argumentée comme celle-ci peut faire d'autant plus mal et influencera peut-être la qualité de la confiance accordée à une possible personne ressource dans son processus de réinsertion.

Albertin était plutôt dérangé par l'attitude non-verbale d'une encadrante, il nous l'explique : *« Mais par contre là il y avait une qui me dérangeait, ... [...] Celle qui fixait dans les yeux, elle était vraiment horrible cette nana. Ouais elle, elle m'avait foutu mal à l'aise pis c'est elle qui faisait partie des gens qui devaient m'évaluer. ... »* Ce

procédé peut être perçu comme une forme de domination ou d'intimidation du bénéficiaire. Il est difficile à dire si l'encadrant était conscient ou non de ce procédé. Quoi qu'il en soit, le bénéficiaire mal à l'aise pourrait rencontrer des difficultés à s'exprimer et pourrait être perturbé et ne pourrait pas prendre part à son évaluation de manière optimale. Il faut aussi dire que, généralement, un bénéficiaire à la recherche d'un emploi a rarement pleinement confiance en ses moyens et favoriser le fait qu'il soit à l'aise fait sans doute partie du rôle d'un encadrant.

## Conclusion

Ces trois extraits semblent démontrer qu'être mal à l'aise, perdre confiance ou se faire coller une étiquette sont des événements pouvant être à l'origine de tensions lors de la réalisation d'une mesure. Ces situations vont probablement influencer sur la prise de parole d'un bénéficiaire lors d'une réunion de réseau ou d'un entretien avec un encadrant.

En effet et pour rappel, C. de Robertis (2007) nous explique : « La personne a aussi à porter un regard critique sur les moyens mobilisés en sa faveur et leur pertinence par rapport à ses besoins. »<sup>103</sup> En ayant vécu les situations expliquées ci-dessus, les bénéficiaires parviendront-ils à s'exprimer aussi facilement ? Comme nous le disent déjà plus haut V. de Gaulejac et I. Taboada Léonetti (2007), Une explication possible pourrait être qu'une personne se tait parce qu'elle ne sait pas comment s'expliquer, qu'elle pourrait avoir peur de ne pas être entendue ou d'être remise à sa place.

## 5.5 Compétences spécifiques émergentes et lien avec la formation de travailleur social HES

Avant de commencer à parler de compétences plus en détails, voici la définition qu'en donne Le Petit Larousse Illustré de 2012. La compétence est une « *capacité reconnue en telle ou telle matière, et qui donne le droit d'en juger : prouver ses compétences dans tel domaine.* »<sup>104</sup>

Comme nous l'avons déjà lu plus haut dans le chapitre des entreprises d'insertion, C. Dunand et A.-L. Du Pasquier (2006) précisent qu'il existe deux orientations distinctes d'entreprises d'insertion. La première à tendance plutôt économique va engager des « techniciens » disposant d'une fibre sociale et des managers pour

---

<sup>103</sup> De Robertis Cristina, « *Méthodologie de l'intervention en travail social* », Bayard, 2007, p. 329

<sup>104</sup> Le Petit Larousse illustré 2012, Larousse – Bordas, 2011. p. 242

les postes de cadre. La seconde optera plutôt pour des travailleurs sociaux motivés à s'engager dans l'économique ou des maîtres socioprofessionnels, voir des moniteurs d'atelier. Ce qui fait que ce type de professionnels doit en tous cas posséder des compétences techniques et des compétences en travail social.

En avançant dans l'analyse de mes résultats, j'ai vu émerger une majorité de compétences liées à l'accompagnement en entreprise d'insertion. J'ai donc décidé de me concentrer sur ce type de compétences. Les compétences à tendance plutôt techniques, ne seront donc pas traitées ici.

Dans le but de nommer ces compétences en travail social, j'ai choisi de m'appuyer sur le référentiel du travailleur social HES<sup>105</sup> car il est construit de compétences qui composent le métier de travailleur social. Ce référentiel possède onze compétences génériques et de nombreuses compétences effectives. Elles ne seront pas toutes nommées car elles n'apparaissent pas toutes dans les résultats de mon analyse.

J'ai classé ces compétences en quatre thèmes qui proviennent de l'analyse de mes résultats. Les compétences effectives sont à chaque fois précédées de leur compétence générique. Certaines compétences apparaissaient dans plusieurs thèmes, j'ai donc choisi de les classer dans le thème qui me semblait être le plus parlant. Dans le but d'argumenter un choix de compétence effective, je cite un ou plusieurs exemples les plus imagés prélevés dans les résultats de mon analyse.

### **5.5.1 Compétences liées à l'écoute**

#### **Identifier et analyser les situations et processus sociaux que l'intervention prend en compte. (Compétence n°2 du référentiel)**

- Evaluer les ressources et les contraintes (personnelles, collectives, institutionnelles) déterminantes pour les différents acteurs (Compétence n°2.3 du référentiel)

Mario explique que ses problèmes aux pieds n'ont pas été pris en compte par l'encadrement d'une entreprise d'insertion où il a réalisé sa mesure. Son état de santé s'est détérioré à tel point qu'il a dû subir une nouvelle opération. Un contre-exemple pris dans une autre entreprise d'insertion démontre que ce problème physique dont il souffrait a pu être pris en compte et son activité adaptée. Un professionnel de l'insertion doit être capable d'évaluer les contraintes, en l'occurrence physiques, d'un individu dans le but, ici par exemple, d'adapter son

---

<sup>105</sup> Référentiel de compétences pour la formation bachelor en travail social, « *Lignes directrices pour la formation en travail social, annexe 1* », HES Bachelor 06, p. 12-13-14.

travail.

### **Initier et développer une relation professionnelle avec des personnes ou des groupes dans un contexte d'action sociale donné. (Compétence n°4 du référentiel)**

- Faciliter l'expression de la demande. (Compétence n°4.2 du référentiel)

Les personnes interrogées parlent à plusieurs reprises de la possibilité qu'ils ont eue ou non de s'exprimer. Nous pouvons imaginer que les encadrants ont dû en certaines circonstances faciliter l'expression de la demande du bénéficiaire. Il est important que l'encadrant possède cette compétence dans le but d'éviter des situations comme celle d'Albertin où le bénéficiaire n'a pas été compris ou entendu dans sa demande.

- Mener un entretien professionnel, le consigner et le transmettre sous une forme éthiquement et techniquement adéquate. (Compétence n°4.6 du référentiel)

Norbert nous parle d'espaces de parole et d'écoute mis à disposition par l'entreprise d'insertion. Il cite en exemple les entretiens personnels. Dans cette situation, un professionnel de l'insertion doit être capable de mener un entretien.

### **Collaborer entre professionnels et institutions (Compétence n°5 du référentiel)**

- Initier et animer un réseau de collaboration (Compétence n°5.7 du référentiel)

Comme pour les entretiens, Norbert parle d'espaces de parole et d'écoute mis à disposition par l'entreprise d'insertion. Il cite en exemple les réunions de réseaux. Dans cette situation, un professionnel de l'insertion doit être capable d'initier et d'animer une réunion de réseau.

## **5.5.2 Compétences liées à la reconnaissance**

### **Initier et développer une relation professionnelle avec des personnes ou des groupes dans un contexte d'action sociale donné (Compétence n°4 du référentiel)**

- Entrer en relation avec les personnes dans une attitude appropriée, permettant le respect et la confiance. (Compétence n°4.1 du référentiel)

Les professionnels de l'insertion doivent être capables d'entrer en relation avec les gens dans une attitude appropriée. Un contre-exemple apparaît dans l'analyse des résultats : alors qu'il est assis, au moment de la pause, Francis est pris en photo à son insu par un encadrant et ce dernier va ensuite montrer cette photo à ses collègues.

Le manque de respect dont a manqué Francis peut-être à l'origine d'une relation de confiance brisée. Albertin et Mario ont au contraire connu des encadrants qui ont cru en leur potentiel. Cette relation de respect et de confiance accordée par les responsables a sans doute contribué à ce qu'ils puissent croire en leurs moyens.

- Adopter des attitudes favorisant la dynamique relationnelle et l'autonomie des personnes. (Compétence n°4.3 du référentiel)

Albertin et Mario sont des personnes ressources pour les encadrants. Les responsabilités que leur confient ces derniers permettent à Albertin et Mario d'acquérir une certaine autonomie. Les attitudes adoptées par les encadrants favorisent cette autonomie.

### **Encourager et soutenir la participation des personnes et des groupes dans la société (Compétence n°8 du référentiel)**

- Favoriser, dans une vision prospective, toute initiative permettant l'insertion et l'intégration des membres d'une société donnée. (Compétence n°8.3 du référentiel)

Les personnes interrogées parlent de leurs projets et de leurs responsabilités. Elles se sentent valorisées par le travail et semblent avoir développé un sentiment d'appartenance à l'entreprise mais également au monde du travail.

### **5.5.3 Compétences liées aux moyens d'agir**

#### **Initier et développer une relation professionnelle avec des personnes ou des groupes dans un contexte d'action sociale donné. (Compétence n°4 du référentiel)**

- Conseiller et orienter tout bénéficiaire de l'action sociale en fonction de ses droits et de son intérêt. (Compétence n°4.8 du référentiel)

Mario et Albertin ont pu être conseillés et orientés par des encadrants, le premier dans la réalisation de stages et

le second dans l'obtention d'entretien avec un professionnel d'un corps de métier. Un professionnel de l'insertion doit donc être capable de conseiller et d'orienter tout bénéficiaire.

#### **Décider d'engager une action et la mettre en œuvre. (Compétence n°7 du référentiel)**

- Construire et mettre en œuvre un projet d'intervention. (Compétence n°7.5 du référentiel)

Norbert, Francis et Mario ont développé un projet personnel. Le soutien des encadrants y fut important. Les professionnels de l'insertion doivent donc être capables d'élaborer et mettre en œuvre des projets d'intervention.

#### **5.5.4 Compétences liées à l'évaluation**

##### **Prendre en compte les divers déterminants de l'organisation dans une situation sociale donnée. (Compétence n°3 du référentiel)**

- Rendre des rapports circonstanciés et fiables à sa hiérarchie et aux partenaires concernés. (Compétence n°3.3 du référentiel)

François-Robert et Mario parlent de différents rapports qu'ils recevaient, Mario précise qu'ils contenaient une évaluation. Ces rapports étaient transmis, en tous cas transmis aux bénéficiaires.

##### **Initier et développer une relation professionnelle avec des personnes ou des groupes dans un contexte d'action sociale donné. (Compétence n°4 du référentiel)**

- Communiquer en s'accordant aux capacités d'expression et de compréhension du ou des interlocuteur(s). (Compétence n°4.5 du référentiel)

Albertin ne savait pas qu'il était évalué, Norbert l'a appris plus tard. Peut-être que l'information qu'ils seraient évalués leur avait été transmise mais pas distinctement ou avec des termes de travailleurs sociaux ou peut-être que ces personnes l'ont simplement oublié. Nous pouvons rebondir sur cette situation pour démontrer combien cette compétence est importante pour la bonne marche d'une évaluation.

## **Evaluer et réorienter l'action (Compétence n°9 du référentiel)**

- Evaluer le processus et le résultat de son action en référence aux finalités, buts, objectifs et moyens.  
(Compétence n°9.1 du référentiel)

Norbert et Albertin ne parlent pas d'un processus. Pour rappel C. de Robertis (2007) précise qu'à la fin d'une évaluation, l'usager et le travailleur social vont comparer la situation de départ avec celle de l'arrivée et constater les étapes accomplies. Il est donc important qu'un professionnel de l'insertion soit capable d'évaluer le processus et le résultat de son action.

## **6. Conclusion**

### **6.1 Vérification des hypothèses**

A travers ce travail de mémoire, j'ai cherché à répondre à la question suivante : Quel type de compétences un professionnel d'une entreprise d'insertion doit-il posséder dans le but d'accompagner des bénéficiaires d'une entreprise d'insertion?

Je souhaite vérifier les hypothèses suivantes :

- En entreprise d'insertion, il faut un accompagnement particulier qui demande des compétences spécifiques.
- Une formation de travailleur social HES permet de développer des compétences utiles à cette profession.

Pour cela, j'ai d'abord décidé de développer un premier concept sur le travail car il fait partie intégrante de l'entreprise d'insertion, il en est d'ailleurs l'un de ses principaux outils. Elle l'utilise pour mener à bien sa mission de réinsertion sociale et économique. J'ai cité sa définition, son origine et trois de ses fonctions. Un second concept était celui de la désinsertion et de l'exclusion, j'ai ressorti l'origine de la désinsertion ses causes et son processus. Puis une explication sur l'apparition de l'exclusion et ses causes. Ces deux thèmes sont d'ailleurs à



l'origine de la création de ce type de structure qu'est l'entreprise d'insertion. J'ai ensuite développé un concept sur les entreprises d'insertion dans l'idée de comprendre notamment leur but, fonctionnement et ce qui les différencie d'une entreprise commune et puis, j'ai terminé par un dernier concept sur l'accompagnement en entreprise d'insertion qui m'a donné les premières pistes sur les compétences existantes en entreprise d'insertion.

J'ai appris que le travail est un facteur essentiel d'intégration dans notre société. La perte d'une place de travail au même titre qu'un chamboulement dans sa vie privée (perte d'un être cher, divorce, etc.), peut être le déclencheur d'une désinsertion professionnelle et sociale. Si la personne possède les ressources nécessaires elle aura la possibilité de rebondir et de retrouver rapidement un poste de travail. Si ce n'est pas le cas, elle pourrait rapidement être entraînée dans une spirale descendante et sa situation s'aggraverait.

J'ai aussi appris que les exclus ont trois revendications qu'ils citent tout le temps. Ils souhaitent être entendus, reconnus et qu'on leur donne des moyens d'agir. A travers ma recherche, je me suis d'ailleurs basé sur ces revendications pour faire émerger des compétences que je pense utiles à l'exercice d'un professionnel de l'insertion.

Mes recherches m'ont enfin appris qu'il n'est pas évident de définir précisément l'ensemble des compétences que doit posséder un professionnel de l'insertion. En effet, comme l'ont expliqué C. Dunand et A.-L. Du Pasquier (2006) ces compétences sont très larges et proviennent d'horizons très différents. C'est un mélange de plusieurs professions très variées.

Ma première hypothèse était qu'en entreprise d'insertion, il faut un accompagnement particulier qui demande des compétences spécifiques (sociales, techniques). En analysant le résultat de mes entretiens je me suis aperçu que le professionnel de l'insertion doit posséder des compétences spécifiques. Une majorité de compétences relationnelles sont mises en avant par les bénéficiaires, des compétences techniques apparaissent aussi. Comme déjà dit plus haut je me suis focalisé sur les compétences sociales. Je peux donc confirmer cette première hypothèse. Il est cependant difficile d'arriver à un référentiel précis comportant l'ensemble des compétences dont doit disposer un professionnel de l'insertion en raison d'un échantillon plutôt modeste focalisé sur les bénéficiaires de l'entreprise d'insertion. Pour enrichir, le contenu d'un tel référentiel, il serait nécessaire d'obtenir l'avis de professionnels de l'insertion sur le sujet.

Ma seconde hypothèse était qu'une formation de travailleur social HES permet de développer des compétences utiles à cette profession. A travers ce travail de recherche, j'ai pu m'apercevoir que c'est le cas. Des

compétences de travailleur social sont nécessaires à l'exercice d'une telle profession. En effet, en me basant sur le référentiel du travailleur social HES, j'ai pu faire un lien entre les compétences de ce référentiel et des extraits marquants qui ressortaient des entretiens. Cependant, j'ai pu aussi remarquer que ces compétences seules ne suffisent pas. En effet, j'ai pu observer dans certains extraits d'entretiens que des compétences plutôt techniques (liées à un autre métier, en l'occurrence plutôt de type manuel) sont une ressource importante, elles permettent de transmettre des connaissances ou de nouvelles compétences aux bénéficiaires et peuvent dès lors développer avec eux une relation de confiance. Cette relation de confiance peut favoriser le processus d'insertion d'un bénéficiaire en perte de repères.

Pour terminer, j'ai repéré en lisant l'ouvrage de V. de Gaulejac et I. Taboada Leonetti (2007), que malgré le fait qu'ils soient encadrés par des professionnels de l'insertion le passage en entreprise d'insertion peut laisser des traces de souffrance importantes chez les bénéficiaires. Comme je l'ai déjà dit, les personnes interrogées proviennent toutes de la même entreprise d'insertion et l'encadrement de cette dernière était composé de professionnels formés, en formation ou non formés dans le travail social. A travers les résultats de mon analyse, il est possible de lire que certains bénéficiaires ont rencontré des difficultés lors de l'application de leur mesure. Il en ressort parfois une souffrance importante. Le fait de posséder des compétences sociales peut rendre attentif à ce genre de problématique mais ne va pas empêcher l'existence de cette souffrance.

## **6.2 Limites du travail de recherche**

La première limite dont je peux parler est le fait que je connaisse les différentes personnes interrogées. En effet, j'ai fonctionné comme encadrant en entreprise d'insertion lorsque ces personnes réalisaient leur mesure. Le fait de se connaître entraîne peut-être une certaine censure de leur part sur différents sujets. Ces personnes se livreraient peut-être différemment si elles ne connaissaient pas le chercheur.

Une seconde limite que j'ai rencontrée est l'échantillon. Mes résultats sont basés sur l'interview de cinq personnes, ce qui est trop faible pour être représentatif. La population choisie, les bénéficiaires d'une entreprise d'insertion, occulte ce que peuvent penser les professionnels de l'insertion au sujet des compétences qu'ils doivent développer. C'est donc uniquement l'avis des bénéficiaires de l'insertion qui est pris en compte. Enfin les personnes interrogées ont toutes réalisé leur mesure dans la même entreprise d'insertion, même si Mario parle parfois de l'entreprise d'insertion dans laquelle il travaille aujourd'hui. Ce manque de diversité, a pu influencer les

compétences qui émergent des résultats du fait que tous les bénéficiaires ont connu le même fonctionnement.

Pour effectuer cette recherche, j'ai choisi l'entretien semi directif afin de réunir plus aisément mes résultats. J'ai pris conscience que le fait de poser des questions a pu influencer le contenu des réponses de certaines personnes interrogées. J'ai pu constater parfois qu'elles se confiaient plus facilement avant ou après l'enregistrement. Le fait d'être enregistré ne les mettait probablement pas très à l'aise.

### **6.3 Perspectives et pistes d'action**

Ce travail peut permettre de sensibiliser les entreprises d'insertion sur l'importance des compétences sociales dans un processus de réinsertion.

Nous pouvons imaginer dans l'avenir la création d'un référentiel pour les professionnels de l'entreprise d'insertion : les encadrants, directeurs, etc. C. Dunand et A.-L. Du Pasquier (2006) disent qu'il est difficile d'établir un profil professionnel précis pour un dirigeant de ce genre de structure. Cependant, nous pourrions imaginer ce référentiel pour l'encadrant qui travaille au quotidien avec les bénéficiaires et qui possède des compétences sociales et techniques.

### **6.4 Nouveaux questionnements**

Comme déjà dit plus haut, je trouverais intéressant de connaître l'avis des professionnels de l'insertion sur les compétences nécessaires dans l'exercice de leur profession. Est-ce que le résultat trouvé se rapprocherait de celui des bénéficiaires ou serait-il différent ?

Je me demande aussi quel est l'impact de l'accompagnement des professionnels de l'insertion sur le processus d'insertion dans le monde du travail des bénéficiaires ? En effet, il serait par exemple intéressant de connaître l'influence d'un encadrant sur le retour à l'emploi d'un bénéficiaire, le choix d'un nouveau métier ou le maintien de la sobriété d'un individu.

## 6.5 Bilan de la démarche

J'ai pris du temps à réaliser ce travail de recherche. Probablement parce que je n'étais pas à l'aise et ne savais pas comment le débiter. Selon ce qu'on nous avait expliqué à l'école, il est normal d'être perdu par moment. J'ai rencontré des difficultés à chaque étape. Déjà lors de la création de mon projet de mémoire, j'ai eu de la peine à expliquer comment j'allais m'y prendre. Lors de l'analyse par exemple, j'ai peiné à retranscrire les résultats, je craignais d'être jugeant et prendre position, en en discutant avec ma directrice de mémoire j'ai pu être rassuré et trouver une alternative pour que mes résultats soient compréhensibles pour le lecteur. Puis, lorsque je suis arrivé aux dernières retouches de mon analyse, lorsque j'ai fait le lien entre les éléments qui ressortaient des entretiens et les compétences d'un travailleur social HES, j'ai pu y voir plus clair.

J'ai pu développer de nouvelles connaissances ou compétences grâce à ce travail de recherche. La première concerne ma capacité d'analyse, je pense que lors de cette formation, avant de débiter cette recherche, j'avais déjà pu développer cette compétence grâce aux contenus théoriques dispensés à l'école, à ma formation pratique et à l'expérience du terrain. Cependant, lors de ma formation, à l'école, je me rappelle l'importance qui avait été mise sur la capacité à transférer une compétence. Ça a pu être le cas ici.

La gestion de mon temps s'est améliorée par rapport à ce qu'elle a pu être dans le passé. J'ai tendance à faire les choses au dernier moment, je constate cependant que j'ai pu organiser mon temps pour terminer ce travail et le rendre dans les délais.

## 6.6 Réflexions personnelles

Lorsque j'ai débuté ce travail, je n'avais qu'une idée en tête c'était de prouver que le professionnel de l'insertion devait être un travailleur social. En avançant dans mes recherches, en lisant des extraits de l'ouvrage de V. de Gaulejace et d'I. Taboada Léonetti, (2007) j'ai pu constater que les travailleurs sociaux formés pouvaient aussi être à l'origine du malaise d'un bénéficiaire lors d'un processus d'insertion. Bien que je pense important que ce type de professionnel possède des compétences en travail social, je suis bien conscient aujourd'hui que cela ne l'empêchera pas d'éventuellement léser des personnes en difficulté. Cette constatation que je fais aujourd'hui, me permettra d'être plus vigilant par rapport à ma manière d'exercer cette profession. Le questionnement de mes actions quotidiennes sera incontournable lors de l'exercice de ma profession.

J'ai dû apprendre à me distancer de cette recherche car elle me touchait personnellement. Les questionnements liés à cette dernière partent de mon vécu en tant qu'encadrant d'une entreprise d'insertion. Le fait de ne plus travailler dans la structure où ont débuté ces questionnements m'a fortement aidé à prendre du recul. J'ai apprécié d'entendre le regard que portaient les bénéficiaires sur leur mesure en étant dans une position de chercheur plutôt que dans celle d'un encadrant. Ils m'ont fait part d'éléments auxquels je ne prêtais pas attention auparavant, peut-être parce que je considérais que les professionnels de l'insertion non formés ne leur apportaient que du négatif alors que ce n'est pas le cas.

Pour terminer, j'ai appris à être moins jugeant et à davantage essayer de comprendre la manière d'agir de mes futurs collaborateurs. Le fait de comprendre cela me permettra de faire part de ce qui me dérange de manière plus appropriée.

## 7. Bibliographie

### 7.1 Livres

Castra Denis et Valls Francis. « *L'insertion malgré tout, L'intervention sur l'offre et la demande 25 ans d'expérience* », Octares Éditions, 2007

De Gaulejac Vincent et Taboada Leonetti Isabel, « *La lutte des places* », Éditions Desclée de Brouwer, 2, Passage de la Boule Blanche 75012 Paris, 2007

De Jonckheere Claude, Mezzena Sylvie, Molnarfi Camille. « *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie, des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes* ». Genève : ies éditions, 2008

De Robertis Cristina, « *Méthodologie de l'intervention en travail social* », Bayard, 2007

Dejours Christophe, « *Souffrance en France* », Editions du Seuil, Janvier 1998

Dubet François, « *Injustices. L'expérience des inégalités au travail* », Editions du Seuil 27, rue Jacob, Paris Vie, 2006

Dunand Christophe et Du Pasquier Anne-Lise, « *Travailler pour s'insérer* », ies éditions, 2006

Fourastié Jean, « *Les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975* », Paris, Fayard, 1979

Haering Albert-Luc, « *La qualité de l'action sociale et son évaluation* », ies éditions, 2004

Le Boterf Guy, « *Professionaliser* », Editions d'Organisations – Groupes Eyrolles, 2007

Perret Bernard, sous la direction de Soulet Marc-Henry, « *Le travail, nouvelle question sociale* », Editions Universitaires Fribourg Suisse, 1999

Pinard Rolande, « *La révolution du travail, De l'artisan au manager* », Presse Universitaire de Rennes, 2000

Rogers Carl, « *Le développement de la personne* », Dunod-InterEditions », Paris 2005

Sous la direction de Libois Joëlle et Stroumza Kim, « *Analyse de l'activité en travail social* », ies éditions, 2007

## 7.2 Articles

Davezies Philippe, « *Éléments de psychodynamique du travail* », Publié dans Education Permanente n°116, 1993-3, 33-46, 1993

Jacob Annie, « *La culture du travail* » publié dans « Travail et exclusion : actes des journées de politique sociale », dossier réuni par Gabriel Carron, Centre de formation pédagogique et sociale, Sion, Institut Kurt Bösch, 4 et 5 mars 1996

Martel Marcel, « *Être pauvre en période d'abondance : développement économique et communautés francophones depuis 1945* », (<http://id.erudit.org/iderudit/037977ar>), consulté le 12 janvier 2012

Sénik Claudia, Méda Dominique, Garner Hélène, « *La place du travail dans les identités* », Economie et statistique n°393-394, 2006

## 7.3 Sites internet

[www.criec.ch](http://www.criec.ch), site du conseil romand des entreprises d'insertion, consulté le 12 août 2012

[www.vs.ch](http://www.vs.ch), site officiel du canton du Valais, consulté le 27 juillet 2012

## **7.4 Polycopier**

Référentiel de compétences pour la formation bachelor en travail social, « *Lignes directrices pour la formation en travail social, annexe 1* », HES Bachelor 06 Sierre, 2006

## **7.5 Dictionnaires**

Le Nouveau Petit Robert, Paris : Dictionnaires Le Robert, 2000

Le Petit Larousse Illustré 2012, Editions Larousse, 2011



## 8. Annexes

### 8.1 Annexe 1 : mon questionnaire

#### Questionnaire

La question de relance peut-être : « Qu'entendez-vous par \*\*\*\* ? » ou « A quoi avez-vous vu cela ? » ou « Avez-vous des exemples ? ».

#### Préambule - carte de visite

1. Quel âge avez-vous ?
2. Pouvez-vous m'expliquez votre parcours professionnel ?
3. Est-ce que vous travaillez actuellement ?
4. Est-ce que vous vous rappelez de votre passage en entreprise d'insertion ?
5. Comment êtes-vous arrivé en entreprise d'insertion ?
  - *Était-ce votre choix de travailler en entreprise d'insertion ou avez-vous été placé ?*
  - *Pouvez-vous développer ?*

#### Première partie – Travail / Reconnaissance / Ecoute / Empathie

- Comment se passait vos journées au sein de l'entreprise d'insertion ?
- Avant de commencer à travailler en entreprise d'insertion, avez-vous eu des attentes particulières par rapport au travail que vous alliez réaliser ?
  - *Si oui lesquelles ?*
  - *Cette période de travail en entreprise d'insertion y a-t-elle répondu ?*
- Comment se décidait les travaux à réaliser ?
  - *Les décisions étaient prises ensemble?*

- Quelle était votre relation avec les encadrants de l'entreprise d'insertion ?
  - *Cette relation était-elle du même type qu'avec vos anciens employeurs ?*
  - *Si oui en quoi ? / Si non en quoi ?*
- Quels savoir-faire avez-vous pu développer en réalisant une période de travail à La Thune?
- Quel (s) sentiment (s) éprouviez-vous en travaillant en entreprise d'insertion ?
- En entreprise d'insertion, est-ce qu'il y avait une place pour exprimer les difficultés que vous rencontriez?
  - *Si non, est-ce que vous l'auriez souhaité ?*
- Est-ce que vous saviez que cette période de travail était évaluée ?
  - *(Si oui) Dans cette situation le directeur était à la fois évaluateur de votre mesure auprès du CMS mais également votre employeur. Comment ça se passait pour vous d'être évalué par cette même personne?*
  - *Était-ce positif ou négatif ?*
  - *Pouvez-vous donner votre avis ?*

## Deuxième partie – Pouvoir d'agir

- Comment s'est passé votre intégration dans l'entreprise ?
  - *Quels ont été les facteurs favorisants et/ou défavorisants ?*
- Est-ce que vous attendiez de l'aide de la part de l'entreprise d'insertion pour trouver un travail après votre mesure ?
  - *Si non, qu'est que cette période de travail vous a apportée ?*
- Comment votre période de travail s'est-elle déroulée au sein de l'entreprise d'insertion ?
  - *Est-ce qu'on vous a proposé de mettre en place un projet ?*
  - *Si oui, avez-vous pu participer à l'élaboration de ce projet ?*
  - *Quels ont été les moyens dont vous avez disposé pour construire votre projet ?*
  - *Auriez-vous aimé disposer d'autres moyens ? Si oui lesquels ?*
- Est-ce que quelque chose a changé suite à votre période de travail en entreprise d'insertion ?

- *Si oui quoi ?*

### **Troisième partie – L'après mesure**

- Finalement qu'avez-vous retiré de cette période de travail ?
  - *Plus de positif ou de négatif ?*
- Avez-vous retrouvé du travail ?
  - *Si oui quels ont été les facteurs?*

## **8.2 Annexe 2** : Référentiel de compétences pour la formation bachelor en travail social<sup>106</sup>

### **ANNEXE I : REFERENTIEL DE COMPETENCES POUR LA FORMATION BACHELOR EN TRAVAIL SOCIAL**

#### **1. Orienter sa propre formation initiale et continue**

##### **Compétences effectives :**

- 1.1 Conceptualiser toute expérience pratique en faisant appel aux différents apports théoriques de la formation (apprentissage en alternance).
- 1.2 Evaluer ses propres compétences et déterminer ses besoins en terme de formation.
- 1.3 S'organiser, planifier, déterminer ses priorités.
- 1.4 Développer les capacités d'expression écrite et orale nécessaires à la formation et à l'exercice de la profession.
- 1.5 Mettre en œuvre les méthodes de travail intellectuel adéquates et les instruments de gestion qui leur sont liées (prise de notes, travail de texte, recherche documentaire, production de documents,...).

#### **2. Identifier et analyser les situations et processus sociaux que l'intervention prend en compte**

##### **Compétences effectives :**

- 2.1 Observer, décrire et restituer les situations et les actions d'individus, de groupes ou de collectivités dans ses différentes dimensions (personnelles, socio-économiques, légales, culturelles, politiques...).
- 2.2 Formuler le problème que l'intervention prend en compte dans sa complexité.
- 2.3 Evaluer les ressources et les contraintes (personnelles, collectives, institutionnelles) déterminantes pour les différents acteurs.
- 2.4 Etayer son analyse en se référant à toute théorie ou concept pertinent.

#### **3. Prendre en compte les divers déterminants de l'organisation dans une situation sociale donnée**

##### **Compétences effectives :**

- 3.1 Se situer dans son équipe, dans l'organisation et le fonctionnement de son institution.
- 3.2 Interpeller ses collègues et sa hiérarchie sur toutes les questions importantes et les problèmes rencontrés nécessitant une prise en compte institutionnelle.
- 3.3 Rendre des rapports circonstanciés et fiables à sa hiérarchie et aux partenaires concernés.
- 3.4 S'organiser, anticiper, mener de front plusieurs activités.
- 3.5 Gérer son temps de manière responsable.
- 3.6 Savoir utiliser les outils bureautiques et informatiques requis par la pratique professionnelle.

#### **4. Initier et développer une relation professionnelle avec des personnes ou des groupes dans un contexte d'action sociale donné**

##### **Compétences effectives :**

- 4.1 Entrer en relation avec les personnes dans une attitude appropriée, permettant le respect et la confiance.
- 4.2 Faciliter l'expression de la demande.
- 4.3 Adopter des attitudes favorisant la dynamique relationnelle et l'autonomie des personnes.
- 4.4 Réguler la relation en précisant le contexte dans lequel elle s'inscrit, les rôles respectifs, les droits et obligations des partenaires concernés.

---

<sup>106</sup> Référentiel de compétences pour la formation bachelor en travail social, « *Lignes directrices pour la formation en travail social, annexe1* », HES Bachelor 06, Sierre, 2006 p. 12-13-14.

- 4.5 Communiquer en s'accordant aux capacités d'expression et de compréhension du ou des interlocuteur(s).
- 4.6 Mener un entretien professionnel, le consigner et le transmettre sous une forme éthiquement et techniquement adéquate.
- 4.7 Mener des réunions et des animations de groupes.
- 4.8 Conseiller et orienter tout bénéficiaire de l'action sociale en fonction de ses droits et de son intérêt.

## **5. Collaborer entre professionnels et institutions**

### **Compétences effectives :**

- 5.1 Définir et délimiter son propre rôle et celui de ses partenaires dans l'institution et le réseau.
- 5.2 Respecter les cadres d'intervention des partenaires.
- 5.3 Déléguer les actions pouvant être menées de manière plus pertinente par des partenaires du réseau.
- 5.4 Participer activement aux échanges d'informations et à la communication au sein de son institution.
- 5.5 Affronter et gérer les conflits en mettant l'intérêt des bénéficiaires de l'action sociale au centre des réponses à apporter.
- 5.6 Intégrer les exigences du travail en partenariat avec d'autres institutions et professions.
- 5.7 Initier et animer un réseau de collaboration.

## **6. Se positionner professionnellement et personnellement en questionnant le sens de l'action sociale**

### **Compétences effectives :**

- 6.1 Repérer les questions éthiques, déontologiques, les conflits de valeurs, les enjeux et les dilemmes professionnels.
- 6.2 Confronter ses positions personnelles et professionnelles en argumentant.
- 6.3 Prendre une distance critique face à soi-même, aux objets d'études ou aux pratiques dans lesquels on est impliqué.
- 6.4 Identifier ses ressources et ses limites.

## **7. Décider d'engager une action et la mettre en œuvre**

### **Compétences effectives :**

- 7.1 S'engager, s'impliquer dans l'action.
- 7.2 Analyser et prendre en compte sa propre implication professionnelle dans la situation.
- 7.3 Elaborer des hypothèses d'intervention.
- 7.4 Se prononcer sur le sens de l'action et argumenter.
- 7.5 Construire et mettre en œuvre un projet d'intervention.
- 7.6 Assurer la conduite et la continuité de l'intervention.
- 7.7 Agir en pratiquant l'évaluation permanente.
- 7.8 Savoir mettre un terme à une action et en rendre compte.

## **8. Encourager et soutenir la participation des personnes et des groupes dans la société**

### **Compétences effectives :**

- 8.1 Repérer et valoriser les potentialités d'action collective, associative et citoyenne des différents acteurs.
- 8.2 Initier et développer des réseaux entre les intervenants sociaux, les usagers et les populations impliquées.
- 8.3 Favoriser, dans une vision prospective, toute initiative permettant l'insertion et l'intégration des membres d'une société donnée.

## **9. Evaluer et réorienter l'action**

### **Compétences effectives :**

- 9.1 Evaluer le processus et le résultat de son action en référence aux finalités, buts, objectifs et moyens.
- 9.2 Tenir compte des conclusions de l'évaluation en réexaminant ses pratiques et en proposant des innovations dans l'action sociale.
- 9.3 Prospector, s'informer, se documenter sur les pratiques et expériences auxquelles l'action peut se référer.
- 9.4 Faire preuve de créativité en imaginant et développant des actions et des modes d'intervention diversifiés.

## **10. Identifier, intégrer, mettre en forme et transmettre des informations sociales pertinentes pour les différents acteurs sociaux**

### **Compétences effectives :**

- 10.1 Transmettre, vulgariser et mettre en valeur des informations sociales à l'aide de différents outils de communication et de médiation.
- 10.2 Documenter et communiquer les résultats de son action professionnelle et sa connaissance du contexte où elle s'insère.
- 10.3 Intervenir dans l'espace public et au niveau des décideurs politiques à propos de toute situation sociale nécessitant un changement.

## **11. Participer à une démarche de recherche**

### **Compétences effectives :**

- 11.1 Adopter une posture de recherche dans toute situation de formation et d'intervention sociale.
- 11.2 Suivre une démarche méthodologique appropriée à l'objet de recherche.
- 11.3 Utiliser les instruments théoriques et conceptuels adaptés à l'objet.
- 11.4 Articuler une démarche empirique à une démarche d'élaboration théorique.
- 11.5 Définir et respecter le cadre déontologique de la recherche.
- 11.6 Mettre en forme le cheminement et les résultats de la recherche.
- 11.7 Communiquer les résultats de la recherche et les soumettre au débat.