



**HAL**  
open science

**Variabilité des pratiques professionnelles des  
conseillers/référents RSA. Le rôle de la représentation  
de l'employabilité, du sentiment de reconnaissance et  
des conflits de rôles et de valeurs perçus.**

Audrey Gohin

► **To cite this version:**

Audrey Gohin. Variabilité des pratiques professionnelles des conseillers/référents RSA. Le rôle de la représentation de l'employabilité, du sentiment de reconnaissance et des conflits de rôles et de valeurs perçus.. Psychologie. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2023. Français. NNT : 2023TOU20066 . tel-04412529

**HAL Id: tel-04412529**

**<https://theses.hal.science/tel-04412529v1>**

Submitted on 23 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Fédérale



Toulouse Midi-Pyrénées

# THÈSE

En vue de l'obtention du

**DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE**

**Délivré par l'Université Toulouse 2 – Jean Jaurès**

---

Présentée et soutenue par

**Audrey GOHIN**

Le 6 Novembre 2023

**VARIABILITÉ DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DES  
CONSEILLERS/RÉFÉRENTS RSA**

*Le rôle de la représentation de l'employabilité, du sentiment de  
reconnaissance et des conflits de rôles et de valeurs perçus*

---

École Doctorale : **CLESCO – Comportement, Langage, Éducation, Socialisation,  
Cognition**

Spécialité : **Psychologie**

Unité de Recherche :

**LPS-DT - Laboratoire de la Socialisation – Développement et Travail**

Thèse dirigée par

**Sandrine CROITY-BELZ et Marie-Pierre CAZALS**

Jury

**Mme Anne PIGNAULT**, Rapporteur

**Mme Laure GUILBERT**, Rapporteur

**M. Jean-Luc BERNAUD**, Examinateur

**Mme Sandrine CROITY-BELZ**, Co-directrice de thèse

**Mme Marie-Pierre CAZALS**, Co-directrice de thèse



Université Toulouse 2 - Jean Jaurès  
Laboratoire de Psychologie de la Socialisation –  
Développement et Travail (LPS-DT) – EA : 1697

THÈSE

Pour obtenir le grade de  
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ  
Spécialité Psychologie

**VARIABILITÉ DES PRATIQUES  
D'ACCOMPAGNEMENT DES  
CONSEILLERS/RÉFÉRENTS RSA**

*Le rôle de la représentation de l'employabilité, du  
sentiment de reconnaissance et des conflits de rôles et de  
valeurs perçus*

Présentée et soutenue publiquement par **Audrey GOHIN**

Le 6 Novembre 2023

**Co-Directrices de Recherche**

**Sandrine CROITY-BELZ**, Pr. de Psychologie, Université Toulouse 2 Jean Jaurès

**Marie-Pierre CAZALS**, MCF en Psychologie, Université Toulouse 2 Jean Jaurès

**Jury**

**Mme Anne PIGNAULT**, Pr. de Psychologie, Université de Lorraine, Rapporteur

**Mme Laure GUILBERT**, MCF-HDR de Psychologie, Université Paul Valéry 3, Montpellier, Rapporteur

**M. Jean-Luc BERNAUD**, Pr. de Psychologie, CNAM, Paris, Examinateur

**Mme Sandrine CROITY-BELZ**, Pr. de Psychologie, Université Toulouse 2, Co-directrice de thèse

**Mme Marie-Pierre CAZALS**, MCF de Psychologie, Université Toulouse 2, Co-directrice de thèse



## Remerciements

*Mes premiers remerciements vont à mes directrices de thèse : Marie-Pierre Cazals et Sandrine Croity-Belz. J'ai bénéficié d'un accompagnement d'une grande qualité tant au plan intellectuel que relationnel. Quelle chance d'avoir été encadrée avec tant de bienveillance et de sérieux. Quelle chance j'ai eu de vous avoir comme directrices. Je ne l'oublierai jamais. Merci mille fois.*

\*\*\*

*Merci aux membres du jury, Jean-Luc Bernaud, Laure Guilbert et Anne Pignault, d'avoir accepté d'évaluer mon travail de thèse.*

*Merci à tous les participants des deux études qui composent cette thèse. Il ne faut jamais oublier que sans participants, il n'y a pas de recherche empirique. Merci à chacun d'entre eux d'avoir pris quelques minutes, voire quelques heures pour participer à cette recherche.*

*Merci aux membres du LPS-DT et particulièrement à l'Axe 1 pour avoir écouté et délivré des remarques constructives sur ce travail de recherche. Merci pour leur bonne humeur en réunion et les belles auberges espagnoles, qu'elles soient « bref » ou non. Merci aussi à Davina pour toute l'aide logistique et administrative. Un merci tout particulier à Jacques Pouyaud et Yoan Mieyaa pour leurs conseils avisés en Comité de Suivi de Thèse (CSI). Yoan qui a été également rapporteur de mon mémoire de Master 2, merci encore pour ton implication !*

*Merci à tous ceux qui ont, de près ou de loin, participé à ce travail de recherche : Saïd Jmel pour son aide en statistique, les deux Sophie, DPO adjointes de la RGD, Ghislain de la DSI, Laurent et Jérôme du service technique de la Maison de la Recherche (et j'en oublie probablement encore...).*

\*\*\*

*Merci à l'école doctorale CLESCO pour m'avoir permis de réaliser, à la fois, ce travail de recherche et, à la fois, des formations très enrichissantes qui ont jalonné mon doctorat.*

*Merci à mes collègues ex-représentantes des doctorants, un super collectif qui nous a permis de faire entendre ensemble notre voix en conseil de l'école doctorale. A Pauline, Paraskevi et Charlotte, merci d'avoir été présentes.*

*Merci à mes collègues doctorantes du bureau RE222. Sans vous, ce doctorat n'aurait jamais eu cette saveur ! Tous les jours, j'ai eu plaisir à travailler à vos côtés. Alors qu'à plusieurs reprises, je pouvais télétravailler, je suis venue au bureau juste pour profiter de ce collectif. Ce collectif qui m'a d'abord accueillie : Adeline (ma fidèle collègue et amie), Julia (merci pour tous ces conseils, quelle aide précieuse), Émilie (ma tornade favorite), Kimberley, Aude et Adèle (tu es partie trop tôt du bureau, snif !). Vous m'avez tellement aidée à m'intégrer à ce collectif mais aussi à me repérer dans les méandres de l'administration et du doctorat. Et puis, d'autres collègues nous ont rejoints : Marie-Amélie, Elorri, Camille et Lucile (mon oiseau des îles !) avec qui nous avons construit les deux séminaires doctoraux du Laboratoire. Que de souvenirs, que de moments de partage, que de rires toutes ensemble. Une phrase marque cette atmosphère remplie de confiance mutuelle et de complicité : « Les filles, j'ai une question ? ».*

*Enfin, je souhaite remercier tout particulièrement mon amie, Justine Dogbe Foli. Sans toi, je peux attester que ni Lucile, ni moi, nous serions venues à bout de nos statistiques. Nous allons réserver un petit « autel » à ton nom au cœur du bureau RE222. Et si nous n'y arrivons pas, tu resteras dans mon cœur à moi. Merci encore.*

*À mes amies, Vanessa et Juliette, pour leurs conseils et leur soutien. J'ai de très belles amies, quelle chance.*

*À ma belle-famille qui porte bien son nom de « belle », merci pour votre soutien.*

\*\*\*

*Merci à mon compagnon pour son soutien et son amour indéfectibles, je n'y serais pas arrivée sans toi mon alter ego. Merci à mes filles pour leurs sourires et leurs cris de joies.*

*Enfin, je dédie cette thèse à mes parents. Si j'en suis là aujourd'hui, je sais à qui je le dois.*

\*\*\*

## Résumé

Depuis la sortie des Trente Glorieuses, les politiques de l'emploi et de lutte contre l'exclusion s'efforcent de résorber le chômage de masse (Zoberman, 2011). Aux échelles nationale et départementale, les dispositifs d'aide à l'insertion se multiplient et se succèdent. Cette diversité rend peu lisible le « maquis institutionnel » qui caractérise le secteur de l'insertion professionnelle (DARES, 2008) malgré une volonté gouvernementale de réduire ce millefeuille par la voie de « France Travail » (2023). Si nombre de travaux scientifiques se sont centrés sur la construction (Ebersold, 2005 ; Trindade-Chadeau, 2012) et sur les effets de ces dispositifs sur les demandeurs d'emploi (Hamzaoui, 2005 ; Wuhl, 1996), peu de travaux se sont intéressés aux acteurs du secteur de l'insertion qui œuvrent en bout de chaîne des politiques de l'emploi. Partant de ce constat, notre thèse, ancrée en psychologie sociale du travail et des organisations, vise à analyser la variabilité des pratiques professionnelles d'une population spécifique d'acteurs de l'insertion : « les conseillers/référents du Revenu de Solidarité Active (RSA) ». Le champ professionnel de l'insertion a la particularité de se situer à la croisée de logiques gestionnaires qui visent à réduire le nombre de demandeurs d'emploi (Bajoit, 2005 ; Zwick Monney, 2015b) et de valeurs plus humanistes héritées du secteur du social, plus à même de tenir compte de la singularité des situations des demandeurs d'emploi (Brégéon, 2008). Dans ce contexte particulier, comment les conseillers/référents RSA exercent-ils et se représentent-ils leur rôle professionnel ? Certains conseillers RSA vont, par exemple, davantage adapter leur pratique aux prescriptions institutionnelles en matière d'employabilité. D'autres vont davantage chercher à se dégager une marge de manœuvre afin de tenir compte de la spécificité des situations des personnes accompagnées. Inscrite dans une perspective psychosociale, la thèse vise à décrire et à rendre compte de la variabilité des pratiques professionnelles à travers l'orientation de rôle des conseillers/référents RSA.

En référence au modèle théorique d'une socialisation plurielle et active (Baubion-Broye et al., 2013 ; Malrieu, 1989), nous postulons que l'orientation du rôle professionnel de ces conseillers/référents ne dépend pas de façon linéaire des prescriptions institutionnelles mais qu'il relève d'une activité subjective complexe – d'intersignification - mettant en perspective



leurs représentations professionnelles - de l'employabilité et du cadre institutionnel prescrit - , leur rapport à soi et aux autres (sentiment de reconnaissance) et leurs propres valeurs qui peuvent être parfois cohérentes entre elles ou parfois concurrentes et source de conflits intrapersonnels. Cette activité – non exempte de doutes, de remises en question – génère une orientation du rôle spécifique à chaque conseiller. Pour rendre compte de cette variabilité, nous avons utilisé une méthodologie mixte qui articule deux volets empiriques : une étude qualitative exploratoire et une étude extensive. L'étude qualitative a été menée par entretiens semi-directifs auprès de 12 référents RSA. Une double analyse des entretiens – thématique et lexicométrique via *AlcesteEducation2018* - montre deux orientations du rôle professionnel prédominantes chez les référents RSA. L'étude extensive menée par questionnaire auprès de 211 conseillers/référents RSA nous a permis de montrer que les conseillers/référents RSA s'inscrivent soit dans une dynamique conflictuelle dans l'orientation de leur rôle professionnel, soit dans une dynamique de reconnaissance de l'orientation de ce rôle. Les deux volets empiriques montrent une population majoritairement à l'aise dans l'orientation de son rôle professionnel mais qui développe toutefois des inquiétudes pour l'avenir de son secteur.

**Mots clés :** pratiques d'accompagnement, conseillers/référents RSA, employabilité, conflits de rôles et de valeurs, sentiment de reconnaissance, rôle professionnel.

## Summary

Since the end of « the 30-year post-war boom », the french employment and fight against exclusion policies have been trying to reduce the mass employment (Zoberman, 2011). At national and local levels, job integration plans are happening with greater frequency. However, this diversity make understandable the « insitutional confusing » typical for french job integration system (DARES, 2008) despite the government's desire to reduce this maze through « France Travail » (2023). While a number of academic studies have focused on buildings plans (Ebersold, 2005 ; Trindade-Chadeau) and evaluate the effects of theses plans on job-seekers (Hamzaoui, 2005 ; Wuhl, 1996), few studies have examined the actors in the integration sector, at the end of the employment policy chain. Based on this observation, our thesis, rooted in Work and Organizations Psychology, aims to analyze the professional practice of a specific population of insertion actors : "Revenu de Solidarité Active (RSA) advisors/referents". The french integration system is unique, it is at the crossroads between managerial logics aimed at reducing the number of jobseekers (Bajoit, 2005 ; Zwick Monney, 2015b) and more humanistic values herited from the social sector, which are better to take account of the singularity of jobseekers situations (Brégéon, 2008). In this particular context, how do RSA advisors/referents exercise and represente their professional role? Some RSA advisors/referents, for example, are more likely to adapt their practices to institutional prescriptions on employability. Others are more likely to seek a certain flexibility to take account of the specific situations of the people they support. Inscribed in a psychosocial perspective, the thesis aims to describe and account for the variability of guidance practices through the role orientation of RSA advisors/referents. With reference to the theoretical model of plural and active socialization (Baubion-Broye and al., 2013 ; Malrieu, 1989),we postulate hat the orientation of the professional role of these advisors/referents does not depend in a linear way based on institutional prescriptions, but is the result of a complex subjective activity - of intersignification - putting into perspective values, representations of self, others and work, which can sometimes be coherent with each other, or sometimes competing and a source of intrapersonal conflicts. This activity - not free from doubts and

questioning - gives rise to a role orientation specific to each advisor. To account for this variability, we have developed a mixed methodology that articulates two empirical strands : an exploratory qualitative study and an extensive study. The qualitative exploratory study consists of semi-structured interviews with 12 RSA referents. A double analysis of the interviews - thematic and lexicometric via *AlcesteEducation2018* - shows two predominant professional role orientations among RSA referents. An extensive questionnaire survey of 211 RSA advisors/referents showed that RSA advisors/referents are either involved in a conflictual dynamic in the orientation of their professional role, or in a dynamic of recognition of the orientation of this role. Both studies show a population that is mostly comfortable in their orientation in its professional role but that develops concerns for the future of its sector.

**Key-Words** : guidance and support practices, RSA advisors/referents, employability, values and roles conflicts, sense of recognition, professional role.

# Table des matières

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET ÉLÉMENTS THÉORIQUES</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE I. CONTEXTE DE LA RECHERCHE : LES POLITIQUES DE LUTTE CONTRE LE CHÔMAGE DES « DEMANDEURS D’EMPLOI DE LONGUE DURÉE »</b>	<b>9</b>
INTRODUCTION	9
1.1. LE CHÔMAGE	10
1.1.1. Les définitions et les formes du chômage	10
1.1.2. « Une petite histoire du chômage »	13
1.2. LES POLITIQUES NATIONALES ET EUROPÉENNES DE L’EMPLOI ET LES ACTIONS D’INSERTION	15
1.2.1. L’évolution des politiques d’insertion	16
1.2.2. La politique d’activation de contrôle	18
1.3. L’ÉVOLUTION DES POLITIQUES NATIONALES DE LUTTE CONTRE L’EXCLUSION	20
1.4. LA SPÉCIFICITÉ DE LA LOI DU REVENU DE SOLIDARITÉ ACTIVE (RSA – 2008) ET LA RÉPARTITION DE L’ACCOMPAGNEMENT DES BÉNÉFICIAIRES	21
SYNTHÈSE DU CONTEXTE DE LA RECHERCHE : DES PRATIQUES D’ACCOMPAGNEMENT À L’INSERTION « CADRÉES » PAR DES PRESCRIPTIONS INSTITUTIONNELLES	23
<b>CHAPITRE II. EMPLOYABILITÉ ET INSERTION DES PUBLICS PRÉCAIRES</b>	<b>27</b>
INTRODUCTION	27
2.1. L’HISTOIRE ET LES DÉFINITIONS DE L’EMPLOYABILITÉ	27
2.2. LES DIFFÉRENTES VERSIONS ET CONCEPTIONS DE L’EMPLOYABILITÉ	28
2.3. LES MODÉLISATIONS DE LA NOTION D’EMPLOYABILITÉ	31
2.3.1. L’approche « psychologisante » ou « pro-active » de l’employabilité	31
2.3.2. L’approche organisationnelle de l’employabilité	32
2.3.3. Le développement de la conception interactive de l’employabilité	33
2.4. L’EMPLOYABILITÉ DANS LES PRATIQUES D’ACCOMPAGNEMENT DES PUBLICS ÉLOIGNÉS DE L’EMPLOI	35
2.4.1. Le « <i>diagnostic</i> » d’employabilité	36

2.4.2. Le dilemme entre l’insertion des personnes les plus éloignées de l’emploi et les exigences de l’appareil productif	38
2.4.3. La conception de l’employabilité <i>versus</i> de l’inemployabilité dans le secteur de l’insertion	40
SYNTHÈSE DE L’EMPLOYABILITÉ : DES PRATIQUES D’ACCOMPAGNEMENT À L’INSERTION SOUS LE JOUG DE L’EMPLOYABILITÉ	42
<b>CHAPITRE III. LE MÉTIER MIS EN ACTE : DE L’ACCOMPAGNEMENT À LA DÉFINITION DU RÔLE ET DE L’ÉTHIQUE DANS L’INSERTION</b>	<b>45</b>
INTRODUCTION	45
3.1. ACCOMPAGNER DANS LE CHAMP DE L’INSERTION PROFESSIONNELLE : VERS UNE STANDARDISATION DES PRATIQUES ?	46
3.1.1. Définition de l’accompagnement	46
3.1.2. L’harmonisation des pratiques d’accompagnement dans l’insertion professionnelle	47
3.1.3. Les limites de l’uniformité des pratiques d’accompagnement professionnel	49
3.2. L’ORIENTATION DU RÔLE PROFESSIONNEL	51
3.2.1. Des différentes approches du rôle	52
3.2.2. L’orientation du rôle professionnel : se conformer aux prescriptions institutionnelles ou s’en distancier	54
3.2.3. L’orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA	59
3.3. L’ORIENTATION ÉTHIQUE DU RÔLE : ENTRE ÉTHIQUE DE PLACEMENT ET ÉTHIQUE D’ACCOMPAGNEMENT	61
3.3.1. Les définitions et la construction des valeurs chez le sujet	61
3.3.2. Une proposition de catégorisation des valeurs (Ancet, 2017)	63
3.3.3. Les valeurs caractéristiques du champ de l’insertion socio-professionnelle	64
3.3.4. Les valeurs et la posture éthique des professionnels de l’insertion	65
3.4. LA TEMPORALITÉ DU RÔLE DU CONSEILLER/RÉFÉRENT RSA : ENTRE GESTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL ET PROJECTION DE SOI DANS LE FUTUR	69
3.4.1. La gestion de la charge de travail : la tension d’un rôle empêché	69
3.4.2. Le soi professionnel futur : le rôle projeté	71
SYNTHÈSE DE L’ORIENTATION DU RÔLE PROFESSIONNEL DU CONSEILLER/RÉFÉRENT RSA	75
<b>CHAPITRE IV. LA POSITION FRONTALIÈRE, UN TERREAU POUR LES DÉCALAGES ET LES CONFLITS PERÇUS</b>	<b>77</b>
INTRODUCTION	77

4.1. DÉFINITIONS DE NOTIONS AFFÉRENTES AU CONFLIT ET MODÉLISATION DU CONFLIT	78
4.1.1. Les définitions de décalage, conflit, tension : un vocable souvent usité, rarement explicité	78
4.1.2. Les modélisations du conflit	80
4.1.3. Le conflit interne ou intrapsychique	83
4.1.4. Le conflit interpersonnel	85
4.2. LES CONFLITS SPÉCIFIQUES À LA SPHÈRE DU TRAVAIL : L'EXEMPLE DU CHAMP DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE	87
4.2.1. Les facteurs générateurs de conflits dans le travail	87
4.2.2. Les secteurs du social et de l'insertion : des terrains propices au conflit	89
4.3. LES CONFLITS ET TENSIONS DE RÔLES	91
4.3.1. Les tensions, ambiguïté et conflits de rôles	91
4.3.2. La modélisation des conflits de rôles	94
4.3.3. Effets des conflits de rôles sur l'individu au travail : quelles stratégies cognitives et comportementales pour y faire face ?	96
4.4. LE CONFLIT DE VALEURS DANS LE DOMAINE DU SOCIAL ET DE L'INSERTION	98
4.4.1. Le pouvoir de la logique gestionnaire et ses valeurs	98
4.4.2. Les conflits de valeurs et la souffrance éthique	100
4.5. LES VOIES DE SORTIE DU CONFLIT AU TRAVAIL	101
SYNTHÈSE DE LA POSITION FRONTALIÈRE, DES DÉCALAGES, TENSIONS ET CONFLITS PERÇUS	103
<b>CHAPITRE V. LE SENTIMENT DE RECONNAISSANCE</b>	<b>105</b>
INTRODUCTION	105
5.1. DÉFINITION ET MODÉLISATION DE LA RECONNAISSANCE	105
5.1.1. La définition du concept de reconnaissance	105
5.1.2. Les modélisations de la reconnaissance	107
5.2. LA RECONNAISSANCE : UN RAPPORT DE SOI PAR SOI ET DE SOI PAR AUTRUI	109
5.3. LA RECONNAISSANCE DANS LE CHAMP DU TRAVAIL ET DE L'INSERTION	111
5.3.1. Contexte économique contemporain et modélisation de la reconnaissance au travail	111
5.3.2. Les sources et conséquences du déni de reconnaissance dans le travail	114
5.3.3. Les indicateurs objectifs de la reconnaissance au travail	116
5.3.4. La primauté des interactions informelles dans la reconnaissance perçue au travail	117
5.4. LA RECONNAISSANCE MUTUELLE PAR LES PAIRS ET LE COLLECTIF DE TRAVAIL DANS L'INSERTION	119
SYNTHÈSE DU SENTIMENT DE RECONNAISSANCE ET DU COLLECTIF DE TRAVAIL	122

<b>SYNTHÈSE DE LA PARTIE THÉORIQUE</b>	<b>125</b>
<b>PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE</b>	<b>129</b>
LES INDICATEURS DE L'ORIENTATION DU RÔLE PROFESSIONNEL DES CONSEILLERS/RÉFÉRENTS RSA	131
UN SUJET INSCRIT DANS UNE HISTOIRE : LES ÉLÉMENTS DU PARCOURS INDIVIDUEL DES CONSEILLERS/RÉFÉRENTS RSA	135
LES ATTENTES INSTITUTIONNELLES PERÇUES	136
LA REPRÉSENTATION DE L'EMPLOYABILITÉ	136
LES CONFLITS PERÇUS DE RÔLES ET/OU DE VALEURS	137
LE SENTIMENT DE RECONNAISSANCE	139
LES HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE	140
<b>PARTIE 2. RECHERCHE EMPIRIQUE</b>	<b>143</b>
<hr/>	
INTRODUCTION	145
<b>CHAPITRE VI. L'ÉTUDE QUALITATIVE</b>	<b>146</b>
6.1. LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE	146
6.1.1. Le recrutement et les caractéristiques sociobiographiques des participants	146
6.1.2. La construction de la grille d'entretien	148
6.1.3. Le déroulement des entretiens	149
6.1.4. L'organisation et le choix du type d'analyse des données	150
6.2. LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE	153
6.2.1. La Classification Hiérarchique Descendante d'ALCESTE	153
6.2.2. Le « rôle prescrit » et l'émergence des conflits : la classe 1 d'ALCESTE	154
6.2.3. La représentation de l'employabilité : la classe 2 d'ALCESTE	161
6.2.4. L'accompagnement et ses valeurs : la classe 3 d'ALCESTE	164
6.2.5. Des inquiétudes et des incertitudes quant à l'évolution du métier	168
SYNTHÈSE DE L'ANALYSE QUALITATIVE : VERS DEUX PRÉDOMINANCES DE L'ORIENTATION DU RÔLE PROFESSIONNEL	170
<b>CHAPITRE VII. L'ÉTUDE EXTENSIVE</b>	<b>177</b>
7.1. LA CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE ET LE RECUEIL DES DONNÉES	177
7.1.1. La structure du questionnaire	177
7.1.2. La procédure de recrutement des participants et de recueil des données	186
7.1.3. Les caractéristiques de la population étudiée	187

7.1.4. Les caractéristiques de notre échantillon de conseillers/référents RSA par rapport à la population des conseillers en insertion	189
7.1.5. L'organisation de l'analyse des données	191
7.2. LA CONSTRUCTION DES INDICATEURS	193
7.2.1. La construction des indicateurs des variables sociobiographiques et situationnelles	193
7.2.2. La construction des indicateurs de la représentation de l'employabilité	196
7.2.3. La construction des indicateurs du cadre institutionnel perçu	198
7.2.4. Les analyses exploratoires et confirmatoires de l'orientation du rôle professionnel	199
7.2.5. Les analyses exploratoires et confirmatoires des conflits perçus	203
7.2.6. Les analyses exploratoires et confirmatoires du sentiment de reconnaissance	209
7.2.7. Les analyses descriptives des variables et de leurs indicateurs	215
7.3. LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EXTENSIVE	219
7.3.1. Les résultats de l'Analyse Factorielle des Données Mixtes (AFDM)	219
7.3.2. Les conflits perçus prédicteurs d'une orientation du rôle professionnel plus difficile chez les conseillers/référents RSA	243
<b>SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DES DEUX ÉTUDES</b>	<b>251</b>
Le cadre institutionnel perçu	251
La représentation de l'employabilité	252
Les conflits perçus	254
Le sentiment de reconnaissance	255
La variabilité de l'orientation du rôle professionnel du conseiller/référent RSA	256
Répondre aux hypothèses de recherche	259
<b>PARTIE 3. DISCUSSION ET CONCLUSION</b>	<b>261</b>
<b>DISCUSSION</b>	<b>263</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>285</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>295</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>315</b>





## Index des tableaux

<b>Tableau 1.</b> Caractéristiques des participants à l'étude qualitative exploratoire .....	147
<b>Tableau 2.</b> Caractéristiques sociobiographiques des participants à l'étude extensive .....	187
<b>Tableau 3.</b> Catégorisations des variables de l'âge, de l'ancienneté dans le métier et de l'ancienneté sur le poste du questionnaire par tranche d'années. ....	195
<b>Tableau 4.</b> Catégorisation des modalités de réponses pour la variable « type de contrat » du questionnaire de l'étude extensive .....	196
<b>Tableau 5.</b> Catégorisation des modalités de réponses pour les questions 11 et 12 du questionnaire de l'étude extensive .....	197
<b>Tableau 6.</b> Catégorisation et modalités de réponses pour la question 15 du questionnaire de l'étude extensive .....	198
<b>Tableau 7.</b> Analyse en composantes principales de l'orientation du rôle professionnel .....	200
<b>Tableau 8.</b> Analyse factorielle confirmatoire, avec les indices d'ajustement, de l'orientation du rôle professionnel.....	202
<b>Tableau 9.</b> Analyse en composantes principales des conflits perçus .....	203
<b>Tableau 10.</b> Analyse factorielle confirmatoire, avec les indices d'ajustement, des types de conflits perçus.....	206
<b>Tableau 11.</b> Analyse en composantes principales du sentiment de reconnaissance .....	209
<b>Tableau 12.</b> Analyse factorielle confirmatoire, avec les indices d'ajustement, des types de reconnaissance perçue.....	212
<b>Tableau 13.</b> Analyses descriptives des indicateurs créés suite au regroupement des items (ACP et scores globaux).....	215
<b>Tableau 14.</b> Opposition entre une dynamique conflictuelle de l'orientation du rôle professionnel et le sentiment de reconnaissance.....	225
<b>Tableau 15.</b> Visibilité institutionnelle et surcharge de travail perçue dans un contexte de rigidité du cadre institutionnel .....	230
<b>Tableau 16.</b> Indicateurs du modèle d'équations structurelles des conflits perçus et du sentiment de reconnaissance prédisant l'orientation rôle professionnel .....	246
<b>Tableau 17.</b> Valeurs et probabilités des conflits perçus et du sentiment de reconnaissance expliquant l'orientation du rôle professionnel .....	247



## Index des figures

<b>Figure 1.</b> Schéma d'hypothèses de la thèse.....	140
<b>Figure 2.</b> Dendrogramme de la Classification Hiérarchique Descendante d'Alceste des rôles professionnels des conseillers/référents RSA.....	154
<b>Figure 3.</b> Graphique de l'analyse factorielle confirmatoire des types de conflits perçus avec les covariances.....	207
<b>Figure 4.</b> Graphique de l'analyse factorielle confirmatoire des types de reconnaissance perçue avec les covariances.....	213
<b>Figure 5.</b> Pourcentage d'explication de la variance et du choix des deux dimensions.....	222
<b>Figure 6.</b> Contribution des variables à la dimension 1 de l'AFDM : l'opposition entre une dynamique conflictuelle de l'orientation du rôle professionnel et le sentiment de reconnaissance .....	224
<b>Figure 7.</b> Cercle de corrélations des variables quantitatives et des dimensions de l'AFDM .....	228
<b>Figure 8.</b> Contribution des variables à la dimension 2 de l'AFDM : visibilité institutionnelle et surcharge de travail perçue dans un contexte de rigidité du cadre institutionnel.....	229
<b>Figure 9.</b> Graphique du regroupement des individus en « cluster » associé à la première dimension de l'AFDM.....	239
<b>Figure 10.</b> Graphique du modèle des conflits perçus et du sentiment de reconnaissance prédisant l'orientation du rôle professionnel avec les indices bêtas.....	248



## **Introduction générale**



Dans son rapport « Donnons-nous les moyens de l'inclusion » (2018) commandé par le gouvernement d'Édouard Philippe, Jean-Marc Borello écrit que la croissance a repris. Cette tendance se confirme par les chiffres du chômage qui marquent une décroissance pour l'année 2022 (données INSEE, 2023). Bonne nouvelle pour l'économie et donc de bon augure pour les chômeurs. Certes, mais principalement pour les chômeurs les moins éloignés de l'emploi tempère Borello (2018). Les pouvoirs publics, les instances locales et les dispositifs d'insertion doivent encore relever un défi majeur : l'insertion des chômeurs de longue durée, éloignés du jeu du marché du travail pour qui la décroissance de 2022 a été moins marquée. Depuis les années 1980 et les premiers plans de lutte contre l'exclusion (« contre la précarité et la pauvreté, 60 propositions », Oheix, 1981 ; « plan pauvreté-précarité », Association des Maires des Grandes Villes de France, 1983/84...), la courbe du chômage et celle de la précarité n'ont pas cessé de croître jusqu'en 2020 pour amorcer, ces deux dernières années, une légère inflexion (données INSEE, 2023). Pour tenter d'infléchir davantage ces courbes qui relèvent d'un enjeu national, les orientations politiques en matière d'insertion professionnelle ont donné lieu sur le territoire national à une multiplication des dispositifs, méthodes et cadres d'intervention (accompagnement global du Pôle Emploi, CEJ<sup>1</sup> de la mission locale, dispositifs à l'égard des bénéficiaires du Revenu Minimum d'Insertion - RSA - par les Conseils Départementaux, etc...). Aujourd'hui, ces mêmes politiques essaient, à l'inverse, de recadrer et de rassembler *a minima* avec la création de « France Travail » (2023). Malgré cela, les chômeurs de longue durée restent toujours éloignés du marché de l'emploi. Sur l'ensemble des chômeurs inscrits à Pôle Emploi, ils sont en effet près de 30% à être inscrits comme chômeurs de longue durée (source OCDE, 2023). Pourquoi ? Le président du groupe SOS<sup>2</sup> Borello (2018), le sociologue Wuhl (1996) ou encore le chercheur en psychologie sociale Castra (2003) tendent à montrer que la conception dominante dans l'insertion est celle d'un individu pro-actif responsable de son employabilité et de son insertion sur le marché de l'emploi. Cette

---

<sup>1</sup> Contrat Engagement Jeune

<sup>2</sup> Association française à but non lucratif spécialisée dans l'entrepreneuriat social comprenant des associations, des entreprises à but social et des établissements sociaux et médico-sociaux.



conception oriente les dispositifs d'accompagnement professionnel mais ne conduit pas, selon eux, à une insertion durable des chômeurs. Au risque, pour le demandeur d'emploi qui n'arriverait pas à s'insérer d'être étiqueté « d'inemployable », écarté de la sphère professionnelle, relégué à un suivi principalement « social ».

Ces premiers éléments introductifs mettent en avant que l'insertion professionnelle constitue un véritable « problème social et politique » (Vincens, 1997). Notion clef dans le domaine de la recherche centré sur la formation et le travail, l'insertion a donné lieu à une littérature conséquente et interdisciplinaire. Les travaux en sciences économiques et sociales ont, par exemple, examiné le rôle du capital humain ou celui des inégalités sociales dans l'accès au marché du travail et à l'emploi (Dubet, 2014 ; Gazier, 2007). En psychologie, c'est plutôt l'identification des ressources personnelles facilitatrices de l'insertion ou les préjugés et les risques de discrimination associés à la catégorie « chômeurs » qui ont été étudiés (Cimier et al., 2021).

Sous leur diversité, ces travaux contribuent à montrer que l'insertion est un processus complexe (Trottier, 2001) et dynamique (Desmette, 2003) qui articule différentes logiques : politiques, sociales, économiques, subjectives. Toutefois, ils mettent surtout l'accent sur les conditions – personnelles et sociales - d'insertion et sur les effets du chômage sur les demandeurs d'emploi. La littérature a, en revanche, porté moins d'attention aux professionnels de l'accompagnement à l'insertion. Pourtant, leur rôle est majeur dans le processus d'insertion. Ce sera l'objectif de notre thèse située en psychosociale du travail et des organisations que de contribuer à mieux appréhender le rôle de ces professionnels, leur rapport à l'institution ainsi que la façon dont ils accompagnent les publics loin de l'emploi. Parmi les travaux qui se sont intéressés à ces professionnels, certains se sont attachés à examiner les pratiques qu'ils mettent en œuvre (Brégéon, 2008 ; Castra et al., 2007 ; Lavitry, 2012 ; Wuhl, 1996 ; Zwick Monney, 2015b). Ces travaux ont montré que les pratiques professionnelles de l'insertion s'inscrivent dans des politiques d'activation de contrôle qui partent du principe que le demandeur d'emploi a des droits (l'aide financière, l'accompagnement) mais que ces droits sont conditionnés au respect de certains devoirs,

notamment celui de la recherche active d'une solution d'insertion (formation et/ou emploi). Ces devoirs peuvent prendre la forme d'un accompagnement socioprofessionnel obligatoire. Le but de cet accompagnement est l'emploi. Il s'ancre dans une logique gestionnaire appliquée à l'ensemble du secteur (social et insertion). De cette logique découle une culture du résultat (objectifs chiffrés, taux de placement, taux d'abandon...) qui est présentée comme la garante de la « performance » du travail du conseiller en insertion professionnelle. C'est le cas, par exemple, à Pôle Emploi où le logiciel de gestion comptabilise toutes les actions du conseiller emploi et crée des indicateurs quantifiables pour « juger » de sa performance (Rémy & Lavitry, 2017). Pourtant, ces logiques gestionnaires, qui drainent des valeurs issues de l'idéologie néolibérale (la performance, la réussite professionnelle, le surinvestissement dans le travail...), peuvent être source de mal-être pour cet acteur de l'insertion (Bajoit, 2005 ; Zwick Monney, 2015b). Historiquement motivé par des valeurs humanistes issues de la construction du secteur du social et de l'assistance à autrui (Bajoit, 2005), le conseiller doit « jongler » entre les attentes de sa direction, de son mandataire, du marché de l'emploi et celles des demandeurs d'emploi qu'il accompagne, parfois fragilisés par un marché de l'emploi qui reste, malgré la reprise d'activité, violemment sélectif. Puisant dans ses ressources personnelles pour allier quantité (nombre croissant de personnes à accompagner et à « placer » en emploi) et qualité de l'accompagnement (écoute, empathie, respect des besoins de l'accompagné), le conseiller en insertion professionnelle peut être victime d'une forme d'usure professionnelle ou fatigué, affecté par un sentiment d'impuissance dû aux « échecs » d'insertion des personnes qu'il accompagne (Machado & Desrumaux, 2015). Ainsi, dans le contexte actuel de l'insertion, la pratique du conseiller semble soumise à un paradoxe : respecter les règles d'une culture du résultat qui vient se heurter à une posture « d'aidant » issue de l'histoire de l'insertion et du social et qui se fait souvent au détriment de la qualité de l'insertion. Ce hiatus entre exigences institutionnelles et postures professionnelles concernent particulièrement les conseillers chargés de l'accompagnement des personnes en situation précaire et très éloignées de l'emploi, tels les bénéficiaires du RSA si l'on se réfère à la catégorie des publics éloignés de l'emploi proposée par Angotti et al. (2007).

Ces professionnels ont une fonction commune : être référent RSA. La référence RSA se compose de deux groupes de professionnels : les professionnels du « social » qui accompagnent au plan social les bénéficiaires (logement, finances, situation familiale...) et les professionnels de « l'insertion » qui les accompagnent dans leurs démarches d'accès à la formation ou à l'emploi. C'est cette deuxième catégorie de référents, identifiés par une pluralité d'appellations (Rapport de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques – DARES -, 2008), qui constitue la population de notre recherche. Parmi les différentes appellations (conseiller en insertion, formateur, animateur socioprofessionnel, référent RSA, chargé de mission insertion, etc...) nous retiendrons, pour plus de clarté, celle de « conseillers/référents RSA », appellation qui est assez représentative de cette catégorie. Partant du constat, on l'a vu, que les logiques institutionnelles qui cadrent les dispositifs d'insertion dans lesquels œuvrent les conseillers/référents RSA sont parfois concurrentes, voire conflictuelles avec les valeurs et conceptions de l'accompagnement qui caractérisent les conseillers/référents RSA, l'objectif de notre thèse est :

- de décrire la diversité des pratiques mises en œuvre par les conseillers/référents RSA ;
- de repérer et d'analyser les processus psychosociaux qui sont liés de cette diversité.

Dans ce contexte institutionnel spécifique, les conseillers/référents RSA exercent-ils leur rôle professionnel plutôt conformément au « prescrit » ou plutôt avec des écarts aux prescriptions ? Se conforment-ils parce qu'ils sont en accord avec les attentes organisationnelles et institutionnelles en matière de placement en emploi des bénéficiaires ? Ou, à l'inverse, ces attentes génèrent-elles chez eux des tensions, des dissonances, voire des conflits qui les amènent à se distancier de ces attendus et à se dégager, dans la mesure du possible, une certaine marge de manœuvre dans leur pratique d'accompagnement ? En outre, la finalité de leur accompagnement étant lourde d'enjeux tant pour la personne accompagnée que pour l'institution, les conseillers/référents RSA se sentent-ils reconnus dans leur mission et s'y reconnaissent-ils eux-mêmes ?

Au regard de ce questionnement et dans le sillon des travaux de notre équipe de recherche (Almudever et al., 2013 ; Malrieu, 2013 ; Mégemont, 1998), notre thèse, inscrite en psychologie sociale du travail et des organisations, contribuera au plan scientifique à mieux appréhender la dialectique des rapports entre Sujet et Institution en s'attachant à repérer le rôle des contradictions qui en sont inhérentes et des processus de rapport à soi et aux autres qui y sont à l'œuvre.

Nous tenterons d'expliquer la variabilité des pratiques d'accompagnement à l'insertion professionnelle mises en œuvre par les conseillers/référents RSA en les appréhendant dans notre thèse comme un phénomène observable des rapports spécifiques entre le sujet (le conseiller) et l'institution - à ses différents niveaux : politique, organisationnel, opérationnel – dans laquelle il évolue professionnellement.

C'est aussi la conception d'un sujet acteur de ses conduites (Malrieu & Malrieu, 1973) et non pas déterminé de façon linéaire par les prescriptions et attentes de son environnement professionnel qui orientera notre analyse.

Au niveau des perspectives appliquées, notre thèse vise à mieux comprendre la population de référents RSA peu interrogée dans les travaux scientifiques. Repérer et analyser la diversité des pratiques mises en œuvre permettra de transmettre aux acteurs décisionnaires des politiques locales et nationales, par la voie de la recherche, des préconisations visant à la fois à mieux accompagner les conseillers/référents RSA dans l'exercice de leur rôle et, à la fois, à faire évoluer les prescriptions institutionnelles qui pèsent sur leur accompagnement des bénéficiaires du RSA.

Afin de répondre à notre questionnement et à ces perspectives, nous avons structuré ce manuscrit de thèse en trois parties.

La première partie s'intitule « Contexte de la recherche et éléments théoriques » et se compose de cinq chapitres. Le premier chapitre décrira le contexte de la recherche en proposant une synthèse de l'orientation des politiques de lutte contre le chômage des demandeurs d'emploi de longue durée. Le deuxième chapitre développera les différentes

conceptions de l'employabilité, notion centrale des politiques actuelles de lutte contre le chômage. Le troisième chapitre permettra de présenter notre appréhension des pratiques d'accompagnement à partir de la notion de rôle professionnel. Le quatrième chapitre et cinquième chapitre développeront les travaux centrés sur deux processus psychosociaux en lien, selon nous, avec l'exercice du rôle des conseillers/référents RSA : les conflits perçus d'une part et la reconnaissance et recours au pairs d'autre part.

Une synthèse critique de l'ensemble des travaux présentés dans cette première partie permettra de dégager notre positionnement et de présenter la problématique qui oriente la thèse.

Dans la seconde partie du manuscrit intitulée « Partie Empirique », nous présenterons les deux études menées dans le cadre de la thèse : l'étude qualitative exploratoire puis l'étude quantitative. Pour chaque étude, nous présenterons dans les chapitres six et sept, la méthodologie mise en œuvre puis les résultats obtenus après analyse des données recueillies. La troisième et dernière partie est composée de la discussion et de la conclusion générale de la thèse.

# **Partie 1. Contexte de la recherche et éléments théoriques**



## **Chapitre I. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d’emploi de longue durée »**

### **Introduction**

Selon les récentes données de l’Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), la courbe du chômage semble sensiblement en baisse ces quatre dernières années (9% en 2018, 8,5% en 2019, 8% en 2020 et 7,9% en 2021). Le nombre de chômeurs de longue durée a lui aussi décliné (40% en 2018, 38,8% en 2019, 39,7% en 2020 puis 29,5% en 2021). Toutefois, le taux de demandeurs d’emploi de longue durée reste élevé. En effet, près d’un chômeur sur trois a plus d’une année d’inscription au Pôle Emploi et est donc considéré comme un demandeur d’emploi « de longue durée ». Les catégories les plus touchées sont celles des jeunes (autour de 17%) et des seniors (2,1% de la population active). Afin de comprendre dans quel contexte œuvrent les conseillers/référents RSA et le public qu’ils accompagnent, il est nécessaire de mieux saisir l’histoire des politiques d’insertion ainsi que les orientations actuelles de ces politiques en matière d’accompagnement des demandeurs d’emploi de longue durée.

Ainsi, dans un premier point, nous aborderons succinctement la définition et l’histoire du chômage. Cet éclairage historique et conceptuel nous amènera à comprendre, dans les points suivants, les orientations des politiques récentes de l’emploi et de lutte contre l’exclusion (des Trente Glorieuses à nos jours) mises en œuvre pour répondre à l’enjeu majeur de l’insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées du marché de l’emploi. Afin de mieux appréhender le contexte et les enjeux du rôle des professionnels de l’insertion qui accompagnent les bénéficiaires du RSA, nous terminerons ce chapitre par la législation charnière entre les politiques de l’emploi et celles de l’exclusion qui ont donné naissance à la loi sur le Revenu de Solidarité Active (loi no 2008-1249 du 1er décembre 2008).



## Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d'emploi de longue durée »

---

### 1.1. Le chômage

#### 1.1.1. Les définitions et les formes du chômage

Étymologie : du latin *caumare*, se reposer pendant la chaleur, venant du grec *kauma*, chaleur brûlante. Dans le Larousse, la notion de chômage apparaît polysémique. Elle renvoie tout autant à la situation d'une personne privée d'emploi, à l'indemnisation, aux jours chômés, fériés qu'à l'arrêt de la navigation pour des travaux d'entretien de voies fluviales... Dans l'ensemble, le chômage est toujours considéré comme un temps d'arrêt.

Dans le cadre de notre thèse centrée sur l'accompagnement des bénéficiaires du RSA - souvent inscrits au Pôle Emploi - et non rémunérés par l'assurance-chômage, nous retiendrons la définition suivante du chômage :

Le chômage représente l'ensemble des personnes de 15 ans et plus, privées d'emploi et en recherchant un. Sa mesure est complexe. Les frontières entre emploi, chômage et inactivité ne sont pas toujours faciles à établir, ce qui amène souvent à parler d'un « halo » autour du chômage. (INSEE, 2016).

La référence ici est celle du chômage subi dans lequel l'individu tente activement de (ré)intégrer le marché de l'emploi. C'est une des visions du chômage. Le chômage peut être volontaire (Anne & L'Horty, 2013). Il peut correspondre à une période de transition pendant laquelle l'emploi n'est pas forcément la principale recherche. La personne peut investir cette période de chômage pour réaliser un travail de (ré)orientation personnelle et/ou professionnelle, pour reprendre confiance en soi, prendre du temps pour soi ou pour des activités non rémunérées, etc...

Trois formes de chômage sont distinguées (Anne & L'Horty, 2013) :

#### 1. Le chômage naturel (ou frictionnel)

Ce chômage naturel englobe et fait la synthèse de plusieurs types de chômage : chômage frictionnel (coûts de collecte de l'information), chômage d'inadéquation (coûts de la mobilité), chômage classique et volontaire (caractéristiques structurelles du marché du travail et des marchés des biens) ...

## Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d’emploi de longue durée »

---

C’est le taux de chômage d’équilibre vers lequel tend une économie. (p.136 – 137)

### 2. Le chômage conjoncturel (ou keynésien) :

En période de récession, la demande de travail diminue et devient insuffisante pour employer des travailleurs dont l’offre est rigide à court terme. Le chômage keynésien est donc un chômage conjoncturel, un chômage de crise. La récession qu’ont connue les pays développés à la suite de la crise financière de 2007-2008 a ainsi fait nettement augmenter le chômage dans ces pays. Cette augmentation correspond bien à un chômage keynésien. (p.135 – 136)

### 3. Le chômage structurel

Suite au choc qui fait augmenter le taux de chômage effectif (« conjoncturel »), le taux de chômage naturel augmente, entraînant une hausse durable du chômage... qui se maintient alors même que la cause initiale a disparu. [...] Si le chômage détériore le capital humain (les compétences) de la personne au chômage, ou encore si les chômeurs ont un faible pouvoir de négociation sur le marché du travail, les chocs conjoncturels peuvent créer un chômage qui se transforme en chômage structurel, durable. (p.141)

En France, le taux de chômage est mesuré de deux façons :

- tous les mois par le Ministère du travail, à partir du nombre de demandeurs d’emploi déclarés par Pôle Emploi ;
- par l’enquête « Emploi » de l’INSEE, donnant des évaluations trimestrielles du chômage et étant calée sur les critères de la définition du chômage du BIT (Bureau International du Travail) telle que :

Un chômeur au sens du Bureau International du Travail (BIT) est une personne âgée de 15 ans ou plus : sans emploi durant une semaine donnée ; disponible pour travailler dans les deux semaines ; qui a effectué, au cours des quatre dernières semaines, une démarche active de recherche d’emploi ou a trouvé un emploi qui commence dans les trois mois.

Les démarches actives incluent étudier des annonces d’offres d’emploi, demander à ses amis, sa famille ou son entourage, contacter Pôle emploi, etc. Être inscrit à Pôle emploi n’est pas en soi une démarche de recherche active. (site de l’INSEE, 2021)

## Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d’emploi de longue durée »

---

Le taux de chômage est le rapport entre le nombre de chômeurs et la population active, « l'ensemble des individus exerçant ou déclarant chercher à exercer une activité rémunérée », selon la définition de l'INSEE. Au second semestre de l'année 2023, le taux de chômage en France atteint 7,2% de la population active (site de l'INSEE, 2023). Le taux de chômage est actuellement l'indicateur majeur pour évaluer « l'inactivité professionnelle » d'une partie de la population. Or, tous les individus qui font l'expérience du chômage ne le vivent pas de la même façon, n'ont pas les mêmes ressources pour y faire face et pour s'en sortir. Anne et L'Horty (2013) parlent également de « halo » du chômage car, en fonction de la manière dont on comptabilise les chômeurs (uniquement ceux de la catégorie A ou de toutes les catégories), on peut passer du simple au double. De son côté, Wuhl (1996) montre la frontière existante entre deux groupes de chômeurs : celui des « chômeurs de transition », proche de l'emploi, à qui profite l'embellie de la reprise économique ; et le pôle des « chômeurs hors-travail », éloigné du marché de l'emploi, repoussé plus loin dans la file d'attente de l'emploi. Les conséquences des modifications du marché de l'emploi à la sortie des Trente Glorieuses ont engendré, particulièrement pour les individus faiblement qualifiés, des parcours professionnels morcelés faits de « petits boulots », de contrats de courtes durées ou encore d'intérim :

Cela étant, il [*le risque de précarité et de pauvreté*] se renforce en ce que les intermittences associées au travail précaire sont souvent ponctuées de chômage et de suspension d'activité. Une nouvelle configuration désormais se dessine, faite de parcours individuels et conjugaux, prise entre un petit salaire, des chômages et des emplois de courte durée, mais aussi subordonnée à des éléments structuraux inhérents aux inégalités sociales et aux modes de reproduction des inégalités. (Cingolani, 2017, p.81)

En effet, l'évolution du travail suite aux Trente Glorieuses est venue modifier les contrats de travail et l'identité professionnelle des individus. En ce sens, Ginisty (2004) note que le contrat à durée indéterminée (CDI) était la norme avant les années 1980, telle une assurance qui jouait plusieurs rôles : celui d'une protection sociale, d'une structuration du temps, d'une construction de l'identité professionnelle stable et l'assurance d'une socialisation pérenne en

## Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d’emploi de longue durée »

---

dehors des sphères privées. Avec l’émergence massive du chômage et les changements des demandes du marché du travail, le CDI n’apparaît plus comme une évidence, l’individu doit donc trouver d’autres formes d’identités professionnelles ainsi que des revenus en dehors de cette sphère, réinventer un autre rapport au temps et à la socialisation professionnelle.

En ce sens, l’expérience personnelle du chômage vient se confronter à l’évolution du marché du travail qui donne aujourd’hui une vision complexe et multidimensionnelle du concept. Toutefois, le chômage, bien qu’il n’ait été défini et quantifié que récemment (premier recensement en 1896 en France), n’est pas un concept nouveau. Le retour historique sur le chômage développé dans le paragraphe suivant, va donner un éclairage sur sa conceptualisation récente ainsi que sur les orientations des politiques nationales développées pour y faire face. Il s’agit, pour nous, de repérer dans ce détour historique comment l’histoire du chômage est étroitement liée à celle des conseillers/référents RSA.

### **1.1.2. « Une petite histoire du chômage »**

Au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, Zoberman (2011) explique que la nouvelle ère industrielle entraîne des mutations au sein de la société : un exode rural vers une plus forte urbanisation où sont implantées les entreprises et les usines. Moins d’agriculteurs et plus d’ouvriers avec un presque plein emploi : « les conditions de vie et de travail des ouvriers concentrent l’attention de tous mais personne ne considère encore le chômage comme un problème social préoccupant. » (Zoberman, 2011, p.155). Bien que souvent non-chômeurs, les conditions de vie des ouvriers et des paysans sont placées sous le signe de la pauvreté, exposées à la misère. Dans cette ère faste, celui qui ne veut pas travailler est marginalisé, aucune aide n’est prévue pour lui. En 1848, une première crise va durement affecter ouvriers et paysans alors au chômage. Nombreux sont ceux qui se retrouvent sans aide et désemparés. Pour répondre à cette crise, l’État français va créer les premiers « ateliers nationaux », c’est-à-dire, les premières structures qui emploient des ouvriers travaillant sur des chantiers publics, payés directement par l’État. Ces ateliers, assaillis par la demande d’ouvriers et d’artisans, fermeront

## Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d'emploi de longue durée »

---

rapidement à la suite du changement de gouvernement. Suite à cette crise, la prospérité reprend mais toujours au prix d'une forte pauvreté pour les classes ouvrières et paysannes. Les crises qui se succèdent durant la seconde partie du XIX<sup>ème</sup> siècle vont faire émerger des taux importants de chômage. Le chômage n'est plus un fait individuel mais une préoccupation sociale :

à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, le chômage devient le nouveau visage. La pauvreté dans la société de l'Ancien Régime était considérée comme un phénomène marginal et individuel. D'un seul coup, le pauvre n'est plus ce qu'il était : la cause de leur misère est indépendante de leur volonté. (Zoberman, 2011, p.181)

Toutefois, dans la réalité et jusqu'à la fin de ce siècle, malgré un chômage qui avoisine les 10 % de la population, la pensée néoclassique reste encore dominante : « tout offre crée sa demande et le travailleur a toujours la possibilité de travailler...au prix de ce marché. » (Zoberman, 2011, p.186). La crise de 1920 va entraîner un fort chômage conjoncturel. En effet, le 24 Octobre 1929, celle que l'on surnomme « la mère de toutes les crises du système capitaliste » va faire bondir le chômage entre 1930 et 1938 de 15,4% au Royaume-Uni, de 10,2% en France, de 21% en Allemagne et de 24,9% aux États-Unis. Récemment élu, le président américain Franklin Roosevelt met en place le programme *New Deal* qui contient trois piliers majeurs : l'aide directe aux chômeurs, la sécurité sociale et la justice sociale. Il crée également, en 1934, la *Civil Works Administration*, une agence qui a pour mission de fournir des emplois aux chômeurs. La politique influe non seulement sur l'économie mais intervient fortement dans la lutte contre le chômage. En effet, la situation est dramatique et le chômage devient un nouveau sujet d'étude. Ce chômage qui va impacter tous les pays d'Europe et les États-Unis est assez vite résorbé grâce à la croissance post-guerre. À la sortie de la Seconde Guerre Mondiale, c'est la période des « Trente Glorieuses » (1945 – 1975) qui démarre par un quasi-plein-emploi, le taux de chômage est d'environ 2 à 4%. Toutefois, à la fin des années 1950, le chômage conjoncturel ressurgit, faisant de l'ombre à l'embellie de cette époque. Pour répondre à cette hausse, les politiques françaises créent, en 1967, l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) et sont les dernières à mettre en place une assurance chômage en 1958 alors

## Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d’emploi de longue durée »

---

que les autres pays occidentaux ont déjà mis en place cette assurance entre 1920 et 1940. En 1974, la crise du pétrole met fin à trois décennies de plein emploi et le chômage ne va pratiquement pas cesser de croître en Europe jusqu’à la fin du siècle : un taux à 2,9% en 1974, 5,5% en 1980, 10% en 1986 et 11,4% en 1994. Il représente aujourd’hui approximativement 3,5% aux États-Unis, 6% en Europe et 7% en France de la population active (données OCDE, 2022).

Cette synthèse historique montre qu’à la suite des Trente Glorieuses, l’accroissement du chômage se traduit par l’émergence d’un phénomène aux contours encore imprécis : le chômage de masse. Ne jouissant pas de définition particulière, le terme émerge après les deux chocs pétroliers des décennies 1970-1980. Interviewé par l’Express en 2014, le macroéconomiste Bruno Ducoudré explique que ce chômage correspond à l’accroissement massif et rapide du taux de personnes inactives en âge de travailler avec, pour conséquences, des difficultés pour le gouvernement en place de traiter cette flambée du taux de chômage. C’est désormais cette terminologie qui est souvent reprise par les politiques de l’emploi pour justifier des mesures prises pour traiter la question du chômage. Afin de mieux comprendre et caractériser le contexte de travail actuel des professionnels de l’insertion qui accompagnent les bénéficiaires du RSA, nous allons dans le point suivant nous efforcer de repérer les grandes lignes qui orientent les politiques de l’emploi et comment s’opérationnalisent les différentes mesures de lutte contre le chômage.

### **1.2. Les politiques nationales et européennes de l’emploi et les actions d’insertion**

Selon Ginisty (2004), l’équilibre social pendant les Trente Glorieuses fonctionnait correctement entre trois systèmes : le système éducatif qui formait les jeunes pour les placer dans le système économique qui assurait leur insertion et leur stabilité professionnelle et, enfin, le système assurantiel régulant l’ensemble via l’État Providence. Or, depuis les années

## Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d’emploi de longue durée »

---

1980, les changements survenus à la fois dans le monde du travail et dans le système éducatif ont entravé l’articulation entre les trois systèmes. Cette déconnexion à laquelle s’ajoute le fait que l’emploi n’est plus assuré pour tous met à mal le système d’équilibre social faisant émerger un chômage de masse difficilement gérable. Même si, dès les années 1970, le chômage de masse a été une préoccupation majeure, c’est surtout à partir de cette phase de dérégulation entre les systèmes que les politiques s’efforcent de résoudre le chômage dont le coût est tant psychosocial pour les individus qui l’expérimentent que financier pour l’État qui attribue les aides sociales compensatrices du non emploi. Diverses lois et mesures basées sur de multiples rapports d’expertises visent alors à amener des solutions pour combattre le chômage (cf. Annexe 1). Tout comme les premières mesures concernant la pauvreté et la précarité, les premiers textes concernant l’insertion des chômeurs émergent à la fin des années 1970 et au début des années 1980, principalement autour d’un public : les jeunes. Les problématiques d’insertion ont ensuite concerné l’ensemble de la population, ne se restreignant plus à la phase de primo insertion sur le marché du travail (Trottier, 2001). Elles ont également donné naissance à la politique d’activation de contrôle, actuellement en vigueur, qui oriente les différentes mesures d’accompagnement des demandeurs d’emploi. Notre intérêt dans ce travail de thèse pour les professionnels qui accompagnent les publics très éloignés de l’emploi nous amène à examiner l’évolution des politiques d’insertion ainsi que la politique d’activation de contrôle.

### **1.2.1. L’évolution des politiques d’insertion**

Avec l’accroissement du chômage au cours de la décennie 1980, les politiques publiques françaises comprennent que l’enjeu n’est plus seulement l’insertion des jeunes mais aussi celles des autres catégories de la population : les adultes, les chômeurs de longue durée, les travailleurs handicapés... Les politiques publiques décident également de modifier le secteur de la formation professionnelle pour le rendre plus adapté à la demande des entreprises. Ces nouvelles modalités d’insertion profitent surtout aux demandeurs d’emploi peu éloignés de

## Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d'emploi de longue durée »

---

l'emploi qui savent correspondre aux règles et aux usages des entreprises et qui sont orientés vers des mesures qui visent à développer leur employabilité, à combler le manque par des bilans de compétences et/ou des qualifications. Quant aux demandeurs les plus éloignés de l'emploi, ils sont souvent inscrits dans des mesures alternatives à l'emploi et à la qualification pour éviter de se retrouver dans une situation de pauvreté :

Un système à vitesses multiples en a découlé : pour certains, l'insertion est un rite de passage ; elle devient un « moment éternel » (Autes et al. 1996) pour celles et ceux qui accèdent aux formules les plus éloignées de la logique salariale et, par conséquent, les moins reconnues socialement et professionnellement (Ebersold, 2005, p.115).

Ainsi, les politiques d'insertion ont été conçues comme passagères, explique Ginisty (2004), dans la vie des individus ou dans l'accompagnement socio-professionnel. Or, cette perspective correspond de moins en moins à la réalité du terrain qui comptent un nombre encore important de chômeurs de longue durée. Dans les années 1990, l'insertion ne vise plus à « éduquer la société » pour favoriser une insertion globale pour tous mais elle se rapproche de la vision économique dans laquelle l'individu est responsable de son insertion. Le but étant, encore, de s'approcher aux plus près des entreprises tant au niveau géographique qu'idéologique (répondre aux exigences des entreprises, s'adapter à leurs demandes) :

En couplant étroitement les possibilités de requalification professionnelle et/ou sociale à l'exercice d'une activité à caractère professionnelle sur un lieu de production (qu'il soit d'insertion ou non), les pouvoirs publics incitent les structures et les professionnels à relier directement le travail mené aux caractéristiques technologiques, économiques et sociales des entreprises, à leurs impératifs de production, leurs modes d'organisation du travail, à la subjectivité de leurs critères de recrutement (Ebersold, 2005, p.124).

À la fin des années 1990, ce modèle pro-actif commence à être dominant dans les politiques d'insertion en France et s'articule étroitement avec la mise en œuvre de la politique d'activation de contrôle.



## Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d’emploi de longue durée »

---

### 1.2.2. La politique d’activation de contrôle

Dans le rapport de l’Agence Nouvelle des Solidarités Actives (ANSA, 2017), il est noté que :

Dès 1964, l’OCDE a préconisé de réduire les dépenses destinées à des mesures passives (principalement l’indemnisation des chômeurs) au profit de mesures d’activation : d’une part un accompagnement des chômeurs et une aide à leur recherche d’emploi, d’autre part un contrôle de leur recherche effective (avec des sanctions éventuelles). Si les dispositifs d’accompagnement se sont répandus aux Etats-Unis dans les années 1970 et 80 (par exemple le « Job Club » et le JOBS-Program), il a fallu attendre les années 1990 pour assister à leur généralisation dans d’autres pays de l’OCDE, notamment en Europe (p.10).

C’est donc le rappel des droits et des devoirs du chômeur : il peut bénéficier de prestations (financières et d’accompagnement) à condition de garder un niveau de recherche d’emploi élevé sous peine de sanctions financières. Cette politique n’est pas seulement menée en France mais relève plutôt d’une directive européenne préconisée et présentée comme un ensemble de « bonnes pratiques » pour résoudre la problématique du chômage de masse sur le territoire Européen :

Cette logique d’insertion permanente qui ébranle la frontière entre les deux systèmes de la protection sociale s’est amplifiée depuis le début des années 1990, avec la bénédiction et l’encouragement des instances européennes qui recommandent aux quinze pays membres de transformer, entre autres, une assurance chômage palliative en une assurance dynamique d’employabilité (Hamzaoui, 2005, p.15).

Ainsi, la politique d’activation de contrôle a des conséquences immédiates pour les demandeurs d’emploi. Elle remet en cause la notion même de droits et particulièrement le droit à un travail. Cette politique a aussi des conséquences sur les modalités d’accès à l’emploi pour le chômeur qui peut aller vers une « insertion par défaut » plutôt qu’une « insertion choisie » (Rapport ANSA, 2017). Dans ce même rapport, la plupart des recherches ont montré que les accompagnements obligatoires basés sur la politique d’activation de contrôle étaient plutôt efficaces : il y a un meilleur taux de retour à l’emploi chez les chômeurs qui ont bénéficié d’un accompagnement « renforcé ». Toutefois, le rapport pointe des effets indésirables pour certains chômeurs, surtout pour les chômeurs de longue durée :

## Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d’emploi de longue durée »

---

En revanche, les schémas ne reposant que sur la menace de sanction, s’ils peuvent fonctionner pour des chômeurs jeunes et proches de l’emploi, ont généralement des effets indésirables sur les chômeurs précaires, comme la démotivation et la hausse de l’inactivité (Rapport ANSA, 2017, p.8).

Les politiques d’activation de contrôle semblent donc avoir des répercussions positives pour les chômeurs peu éloignés de l’emploi et des répercussions plutôt négatives sur les chômeurs « dits » précaires et de longue durée. Pourtant, elles perdurent et se renforcent même avec les dernières mesures des politiques de l’emploi en France depuis 2018 et encore plus récemment en 2022 : un contrôle plus strict et un versement raccourci de l’assurance chômage. Bajoit (2005) explique ainsi que l’assistance et la protection seules ne sont plus tolérées par les états car elles sont les symboles de la dépendance et de l’absence de demande d’effort contre lesquels les gouvernements luttent : « A l’inverse, la nouvelle politique, en associant étroitement les aidés au travail social, en les responsabilisant, en exigeant d’eux un engagement civique, en ferait des sujets autonomes. » (p.122). Mais Ginisty (2004) ouvre le débat : face à la mondialisation et à l’évolution du marché de l’emploi, quel pouvoir ont encore les politiques nationales de l’emploi ? L’auteur note en ce sens :

Imbus de l’économisme ambiant, les décideurs ont perdu la capacité de lire et de nommer les problèmes d’une économie mondialisée. Faute de gérer la crise, ils la commentent et essaient d’en limiter les conséquences néfastes. De régulateurs du mouvement économique et social, les politiques sont devenus les travailleurs sociaux de la fracture sociale (p.120).

Alors comment l’état français, ne pouvant proposer du travail pour tous, s’assure-t-il que les personnes éloignées du marché de l’emploi ne basculent pas complètement dans la pauvreté et l’exclusion sociale ? En parallèle des politiques nationales d’insertion, l’état établit les mesures d’une protection sociale souvent opérationnalisées par les collègues des conseillers/référents RSA : les travailleurs sociaux.

### **1.3. L’évolution des politiques nationales de lutte contre l’exclusion**

Au début des années 1980, le contexte d’augmentation massive du chômage va de pair avec la paupérisation d’une partie de la société exclue de l’emploi. Le gouvernement français décide de réagir face aux difficultés financières et aux conditions de vie des personnes en marge du marché de l’emploi. À la lumière du tableau des principales mesures émanant des politiques françaises de lutte contre l’exclusion de 1981 à aujourd’hui (cf. Annexe 2), on note une évolution de ces mesures. En effet, dans les années 1980, les premières mesures concernent principalement les jeunes et les familles monoparentales. Au regard de l’accroissement du chômage, la pauvreté touche une plus large partie de la population. Ainsi, les rapports tendent vers une extension des aides aux plus démunis peu importe leur âge ou leur composition familiale. La décennie 1990 s’ouvre avec l’arrivée du Revenu Minimum d’Insertion (RMI). L’allocation est étendue aux personnes qui n’ont pas de ressources. Toutefois, cette allocation minimum ne suffira pas aux personnes fragiles (même si elle pallie quelque peu la pauvreté totale) à sortir de la zone d’exclusion et de la précarité des conditions de vie. La précarité s’est donc dissociée de la pauvreté pour rejoindre davantage l’exclusion sociale définie comme le risque de bascule vers une zone où l’aide est complètement absente, où la personne ne peut plus jouir de ses droits fondamentaux. Durant la décennie 1990 et jusqu’en 2008 à la création du RSA (Revenu de Solidarité Active), les mesures du gouvernement français vont se scinder en deux axes : d’un côté, les mesures en faveur de l’emploi telles que le développement de contrats aidés aux entreprises qui embauchent des RMIstes, et de l’autre, des mesures en faveur des actions sociales telles que la création de la CMU (Couverture Maladie Universelle) en 1998 ou le développement des logements sociaux en 2000. L’objectif du gouvernement est double : réduire la précarité par l’emploi tout en assurant une protection sociale pour éviter l’exclusion des individus qui la subissent. On retrouve dans les tendances actuelles du gouvernement français la question du droit coordonnée à celle des devoirs : des mesures d’aide et de protection contre l’exclusion sociale

Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d'emploi de longue durée »

---

à condition de démontrer d'une recherche de solutions en termes d'insertion professionnelle.

À ce titre, la mise en place du RSA en est la parfaite illustration.

#### **1.4. La spécificité de la loi du Revenu de Solidarité Active (RSA – 2008) et la répartition de l'accompagnement des bénéficiaires**

S'intéresser à la loi et au public concerné par le RSA nous permettra de mieux comprendre la spécificité du contexte dans lequel œuvrent les conseillers/référents RSA. C'est en 2005 que Martin Hirsch, président d'Emmaüs France (Association Française regroupant plusieurs centres d'aide et d'actions sociales), remet à Philippe Douste-Blazy, alors ministre des Solidarités, de la Santé et de la Famille, un rapport « *Au possible nous sommes tenus. Rapport de la Commission Familles, vulnérabilité, pauvreté* ». Ce rapport a pour objectif de réduire d'un million en 15 ans le nombre d'enfants pauvres en France. Il mentionne la nécessité de penser à une meilleure articulation entre prestations sociales et revenus de travail : c'est la création du RSA qui va remplacer le Revenu Minimum d'Insertion (RMI). Pour le financer, une taxe de 1,1% est prévue sur le capital (taxes sur les revenus, sur le patrimoine et sur les placements). Au-delà de la mesure, une autre nouveauté : le RSA sera d'abord testé au sein de plusieurs départements. Si plusieurs pays réalisent souvent des études préalablement à la mise en place de mesures, la France le fait peu. Il est donc important de noter que le RSA a pu être expérimenté avant sa mise en place. Le comité d'expérimentation du RSA rend son rapport le 10 Septembre 2008 :

Selon le comité, les bénéficiaires du RSA seraient plus nombreux à retrouver un emploi que les allocataires du RMI situés dans des zones géographiques où ce dispositif n'est pas appliqué (l'écart est de 30%). Les résultats obtenus laissent par ailleurs "penser que le RSA permet de remettre en emploi un public plus éloigné de l'emploi que le dispositif de droit commun". Cependant, si une majorité des emplois occupés par les bénéficiaires du RSA sont dans le secteur marchand, seuls 28 % des bénéficiaires occupent des emplois "durables" (CDI ou CDD de plus de six mois). (Site « vie publique »).

## Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d'emploi de longue durée »

---

Les résultats de l'expérimentation sont donc en demi-teinte : une meilleure insertion professionnelle des bénéficiaires du RSA mais pas forcément synonyme de durabilité. Mise en place définitivement dans toute la France en décembre 2008, la loi sur le RSA permet à une plus large frange de la population de bénéficier d'aides financières, notamment une compensation financière pour ceux dont les revenus sont faibles. Toutefois, les articles L262-27 et L262-39 du code de l'action sociale et des familles mettent l'accent sur les devoirs des bénéficiaires qui sont considérés comme actifs : être activement à la recherche d'un emploi ou adhérer à un parcours d'orientation. La loi est claire : l'accès aux droits dépend largement du respect des devoirs. Si le bénéficiaire ne remplit pas ses devoirs, il peut ne plus percevoir de droits. Cela se traduit par un renforcement des contrôles : inscription obligatoire à Pôle Emploi, obligation de respecter son Projet Personnel d'Accès à l'Emploi (PPAE) ... Si l'individu est à la fois bénéficiaire du RSA et chômeur inscrit à Pôle Emploi, il subit alors une double pression de la politique de contrôle : celle du Conseil Départemental (gestionnaire du RSA) et celle de Pôle Emploi. L'enjeu pour les politiques de l'emploi est de pouvoir assurer une insertion durable sur le marché de l'emploi pour tous les demandeurs d'emploi, même les plus éloignés et les plus précaires. Dès lors, se multiplient sur le terrain les dispositifs obligatoires d'accompagnement d'accès à la formation et à l'emploi à l'égard des bénéficiaires du RSA, opérationnalisés par les conseillers/référents RSA qui sont des référents « uniques » du bénéficiaire accompagné.

Dans son rapport de 2020, la Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des statistiques (DREES) indique que, fin 2018, 83% des bénéficiaires du RSA sont accompagnés dans leur recherche de formation ou d'emploi. Le Pôle Emploi est l'unique référent pour 43% des personnes accompagnées. 31% des personnes sont accompagnées par un référent territorial du Conseil Départemental et 21% en dehors des organismes du Service Public de l'Emploi (SPE) tels que les centres sociaux par exemple. Plus d'un quart des Conseils Départementaux font appels à des référents uniques internes au département ou partenaires de ce dernier pour au moins la moitié des bénéficiaires du RSA suivis (les autres étant souvent

## Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d’emploi de longue durée »

rattachés à Pôle Emploi). Ces bénéficiaires sont accompagnés par des « référents unique RSA », que nous nommerons dans notre recherche « conseillers/référents RSA », qui se situent dans les instances départementales ou dans des organismes privés mandatés par le Conseil Départemental. Avant d’être des conseillers/référents RSA, ils étaient, depuis la loi de la décentralisation du Revenu Minimum d’Insertion (RMI - 2003), des référents RMI. Toutefois, la forte disparité d’organisations interdépartementales (certains départements délèguent l’intégralité de l’accompagnement au Pôle Emploi, d’autres orientent en interne, d’autres encore à des organismes privés, d’autres mêlent les deux...) ne permet pas de connaître précisément le nombre de conseillers/référents RSA œuvrant sur le territoire. Elle nous permet de savoir qu’il existe des référents internes et externes au département et que la fonction n’est pas nouvelle car, héritière de la référence RMI, elle date à minima du début des années 2000.

### **Synthèse du contexte de la recherche : des pratiques d’accompagnement à l’insertion « cadrées » par des prescriptions institutionnelles**

À l’aube des années 1980, les politiques de l’emploi et de lutte contre l’exclusion ont porté leur énergie vers l’insertion sociale et professionnelle des jeunes et des familles monoparentales. Avec l’accroissement du chômage de masse qui touche désormais une large frange de la population, les politiques de l’emploi et de lutte contre l’exclusion ont convergé vers la politique d’activation de contrôle : un renforcement des droits et des protections sociales (droits au logement, à la santé, allocations financières...) pour un plus grand nombre qui s’accompagne, pour le bénéficiaire de ces droits, à des injonctions en matière d’insertion professionnelle. Pourtant, Roche (2007) note que l’équilibre entre la volonté affichée des politiques nationales de l’emploi et la réalité des pratiques sur le terrain jouit d’un paradoxe cinglant :

Il s’agit donc de continuer avec ceux-là, pour ceux-là, avec et pour ceux que l’institution désigne sous la catégorie de « publics prioritaires », mais en réalité

## Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d'emploi de longue durée »

---

ne cesse d'abandonner, d'exclure toujours plus. C'est particulièrement vrai dans le champ de l'insertion professionnelle. Parce qu'ils relèvent de la rationalité instrumentale, parce qu'ils privilégient notamment les taux de placement en emploi, les critères d'évaluation de l'activité poussent les professionnels de ce champ à travailler avec les publics les plus qualifiés, les plus diplômés, les moins précaires [...] excluant plus encore, pour le coup, ceux qui font partie des publics les plus prioritaires et pour lesquels ces dispositifs, à l'origine, ont été construits. (p.69).

Cette volonté d'insertion des politiques de l'emploi se traduit sur le terrain par la multiplication des accompagnements socio-professionnels à l'égard du public éloigné du marché de l'emploi. Ces accompagnements sont menés par ceux qui sont au bout de la chaîne des politiques de lutte contre l'exclusion et des politiques de l'emploi : les conseillers/référents RSA qui sont soit des assistants sociaux (pour le volet accompagnement social), soit des conseillers en insertion professionnelle (pour le volet accompagnement socioprofessionnel). Ces deux catégories de professionnels ont pour rôle de s'assurer du respect des droits et des devoirs du bénéficiaire accompagné. Ces acteurs du social et de l'insertion doivent ainsi faire converger leurs efforts pour non seulement protéger le bénéficiaire de l'exclusion sociale mais également favoriser son employabilité et son placement sur un marché du travail qui reste sélectif.

On ne peut que faire le constat que l'employabilité du bénéficiaire du RSA est, dans le domaine de l'insertion, une exigence forte inscrite dans les prescriptions institutionnelles qui régissent les missions des conseillers/référents RSA (Source : France Compétence, fiche métier Conseiller en Insertion Professionnelle, RNCP 37274). Viser son développement est donc central pour les politiques actuelles de l'insertion et de lutte contre l'exclusion. Il nous semble pertinent, au regard de ces éléments et du questionnement général qui oriente notre recherche, de comprendre la perception que ces professionnels ont du cadre institutionnel dans lequel ils travaillent ainsi que de saisir leur positionnement à l'égard des attentes institutionnelles en matière d'employabilité. Nous construirons à partir de ces éléments deux indicateurs théoriques importants pour la suite de notre recherche, celui du « cadre

Part. 1 – Chap. 1. Contexte de la recherche : les politiques de lutte contre le chômage des « demandeurs d’emploi de longue durée »

---

institutionnel perçu par les conseillers/référents RSA » et celui de la « représentation de l’employabilité ».

Dans la littérature scientifique, l’employabilité est une notion qui a pris rang parmi les notions clefs de différentes disciplines, dont la Psychologie du Travail et des Organisations (Guilbert & Loarer, 2019). Afin de mieux en saisir les contours, nous allons examiner dans le chapitre suivant l’évolution de cette notion au sein de la littérature scientifique ainsi que son usage dans le domaine de l’insertion. Cet approfondissement théorique nous permettra de repérer les différentes modélisations de l’employabilité ainsi que leurs enjeux et opérationnalisations en matière d’accompagnement à l’insertion. Au regard du questionnement qui oriente notre thèse, ces éléments nous permettront d’examiner s’il existe une relation entre la représentation de l’employabilité des conseillers/référents RSA et les pratiques d’accompagnement qu’ils mettent en œuvre. Notre analyse se portera précisément sur la représentation que les conseillers en insertion professionnelle ont de l’employabilité, et sur la conception de l’employabilité qui oriente selon eux les dispositifs dans lesquels ils interviennent.





## **Chapitre II. Employabilité et insertion des publics précaires**

### **Introduction**

La notion d'employabilité connaît aujourd'hui un vif succès auprès des divers acteurs de la vie économique en particulier dans les domaines de l'emploi et des ressources humaines. Nombre d'ouvrages dédiés au grand public prodiguent divers conseils pour se développer de manière optimale dans son milieu professionnel et accroître ses compétences de la manière la plus adaptée possible tant dans son entreprise que sur le marché du travail. (Ben Hassen & Hofaidhllaoui, 2012, p.1).

Les propos de ces auteurs illustrent à eux seuls la conception actuellement dominante de l'employabilité. Elle pourrait se résumer en un ensemble de stratégies que développerait l'individu pour aller vers ou se maintenir dans l'emploi. Or, cette tendance actuelle qui presse l'individu à travailler la question de son employabilité minimise le rôle que les entreprises et les politiques de l'emploi peuvent jouer. Pour autant, d'autres conceptions de l'employabilité existent. Elles engagent certes la responsabilité individuelle du demandeur d'emploi et du travailleur mais aussi celle des entreprises et des pouvoirs publics. Dans ce deuxième chapitre de la partie théorique, nous allons tenter de repérer les différentes conceptions de l'employabilité puis nous nous interrogerons sur l'écho de cette notion au sein du secteur de l'insertion professionnelle et auprès de ses acteurs. Enfin, les travaux autour de l'employabilité nous amèneront à interroger la notion d'inemployabilité que nous discuterons dans la synthèse de ce chapitre.

### **2.1. L'histoire et les définitions de l'employabilité**

Ben Hassen et Hofaidhllaoui (2012) reviennent sur les origines de la terminologie : le terme d'employabilité serait né en Grande-Bretagne durant la Révolution Industrielle. À l'époque, la notion permettait de scinder en deux catégories la société des actifs : ceux qui étaient employables et qui pouvaient prétendre à un emploi et ceux qui étaient qualifiés « d'inemployables », relégués à l'assistantat :

La notion d'employabilité est née à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle [...]. Il s'agissait d'évaluer l'aptitude à entrer sur le marché du travail. L'employabilité renvoyait ainsi à la possibilité pour une personne d'obtenir le statut de salarié et le revenu qui y est associé, en s'appuyant sur des critères tels que l'âge, l'absence de handicaps... – a contrario, le statut d'inemployable octroyait le bénéfice des dispositifs d'assistance publique. (Kuhn & Moulin, 2009, p.1).

Dans les années 1970-80, période de plein emploi aux États-Unis, la notion d'employabilité change de sens. L'objectif n'est pas de savoir si une personne a une possibilité de sortir du chômage mais bien de mesurer l'attractivité des individus aux yeux de l'employeur. Ben Hassen et Hofaidhllaoui (2012) notent, qu'à cette même période, la notion va être utilisée en France en tant qu'outil statistique. L'idée est de faire un croisement de différentes caractéristiques (par exemple le niveau de diplôme ou encore l'âge des individus) afin de mesurer les perspectives pour la personne de retrouver rapidement un emploi en fonction de ses caractéristiques. Pour la France des années 1980-90, alors que le chômage s'accroît, les politiques de l'emploi soutiennent qu'il faut adapter l'individu au marché du travail et non l'inverse. C'est dans ce contexte que cette conception adaptative de l'employabilité (l'individu a la responsabilité de retrouver un emploi) est née et s'est stabilisée.

La plupart des définitions actuelles se sont développées à partir de cette conception. On peut citer, par exemple, la définition de l'Organisation Internationale du Travail (OIT - Rapport de la Commission de mise en valeur des ressources humaines, 2000), « l'employabilité est l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ».

## **2.2. Les différentes versions et conceptions de l'employabilité**

Dans la définition de l'Organisation Internationale du Travail, on note que l'individu, qui cherche à s'insérer ou à conserver son emploi, a le devoir d'être employable. C'est sa responsabilité de revenir vers l'emploi ou de le conserver. Il existe toutefois d'autres définitions dans lesquelles la responsabilité de l'employabilité est double : elle incombe à la fois à l'individu et à l'organisation du travail. McQuaid et Lindsay (2005) proposent une

## Part. 1 – Chap.2. Employabilité et insertion des publics précaires

---

définition d'un groupe de travail canadien : « *Employability is the relative capacity of an individual to achieve meaningful employment given the interaction of personal circumstances and the labour market* »<sup>3</sup>. C'est une conception plus interactive de l'employabilité. Il existerait donc plusieurs conceptions ou « versions » d'employabilité et plusieurs usages de cette terminologie qui ont été principalement collectés et explicités par l'économiste Bernard Gazier.

Gazier (2017) propose sept versions de l'employabilité étudiées au cours du XX<sup>ème</sup> siècle :

1. Une perception *dichotomique* de l'employabilité : c'est une version qui a été développée au Royaume-Uni et aux États-Unis entre 1900 et 1950. Cette conception est dichotomique car elle scinde en deux les « employables » qui sont sommés de travailler et les « inemployables » qui reçoivent l'aide sociale. Cette approche ne tient pas compte du contexte du marché du travail.

Dans les années 1950 – 60, vont se développer trois versions de l'employabilité que l'on retrouve principalement dans les approches anglo-saxonnes et française.

2. *L'employabilité médico-sociale* dans laquelle principalement les médecins et praticiens médicaux viennent évaluer les déficiences physiques et mentales des individus et proposer des traitements curatifs ou compensatoires afin de les rendre « employables ».
3. *L'employabilité des politiques de main d'œuvre* est une employabilité qui partage la même approche que l'employabilité médico-sociale à ceci près qu'au lieu de déceler les déficiences physiques et mentales, elle opère un glissement vers les handicaps sociaux tels le manque de qualification, de mobilité...qui permet d'évaluer la distance d'un individu avec les exigences de la production et du marché de l'emploi.

---

<sup>3</sup> *L'employabilité est la capacité relative d'un individu à atteindre l'emploi compte tenu des interactions entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail.* (Traduction de l'auteure de cette thèse)

## Part. 1 – Chap.2. Employabilité et insertion des publics précaires

---

4. *L'employabilité flux* qui se base, non plus sur l'individu, mais sur le collectif : elle détermine la vitesse avec laquelle un groupe de chômeurs (par exemple, les seniors de plus de 50 ans) met à retrouver un emploi. Elle a été très développée en France dans les années 1960.

Dans les années 1980 – 90, l'économiste repère trois nouvelles versions de l'employabilité.

5. *L'employabilité-performance sur le marché du travail*, dans cette approche, un ensemble de travaux américains propose une mesure de l'employabilité *via* trois indicateurs (la probabilité d'obtenir un ou plusieurs emplois, la durée probable de ces emplois en indicateur horaire et le salaire horaire probable), qui mesurent l'aptitude qu'a un groupe ou un individu à extraire un revenu du marché du travail.
6. *L'employabilité-initiative* considère que la personne est capable de développer et de mobiliser un « capital humain » (savoirs, savoir-faire) et un « capital social » (réseau, appui) pour réaliser ses projets. C'est une approche optimiste.
7. La dernière forme, tirée de la définition de McQuaid et Lindsay (2005), est *l'employabilité-interactive* (cf. définition p.28).

Parmi ces sept versions d'employabilité, *l'employabilité médico-sociale* et *l'employabilité politiques de main d'œuvre* ont « un parti pris activiste » (Gazier, 2017, p.29) dans lequel l'état du marché du travail est une donnée exogène, alors que *l'employabilité initiative* et *l'employabilité interactive* sont des approches plus dynamiques, incluant le contexte social. Actuellement ce sont les versions de l'employabilité « activiste » (*employabilité-performance* et *employabilité politique de main d'œuvre*), à charge des salariés et des demandeurs d'emploi, qui sont les plus développées dans les pratiques (Gazier, 2017). Toutefois, note Gazier (2017), les « versions » dynamiques que sont *l'employabilité initiative* et *l'employabilité interactive* sont de plus en plus présentes dans les travaux scientifiques et peut-être bientôt dans les politiques de retour à l'emploi. Gazier (2017) regroupe les sept versions de l'employabilité en deux grandes conceptions de l'employabilité : celle « psychologisante » dont la responsabilité de l'employabilité revient à l'individu seul, et celle dont la responsabilité est plus « interactive », partagée par plusieurs acteurs issus de la société. Ce sont ces deux

grandes conceptions de l'employabilité que nous allons expliciter dans le point suivant en ajoutant une obligation légale : la responsabilité de l'organisation du travail dans l'employabilité de ses salariés.

## 2.3. Les modélisations de la notion d'employabilité

### 2.3.1. L'approche « psychologisante » ou « pro-active » de l'employabilité

L'approche « psychologisante » met l'accent sur la responsabilité individuelle du développement de l'employabilité (De Cuyper et al., 2008 ; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). En ce sens, le sujet doit développer des stratégies pour être au plus près de l'emploi. Gatignon-Turnau et al. (2015) expliquent que la proactivité peut se décrire comme le « bon » comportement qu'adopte un salarié face à son avenir professionnel, qui est « acteur » de sa réussite et qui réalise toutes les démarches pour arriver à ses fins.

Dans le contexte actuel, être proactif serait la condition *sine qua none* pour devenir ou rester employable. Dans leur approche sociologique, Glaymann et Moatty (2017), expliquent qu'en appelant

à la responsabilité individuelle des chômeurs et des personnes « éloignées de l'emploi ». Leur éloignement de l'emploi est alors relié à leurs niveaux de qualification, de motivation ou d'engagement plutôt qu'à la situation économique et au fonctionnement du système d'emploi. (p.14).

Cette critique prend son essence dans l'absence de prise en compte du contexte, cela n'est pas sans rappeler ce que Zoberman (2011) appelait « la pensée néoclassique » dans le traitement des chômeurs. Cette norme ou pensée héritée se retrouve actuellement sur le terrain : les entreprises et le Service Public de l'Emploi semblent plutôt considérer que le développement de l'employabilité serait à la charge du demandeur d'emploi ou du travailleur. C'est une forme d'injonction individuelle à l'employabilité. L'employabilité serait utilisée comme une raison à l'exigence du développement de conduites proactives du sujet : « l'employabilité sert de masque ou de camouflage à des déficits croissants d'emplois disponibles tout en cherchant à faire assumer la responsabilité de l'exclusion de l'emploi à

## Part. 1 – Chap.2. Employabilité et insertion des publics précaires

chacun des travailleurs concernés » (Durand & Sarfati, 2017, p.185). En ce sens, le contexte socio-économique donne une représentation de la personne exclue, éloignée du marché de l'emploi comme étant une personne « inemployable » car ne répondant pas aux normes du marché de l'emploi : « En effet, d'une situation d'inadéquation entre la personne exclue et le système, on observera une évolution vers une conception où seul l'individu est considéré comme non conforme par rapport à la norme et aux attentes du marché » (Beucler, 2016, p. 184). La vision strictement adaptative du demandeur ou du travailleur à l'organisation de travail, critique assez vive chez les chercheurs par rapport aux pratiques professionnelles, semble occulter le rôle éventuel que peuvent jouer les conduites de l'organisation de travail. Une entreprise n'a-t-elle d'ailleurs pas le devoir d'assurer l'employabilité de ses salariés ?

### 2.3.2. L'approche organisationnelle de l'employabilité

En la décision du 23 Octobre 2007, la cour de Cassation a rappelé que l'employabilité était une obligation rattachée au contrat de travail : « l'employeur est tenu d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper [non pas leur emploi] mais un emploi » (FO Hebdo du 5 Janvier 2008).

*L'approche organisationnelle* (Van Dam, 2004) considère que ce sont les objectifs et interventions de l'organisation qui sont à l'origine du développement des employés (modification du contenu du travail, changement d'emploi ou de département, engagement dans des programmes de formation et de développement...). (Guilbert & Loarer, 2019, p.177).

Bien au-delà des politiques et des lois, le fait que le salarié soit sous l'injonction de développer son employabilité pour continuer au sein de son organisation de travail démontre, selon Mercier (2011), qu'il existe « un contrat psychologique : un contrat implicite, informel et individuel qui définit les attentes mutuelles de l'employeur et de l'employé » (p.6). Alors qu'auparavant, c'était l'emploi du salarié qui était l'enjeu de ce *contrat psychologique*, aujourd'hui, l'entreprise, qui ne peut assurer la sécurité de l'emploi, doit assurer au salarié de le maintenir « employable » pour qu'il puisse, au sein de l'organisation comme en dehors, maintenir un niveau élevé d'attractivité pour les entreprises. Kuhn et Moulin (2009)

## Part. 1 – Chap.2. Employabilité et insertion des publics précaires

---

reviennent sur le rôle de l'entreprise qui ferait plutôt en sorte de respecter cette nécessité : favoriser l'employabilité de ses salariés en cas de restructuration ou de licenciement économique. Ces deux chercheurs ont plutôt une conclusion positive du rôle de l'entreprise à ce sujet :

La contribution des entreprises au maintien – voire au développement – de l'employabilité de leurs salariés demeure indirecte (et souvent sans que celle-ci soit explicitée) mais réelle. Elle se traduit, d'une part, par la prescription croissante et prépondérante d'une nouvelle catégorie de formation : les formations génériques, constituées de savoirs généraux orientés vers les besoins de l'entreprise, partiellement transférables et éventuellement qualifiantes. (p.9).

Ce n'est pas ce que pense Perrin-Joly (2017), selon elle, en position de force sur le marché de l'emploi, les entreprises auraient tendance à faire le minimum pour développer l'employabilité de leurs salariés :

Nombre de chercheurs ont pu souligner que l'employabilité reposait sur un jeu de dupes, notamment parce que d'une part les individus n'ont pas les moyens d'assurer leur part de responsabilité dans le développement de l'employabilité, d'autre part, parce que les entreprises se limiteraient au mieux à maintenir plutôt qu'à développer l'employabilité de leurs salariés (p.212).

Ainsi, de nombreux travaux se sont penchés sur le rôle de l'entreprise dans la responsabilité de l'employabilité ouvrant dès lors une alternative à la conception « psychologisante » dominante.

### **2.3.3. Le développement de la conception interactive de l'employabilité**

Dans cette perspective, « les chercheurs s'accordent sur l'idée selon laquelle les caractéristiques individuelles des demandeurs d'emploi et des travailleurs ne suffisent pas à expliquer le chômage » (Alberola et al., 2014, p.23). La proactivité que doivent développer les salariés pour rester en emploi ou les demandeurs d'emploi pour en trouver un, correspond, selon Perrin-Joly (2017), à un « glissement idéologique » assez caractéristique du contexte socio-économique et politique actuel. Selon Tiffon (2017), cette idéologie, si elle ne peut



## Part. 1 – Chap.2. Employabilité et insertion des publics précaires

---

résorber le chômage structurel, place une concurrence chez les chômeurs et travailleurs qui ne doivent pas seulement être « bons » mais être les « meilleurs » pour garder leur place dans le monde du travail. Cette vision de l'employabilité, assez partagée parmi les chercheurs, amène Gazier (1999) à faire évoluer sa conceptualisation :

Mais en matière de politiques d'emploi qui affrontent le chômage de masse sans perspective de résorption rapide, comment mettre en œuvre une telle implication et obtenir une pratique coopérative équilibrée, qui ne fasse pas porter l'essentiel du poids de l'ajustement sur les exclus de l'emploi, les « outsiders » ? (p.2).

Il propose, en ce sens, de développer une nouvelle vision de l'employabilité et donne un exemple d'opérationnalisation de *l'employabilité-interactive*. Cette version de l'employabilité évoque des interactions privilégiées entre le chômeur ou le travailleur, l'entreprise et les politiques de l'emploi. L'employabilité relèverait donc d'une responsabilité collective qui tirerait parti du dialogue stratégique entre les acteurs précités. Il faut pour cela un changement à plusieurs niveaux : au niveau politique, au niveau des individus et également au niveau des organisations de travail. Pour l'opérationnaliser, Gazier (1999) propose une nouvelle prise en charge de l'assurance chômage en la découpant en trois assurances interdépendantes : 1) une assurance passive : l'indemnisation ; 2) des politiques « actives » de l'emploi qui développeraient de réelles perspectives et des propositions concrètes d'insertion professionnelle aux personnes les plus éloignées de l'emploi (et pas seulement aux plus « employables ») ; 3) la mise en place d'une « assurance mobilité » dans et en dehors des entreprises qui donneraient des outils et des moyens aux demandeurs d'emploi pour continuer à être employable. Les travaux de Gazier (1999, 2017) ne sont pas sans rappeler les travaux de Guilbert et al. (2016) qui définissent l'employabilité comme la possibilité d'accéder et de se maintenir dans l'emploi en fonction de plusieurs acteurs (les organisations du travail, les politiques publiques, le système éducatif et l'individu). Cette proposition fait écho aux travaux de Wuhl (1996) qui préconisaient déjà une meilleure coopération entre les entreprises et les personnes les plus éloignées de l'emploi, ou encore à ceux de Castra (2003) qui considèrent que la course à l'employabilité, au sein de l'insertion professionnelle, du demandeur d'emploi n'est pas la bonne pratique. Il propose de passer outre le jugement du

degré d'employabilité de la personne accompagnée, très répandu dans les dispositifs d'insertion professionnelle, et de rapprocher les personnes éloignées de l'emploi des entreprises. Si les auteurs n'opérationnalisent pas de la même façon l'employabilité des personnes précaires éloignées de l'emploi dans l'insertion professionnelle, ils se retrouvent autour de trois grands axes : la conception de l'employabilité avec un parti pris « activiste » ou « psychologisant » doit être dépassée car pèse trop sur le demandeur d'emploi. Il faut rapprocher les entreprises des personnes les plus démunies et les politiques de l'emploi doivent s'engager pour inciter ces entreprises à recruter des demandeurs éloignés de l'emploi. Elles doivent également donner les moyens à ces personnes de revenir activement vers le marché du travail. Cette proposition est encore minoritairement appliquée dans la culture de l'insertion professionnelle. Pour revenir sur la critique de ces auteurs, il faut observer et analyser ce qui se passe actuellement dans ce secteur d'activité.

#### **2.4. L'employabilité dans les pratiques d'accompagnement des publics éloignés de l'emploi**

Les éléments développés précédemment ont mis en exergue que l'employabilité revêt des enjeux importants, tant au niveau gouvernemental, organisationnel qu'individuel. Glaymann et Moatty (2017) soulignent d'ailleurs que la notion d'employabilité est devenue centrale dans les politiques de l'emploi :

En France, comme plus largement dans l'Union Européenne, favoriser, améliorer, développer l'employabilité est devenue l'un des leitmotivs des politiques de l'Emploi, un des objectifs prioritaires des structures d'accompagnement et de placement des chômeurs, en même temps qu'un devoir assigné aux salariés en activité et aux demandeurs d'emploi (p.7).

Le développement de l'employabilité apparaît donc comme une condition facilitatrice, voire nécessaire pour insérer. Dans ce contexte, examiner la pratique des conseiller/référent RSA amène un certain nombre de questions : comment le conseiller estime-t-il qu'une personne loin de l'emploi est « potentiellement » employable ? Quels sont les critères de référence pour

évaluer le degré d'employabilité des personnes accompagnées ? Existe-t-il un « seuil » d'employabilité qui permet de déterminer l'accès à l'emploi ? Si oui, sur quels critères se base le conseiller pour déterminer si une personne est employable ou non ?

Autant de questions qui nous amènent à penser que les pratiques d'accompagnement mises en œuvre par les conseillers/référents RSA seront différentes en fonction de leur réponse à ces questions car elles font appel à leur conception de l'employabilité. Afin de mieux appréhender les relations entre employabilité et pratiques d'accompagnement, nous allons dans ce sous-chapitre examiner les principaux critères utilisés pour établir le « *diagnostic* » d'employabilité (Lavitry, 2012). Puis dans un deuxième point, nous discuterons succinctement de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE – Gérome, 2017) proposée aux personnes dont la distance à l'emploi est jugée élevée. Il s'agira de repérer les dilemmes que ce type d'accompagnement posent aux conseillers. Enfin, nous analyserons la conception de l'employabilité qui domine dans le champ de l'insertion des publics éloignés de l'emploi en discutant de la dichotomie employable *versus* inemployable.

#### **2.4.1. Le « *diagnostic* » d'employabilité**

Le sociologue Gérome (2017) revient sur la conception psychologisante de l'employabilité dominante dans l'insertion : « Malgré l'indétermination des usages (de l'employabilité), cette notion de « distance à l'emploi » constitue le cadre cognitif partagé par l'ensemble des professionnels de l'insertion » (p.130). Dans les pratiques des conseillers en insertion, cette distance va être évaluée par ce professionnel, souvent à l'entrée des dispositifs lors de la phase du « *diagnostic* » qui sert à déterminer si la personne relève ou non du dispositif (Lavitry, 2017). Cette évaluation est ensuite à défendre auprès du prescripteur pour expliquer l'intégration sur le dispositif ou, surtout, la réorientation du demandeur d'emploi vers un autre secteur. Elle est basée sur la croyance partagée par les professionnels de l'insertion selon laquelle un jugement de l'employabilité (déterminé par la distance qu'aurait un chômeur de l'emploi) est un diagnostic nécessaire à l'entrée dans un dispositif d'accompagnement professionnel (Lavitry, 2017). Le « *diagnostic* » d'employabilité a été

## Part. 1 – Chap.2. Employabilité et insertion des publics précaires

observé et développé par Lavitry (2017) à partir de ses travaux sur la construction de la représentation de l'employabilité chez les conseillers Pôle Emploi. Elle précise et liste les facteurs sur lesquels les conseillers se basent pour juger de l'employabilité des demandeurs d'emploi :

Outre les catégories usuelles (expérience professionnelle, diplômes, maîtrise des techniques de recherche d'emploi) et les catégories professionnelles qui peuvent restreindre la première définition administrative (âges, permis professionnels, légitimité de l'inscription comme demandeur d'emploi), ils mobilisent des critères inscrits dans les champs verrouillés, tels que la mobilité géographique, le secteur concerné, les prétentions salariales ou encore la durée d'indemnisation et le type de contrat recherché (p.155).

C'est donc sur ces critères d'évaluation de « distance à l'emploi » basés sur leurs expériences personnelles et collectives de leur métier que les conseillers vont être amenés à juger de l'employabilité des demandeurs d'emploi. Ceux qui seront jugés « employables » seront orientés vers la qualification courte ou directement vers le marché du travail. Ceux dont le « diagnostic » ne permet pas de repérer les critères apparents d'adaptabilité seront étiquetés « inemployables » et seront relégués vers le « hors-travail » (accompagnement « social », orientation vers le secteur de la santé ou programmes d'orientation et de formations longues). Un dernier critère de cette « sélection » revient au comportement du demandeur. Tel un « bon client », le demandeur d'emploi peut avoir un bon comportement en acceptant d'adhérer à l'accompagnement. Mais, à l'inverse, il peut être un « mauvais client » contestataire et résistant face à l'accompagnement. La perception de ce comportement peut faire basculer le jugement vers l'employabilité ou l'inemployabilité de ce demandeur d'emploi, révélant au passage la puissance de ce jugement institutionnalisé. Cette forme de segmentation « employable / inemployable » tend à montrer, selon Lavitry (2017), que la norme de la productivité issue du contexte socio-économique a induit ce schéma explicatif de la responsabilité individuelle du chômage et qu'il existe une injonction à l'employabilité qui pèse sur le demandeur d'emploi. Ce « diagnostic » d'employabilité s'apparente à une forme de nosographie comparable au diagnostic médical qui collecte « les symptômes » pouvant constituer le « syndrome » de la trappe de l'inactivité. Si les conseillers s'appuient plus ou

## Part. 1 – Chap.2. Employabilité et insertion des publics précaires

moins sur les mêmes critères (rappelons que ce jugement est subjectif) pour juger de l'employabilité des personnes accompagnées, Lavitry (2017) pense, à l'instar de Gérome (2017), que « ce diagnostic » d'employabilité est à géométrie variable. Elle pointe en effet des différences entre les conseillers : alors que certains conseillers estiment le pourcentage de personnes accompagnées qu'ils jugent inemployables dans leur portefeuille autour de 2 % à 4 %, d'autres tablent davantage sur 10-15 % et d'autres encore vont jusqu'à juger que 30 % des demandeurs d'emploi dans leurs portefeuilles de suivis sont inemployables. L'auteure en conclut que : « Ces forts écarts révèlent des jugements différenciés sur les degrés d'employabilité, les conseillers qui suivent au plus près l'application des normes d'activation déclarant une proportion plus faible de personnes inemployables » (p.165). Elle explique également que ce sont surtout les personnes les plus éloignées de l'emploi, souvent en situation de précarité qui sont les plus défavorisées par ce diagnostic :

Ces dispositifs de segmentation, qui fonctionnent comme une formalisation du tri, viennent en contrepartie contredire des missions et valeurs plus anciennes du service public de l'emploi, telles que la logique contre-sélective et l'égalité de traitement, avec son corollaire, l'ouverture de l'établissement à tous les publics et notamment les plus défavorisés (Lavitry, 2017, p.166).

Pourtant très usité, ce diagnostic a pour référence les normes et les règles de l'entreprise qui amènent à un paradoxe : gérer l'insertion des personnes précaires éloignées de l'emploi sur le marché du travail pour répondre un appareil productif dont elles semblent être disqualifiées.

### **2.4.2. Le dilemme entre l'insertion des personnes les plus éloignées de l'emploi et les exigences de l'appareil productif**

On l'a souligné, lorsque la distance demandeur – marché de l'emploi est jugée trop forte, les professionnels de l'insertion peuvent préconiser l'exclusion du demandeur d'emploi du jeu du marché de l'emploi : « L'insertion évolue alors vers un espace de gestion de l'inemployabilité qui conduit à des risques d'exclusion, le chômeur devenant un anormal en référence à l'idéologie de l'entreprise » (Glaymann & Moatty, 2017, p.15). Les personnes, éloignées de

## Part. 1 – Chap.2. Employabilité et insertion des publics précaires

---

l'emploi n'ont-elles alors aucun espoir de réintégrer le marché de l'emploi ? En effet, elles n'ont pas toujours les moyens et les compétences techniques et/ou sociales leur permettant de revenir immédiatement vers le secteur marchand, en clair d'être immédiatement « employables ». Pour faciliter l'insertion de ce public, est née, à la fin des années 1970, l'Insertion par l'Activité Économique (IAE) à l'initiative d'acteurs de terrain. Ces structures de l'IAE sont un véritable tremplin qui proposent des activités assez diversifiées mais généralement dans le secteur du service (nettoyage, espaces verts, restauration...) sur la base d'un contrat qui ne peut excéder 24 mois à temps partiel ou à temps complet. Elles ont aujourd'hui la double mission de : « mettre au travail des chômeurs « en difficulté » tout en assurant auprès d'eux un accompagnement social et professionnel visant à « faciliter leur insertion professionnelle » » (Gérome, 2017, p.129). Ces structures prennent également une place importante avec « le Pacte de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE) », mesure de 2020 qui s'appuie massivement sur l'Insertion par l'Activité Économique pour insérer les personnes précaires les plus éloignées de l'emploi.

Dans ce cas, la solution semble trouvée : le développement de l'IAE est peut-être la clé pour l'insertion de ce public... Gérome (2017) va montrer que la situation, sur le terrain, est bien plus complexe. Pris entre les exigences relatives à la production (car les structures IAE sont à but commercial) et la demande des politiques publiques qui réclament l'insertion des plus précaires, les professionnels doivent sélectionner des candidats, qui rencontrent certes des difficultés mais qui peuvent répondre à la cadence de l'appareil productif. Gérome (2017) note, en ce sens, que : « l'ensemble des professionnels de l'IAE insiste sur les contraintes économiques qui les obligent à embaucher des chômeurs qui « tiennent la route a minima » afin d'être en mesure de « faire tourner boutique » » (p.132). Les acteurs de l'IAE doivent concilier leur mission sociale et l'impératif de production les obligeant à sélectionner des chômeurs certes précaires mais pas trop éloignés de l'emploi ; et, par conséquent, de ne pas sélectionner des personnes qu'ils jugent trop faibles sur le plan productif. Les professionnels de l'IAE ont donc une lecture critique de ce paradoxe : « que cela arrange tout le monde de faire croire que l'on se répartit les publics en fonction de leurs difficulté » ou que l'on

« accueille les plus cassés » » (Gérome, 2017, p.136). C'est par le « *diagnostic* » d'employabilité que ces chômeurs sont sélectionnés, fragilisant encore ceux qui en sont recalés, les plus éloignés de l'emploi...L'auteur tempore, malgré tout, son propos : l'emploi, même précaire, d'un nombre de demandeurs qui ne répondent pas immédiatement aux exigences du marché de l'emploi est une excellente avancée. Pour les personnes sélectionnées, elles peuvent voir s'améliorer du même coup leurs perspectives vers le marché classique de l'emploi. Le sociologue Ebersold (2001) conclut de même : « Elle [*l'insertion professionnelle*] rapproche en cela les plus démunis de la société à défaut de rapprocher la société des plus démunis » (p.54).

#### **2.4.3. La conception de l'employabilité versus de l'inemployabilité dans le secteur de l'insertion**

Zwick Monney (2015a) explique que l'effritement des normes sociales du travail, notamment du CDI, et la montée du chômage affaiblissent et font décliner les institutions qui sont à court de solutions d'insertion et de placement. La responsabilité institutionnelle déclinant, tel des vases communicants, c'est la responsabilité individuelle, notamment des demandeurs d'emploi et des inactifs qui s'accroît. La sociologue revient sur le poids de la responsabilité psychologisante de l'employabilité : « Cette injonction à être autonome et responsable représente un poids pour l'individu, une « fatigue d'être soi » (Ehrenberg, 2000) dans une société où rien ne lui garantit qu'il va réussir à (re)trouver une place. » (Zwick Monney, 2015b, p.3). L'auteure explique que cette responsabilité individuelle est particulièrement difficile pour les personnes les plus éloignées du marché du travail : celles qui errent dans les dispositifs d'insertion, qui se culpabilisent et même temps qu'elles en deviennent dépendantes. Ainsi, si l'on se pose la question de l'échec de l'insertion des demandeurs d'emploi, à qui en rejette-t-on la responsabilité ? Zwick Monney (2015b) indique que cette conception de l'employabilité est importante dans la compréhension de l'échec : si l'on attribue la responsabilité de l'employabilité à l'individu alors on peut plus facilement lui attribuer ses échecs sans remettre en cause les défaillances des rouages du marché du travail ;

## Part. 1 – Chap.2. Employabilité et insertion des publics précaires

---

à l'inverse, si l'on pense que la responsabilité de l'employabilité est à imputer à plusieurs acteurs dont les employeurs et le système socio-économique, alors, les échecs peuvent être attribués non seulement (voire pas du tout) à l'individu mais surtout au fonctionnement du marché de l'emploi et du travail actuel. L'auteure note que : « Le contexte est peu mis en cause et quand il l'est, les difficultés sont imputées au manque de places sur le marché du travail apparaissant comme une donnée difficilement modifiable » (2015b, p.11). Ces propos interrogent la notion d'inemployabilité et notamment celle d'une inemployabilité fonctionnelle, c'est-à-dire, comme étant la conséquence du système socio-économique actuel. De par leurs caractéristiques et/ou de par l'absence de compétences, ce ne sont pas les demandeurs d'emploi qui seraient inemployables mais plutôt un fonctionnement dans l'insertion qui disqualifierait ainsi les personnes éloignées du marché de l'emploi, les rendant de fait, inemployables. Ainsi, l'employabilité et l'inemployabilité des demandeurs d'emploi éloignés du marché de l'emploi sont souvent conçues dans une forme de responsabilité individuelle car il y a une impuissance à agir face à une inemployabilité fonctionnelle, structurelle, dépendante du contexte. En ce sens, Zwick Monney (2015b) revient sur les conséquences de cette conception dans les pratiques des professionnels de l'insertion en distinguant deux types de personnes inemployables : les personnes qui sont inemployables mais « activables », c'est-à-dire, celles qui peuvent réaliser des projets de type développement personnel ou des stages par exemple et celles qui ne le sont pas. Dans la première perspective, un bénéficiaire inemployable peut, avec du temps et un long parcours d'insertion, accéder à un emploi. Alors que si le bénéficiaire n'est pas perçu comme « activable », il ne peut, en aucun cas, revenir vers le marché de l'emploi. Force est de constater que le devenir du demandeur d'emploi relève ici d'un « jugement », d'un « diagnostic » d'employabilité (Lavitry, 2017) de la part du conseiller.

Si la conception du « tous employables » est actuellement soutenue par les politiques de l'emploi et par ceux qui opérationnalisent ces politiques, la revue de travaux que nous venons de développer (Gérome, 2017 ; Lavitry, 2017 ; Zwick Monney, 2015b) laisse à penser que cette



conception ne caractérise pas les pratiques des conseillers d'insertion. À titre d'exemple, pour expliquer le développement de ce qui va devenir « France Travail », le directeur de Pôle Emploi, Jean Bassères, a indiqué à Izambard du Parisien en Février 2023 que « tout le monde est employable ». Or, nous l'avons vu, les pratiques de « diagnostic » réalisées dans l'insertion invitent à penser que l'inemployabilité des demandeurs d'emploi correspond à une réalité instituée par un jugement communément admis par les conseillers en insertion.

### **Synthèse de l'employabilité : des pratiques d'accompagnement à l'insertion sous le joug de l'employabilité**

L'employabilité, notion issue du secteur marchand, n'est pas un concept qui fait particulièrement consensus dans le domaine de l'insertion car elle véhicule des valeurs de performance concurrentes avec les valeurs humanistes caractéristiques du domaine de l'insertion et de l'accompagnement (empathie, écoute, non-jugement...). À partir des différentes modélisations théoriques de l'employabilité, nous avons pu repérer que domine actuellement dans le champ de l'insertion une conception plutôt individuelle et proactive. On a également pu constater que l'employabilité est très active au cœur de l'insertion car elle oriente les pratiques d'accompagnement une fois le diagnostic posé par le professionnel. Alors que les politiques nationales et locales de l'emploi véhiculent une conception d'une employabilité valable pour tous, l'usage de ce diagnostic et du jugement qui en découle montrent un investissement massif vers une responsabilité individuelle de l'employabilité et une forme d'acceptabilité de l'inemployabilité de certains demandeurs d'emploi. Dans les pratiques d'insertion, c'est donc une conception « psychologisante » de l'employabilité selon laquelle l'individu (qu'il soit demandeur d'emploi, salarié, bénéficiaire du RSA, etc...) est responsable de son employabilité, qui est à l'œuvre, à défaut de ne pouvoir « peser » sur la responsabilité des autres acteurs (le système éducatif, le marché de l'emploi...).

Les éléments développés dans ce chapitre montrent la place centrale de l'employabilité dans les politiques et pratiques d'insertion et confortent en cela notre choix de retenir, pour mieux appréhender les pratiques d'accompagnement des conseillers/référents RSA, les

## Part. 1 – Chap.2. Employabilité et insertion des publics précaires

---

représentations qu'ils ont de l'employabilité. Il s'agira précisément de repérer si les conseillers/référents RSA qui composent notre échantillon mettent en œuvre un « jugement », un « diagnostic » d'employabilité (Lavitry, 2017), de décrire quelle(s) est (sont) leur(s) conception(s) de l'employabilité et d'examiner s'il existe une relation entre leur représentation et l'accompagnement qu'ils mettent en œuvre.



## **Chapitre III. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion**

### **Introduction**

Rappelons que le double objectif de la thèse est de

- décrire la diversité des pratiques mises en œuvre par les conseillers/référents RSA ;
- repérer et d'analyser les processus psychosociaux qui sont liés de cette diversité.

Pour « améliorer » l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, les dispositifs posent un cadre d'accompagnement regroupant un ensemble de « bonnes pratiques » qui se veulent de plus en plus harmonisées, qui suivent des étapes d'accompagnement de plus en plus prescrites et temporalisées. En ce sens, Gaillard (2008) note que :

Les injonctions sécuritaires actuelles déclinent une volonté (politique) de parer à tout risque. Elles y travaillent à partir notamment de la constitution de "référentiels de bonnes pratiques". Dans un tel contexte, ces "bonnes" pratiques font entrevoir le risque majeur d'un désengagement affectif et relationnel des "nouveaux" professionnels, investissement subjectif qui constitue pourtant la condition même du soin et de l'accompagnement. Elles profilent une nouvelle ère, celle des techniciens, n'ayant d'autre rôle que d'appliquer les procédures ad hoc, permettant le déploiement d'un fantasme de "traçabilité". (p.4).

Autrement dit, ce référentiel de « bonnes pratiques » remettrait en cause l'héritage culturel issu du soin et du social ainsi que le soi créateur de toute pratique. Ce référentiel ne soutient donc pas une diversité de pratiques d'accompagnement. A l'inverse de ce référentiel, notre thèse s'inscrit dans l'hypothèse d'une diversité des pratiques d'accompagnement. En ce sens, le premier point de ce chapitre sera consacré à la notion d'accompagnement et aux orientations de l'accompagnement dans le champ de l'insertion. La littérature dans le champ de l'accompagnement se centre principalement sur l'analyse des outils et des méthodes et/ou des postures du professionnel (l'accompagnant). Or, notre objectif n'est pas d'analyser les

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

outils et les méthodes dont se pare l'accompagnement dans l'insertion. Le conseiller/référent RSA est au cœur de notre recherche, ainsi, c'est davantage son rôle et la posture éthique qui sous-tend ce rôle qui nous intéresse. Le second point de ce chapitre sera consacré au rôle professionnel du conseiller/référent RSA, indicateur théorique de notre étude centrée sur ce professionnel.

### **3.1. Accompagner dans le champ de l'insertion professionnelle : vers une standardisation des pratiques ?**

#### **3.1.1. Définition de l'accompagnement**

Selon Paul (2009a), l'intérêt pour la notion d'accompagnement a démarré à la fin des années 1990 avec les premiers travaux sur le sujet. Souvent utilisée mais rarement définie, la notion se développe autour d'une « nébuleuse des pratiques » : « Ainsi, malgré un apparent consensus social, le mot ne désigne ni une notion stabilisée dans ses significations, ni un territoire bien délimité dans ses usages » (Paul, 2009a, p.92). Malgré son aspect polysémique, Paul (2009a) propose une définition minimale de l'accompagnement : « *être avec* et *aller vers*, sur la base d'une valeur symbolique, celle du partage » (p.96). Une pratique qui ne recouvre pas les mêmes finalités (l'emploi, le développement personnel, etc...), cette notion varie en fonction des valeurs, des postures, du cadre, du contexte et de la temporalité dans lesquels elle s'inscrit. Pour les auteurs comme Paul (2009a) ou Grimaud (2009), la fonction principale de l'accompagnement se base sur la relation : c'est grâce à l'Autre et à travers l'Autre que l'individu coconstruit du sens et se donne des perspectives à venir. C'est la mise en relation (*aller avec*) qui conditionne le cheminement (*aller vers*) selon Paul (2009a). La relation dans l'accompagnement se définit dans un rapport d'aide et cela n'est pas sans conséquence. C'est ce que développe Bajoit (2005) qui évoque la relation d'aide dans le secteur du social (et aussi dans l'insertion) comme une dissymétrie entre les acteurs : c'est un déséquilibre dans les rapports et dans l'échange, un « faux échange », conclut Bajoit (2005), qui démarre par la

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

reconnaissance de l'aidé de sa dépendance. Dans ce cadre-là, l'aidant jouit d'une forme de pouvoir sur l'aidé mais ce pouvoir est embarrassant car l'idée même de 'pouvoir' se heurte aux valeurs humanistes prônées dans l'accompagnement professionnel et dans les secteurs du social et de l'insertion.

### **3.1.2. L'harmonisation des pratiques d'accompagnement dans l'insertion professionnelle**

L'accompagnement professionnel esquisse une pluralité de pratiques, de méthodes plus ou moins en adéquation avec le public accompagné (Rapport de la DARES, 2008). Cette pluralité mène à différentes figures d'accompagnement qui peuvent varier en fonction des structures au sein desquelles elles se développent. Toutefois, les pratiques de l'accompagnement professionnel dans le domaine de l'insertion, selon le rapport de la DARES de 2008, se centrent autour d'un objectif : le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi.

L'exploitation des enquêtes monographiques a offert ici un matériel heuristique pour souligner que malgré un large éventail de représentations des acteurs quant au terme d'accompagnement, les pratiques s'organisent autour d'un socle commun calé autour d'un même objectif, celui du retour à l'emploi – il se revendique accompagnement vers l'emploi même lorsque l'emploi apparaît comme une perspective éloignée ou comme un emploi de relégation. (p.245).

Toutefois, si le retour à l'emploi reste la visée principale, elle ne doit pas occulter les difficultés et les besoins des individus accompagnés. Bournel-Bosson (2011) revient sur un type d'accompagnement assez répandu dans le domaine de l'insertion : l'accompagnement global. Il se définit, selon cette auteure, par une visée toujours professionnelle mais avec une prise en compte des problématiques qualifiées de « sociales » (logement, santé, famille...) qui nécessitent « une levée des freins » (problèmes financiers urgents, perte du logement...) sans laquelle une orientation vers l'emploi semble compromise. Dans l'insertion, l'accompagnement est temporalisé. Trindade-Chadeau (2012) décrit les étapes attendues par le prescripteur et/ou par l'organisation de travail de l'accompagnement socioprofessionnel :

Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition  
du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

1. **L'accueil et le cadre** recueillent les premiers besoins de la personne accompagnée, permettent au conseiller de poser le cadre de l'accompagnement et de présenter tous les services, techniques et outils qu'il pourra proposer pendant l'accompagnement (ateliers, entretiens, recherches d'offres d'emploi, techniques de recherche d'emploi...).
2. **Le diagnostic.** Trindade-Chadeau (2012) note que pendant cette phase, des outils sont souvent privilégiés comme les grilles et les questionnaires avec un même objectif : faire parler l'accompagné sur son parcours et sa demande afin de réaliser le « diagnostic de la situation ». Ce diagnostic général se couple souvent avec « *le diagnostic* » d'employabilité qui se met en place lors du/des premier(s) rendez-vous (Lavitry, 2017). C'est une étape pendant laquelle le conseiller, en tant qu'expert, juge la situation de la personne pour déterminer si, à l'issue du diagnostic, elle « relève » ou non du dispositif d'accompagnement socioprofessionnel.
3. **L'entretien.** L'entretien individuel restant l'instrument le plus utilisé dans l'accompagnement socioprofessionnel, même dans un contexte de prise en charge collective. Toutefois, il existe des disparités dans les techniques d'entretien (Trindade-Chadeau, 2012). Si des acteurs de l'accompagnement assument l'aspect informel de leur entretien, d'autres s'appuient sur la technique de « l'écoute flottante », d'autres encore revendiquent l'usage de l'entretien clinique.
4. Si l'entretien est souvent l'outil privilégié dans la prise en charge individuelle, particulièrement au départ de l'accompagnement, **l'atelier en groupe** apparaît comme « la démarche collective par excellence » (Trindade-Chadeau, 2012, p.60) principalement autour des techniques de recherche d'emploi telles que la rédaction de la lettre de motivation, du Curriculum Vitae ou encore la préparation à l'entretien d'embauche. Plus marginalement, il existe également des ateliers d'expression de soi ou de pratiques théâtrales (souvent réalisés par un partenaire externe) ou encore des ateliers en vue d'un recrutement en masse (dans le cadre d'une enseigne alimentaire qui ouvre un supermarché par exemple).

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

Les cahiers des charges ou les conventions qui cadrent les dispositifs d'accompagnement des bénéficiaires du RSA invitent à rajouter les étapes suivantes :

**5. La contractualisation**, qui prend place généralement juste après le diagnostic.

Ainsi selon les textes, l'accompagnement social est une mesure intégrée à un dispositif, ou un programme ou enfin une mission générale. Il est caractérisé par l'association d'une démarche individualisée et négociée entre un bénéficiaire et un professionnel, sur la base d'une relation de type contractuel. (Bouquet, 2017, p.188-189).

Pour les bénéficiaires au RSA, ce contrat se nomme le « Contrat d'Engagements Réciproques » (CER). C'est le moment où chaque acteur se positionne : l'accompagné dans sa démarche (ou dans son refus de démarches) d'emploi, le conseiller en proposant une prestation de service avec outils et méthodes à sa portée et l'institution qui valide ou invalide le contrat sur un temps donné. À échéance (déterminée par l'institution : 1, 3, 6 ou 12 mois) et sauf sortie du dispositif antérieurement, le contrat est à renouveler en décrivant les démarches passées, leurs conséquences et les démarches à venir.

**6. Le bilan** est écrit par le professionnel à l'issue de l'accompagnement. Le bilan retrace les grandes étapes de l'accompagnement, les moments-clefs de ce dernier (préparation à l'entretien d'embauche, date du recrutement qui a permis le placement en emploi, levée d'un frein social...) ainsi que les démarches effectuées et les difficultés rencontrées par l'accompagné. Il y est parfois noté des éléments sur la relation entre le conseiller/référent RSA et l'accompagné (surtout si ce rapport a été tendu et justifie le retrait des engagements de l'un ou de l'autre des parties). Il est souvent rendu à l'institution sur une base écrite.

### **3.1.3. Les limites de l'uniformité des pratiques d'accompagnement professionnel**

Giuliani (2009) note qu'un parcours d'orientation ou de réorientation professionnelle idéal se constitue d'étapes prédéfinies : une mobilisation de la personne autour d'un projet, la validation de ce projet par un stage ou pour une mise en situation puis une préformation afin



## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

d'obtenir les prérequis nécessaires pour enfin entrer en formation qualifiante qui favorise l'accès au marché du travail *in fine*. En conséquence pour l'accompagné, Giuliani (2009) mentionne que :

Cet environnement est peu apte à assurer une fonction anthropologique d'organisation et de soutien de l'expérience individuelle. Il se traduit finalement par des situations concrètes fortement contraignantes et déroutantes pour l'utilisateur. Dans la pratique des conseillers en insertion des Missions Locales, les parcours d'insertion se révèlent, selon l'expression vernaculaire, de véritables parcours du combattant. (p. 59 – 60).

Même si les parcours sont individualisés, ils n'en restent pas moins codifiés et leurs mises en place sont très lourdes et très coûteuses pour les acteurs de terrain (demandeurs d'emploi et conseillers).

Cette situation place le conseiller en insertion dans un paradoxe : respecter le temps d'accompagnement prescrit et les étapes définies tout en sortant de ces codes et en s'écartant légèrement de ces étapes pour éviter de perdre le rapport de confiance instauré avec l'utilisateur. Il est souvent amené à sortir de la conformité pour prendre de la distance avec un accompagnement « par étapes » trop éloigné de la demande de l'accompagné, qui peut être, par exemple, une solution rapide d'insertion sociale et/ou professionnelle. Cette distanciation souligne la nécessité pour le conseiller de ne pas rester à un rôle administratif et orienté par les attentes de placement en emploi souvent prescrites par l'institution. Elle traduit le développement d'un rôle davantage centré sur le soutien actif, l'écoute et l'aide au regard des difficultés de la personne accompagnée (Giuliani, 2009). Ces éléments montrent que l'accompagnement de personnes en situation de précarité, de par les techniques de réajustement, de négociation, ne peut être réduit à un ensemble de procédures (Zwick Monney, 2015b). La flexibilité dans l'accompagnement apparaît nécessaire pour l'ajuster et le rendre opérant à toutes les situations.

Finalement, même si les chercheurs (Giuliani, 2009 ; Trindade-Chadeau, 2012 ; Zwick Monney, 2015b) notent que, dans l'insertion, l'accompagnement socioprofessionnel est assujéti au

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

cadre, aux étapes et à la temporalité souvent définis par les institutions, cette uniformisation des pratiques rencontrent une principale limite : celle de construire un accompagnement par étapes qui n'est pas adaptée à la demande et au parcours d'insertion de la personne accompagnée. En effet, un accompagnement, dans son idéal, viserait *a minima* à s'adapter au public concerné (comme pour le développement d'ateliers collectifs ou informatiques) et, au mieux, à répondre aux besoins de la personne accompagnée. Il s'inscrirait dans une temporalité choisie pour que la définition proposée par Paul (2009a) « *être avec et aller vers* » puisse rendre l'accompagnement opérant. La pratique d'accompagnement interroge le conseiller en insertion dans son rôle prescrit et dans le fait de s'écarter des prescriptions pour pouvoir accompagner au mieux le demandeur d'emploi et/ou le bénéficiaire du RSA (dans le cas de notre étude). Le conseiller/référent RSA oriente donc sa pratique en fonction des possibilités qu'il a, avant tout, d'orienter son rôle professionnel. Appréhender les pratiques d'accompagnement des conseillers/référents RSA revient donc à interroger l'orientation qu'il donne à son rôle professionnel.

### 3.2. L'orientation du rôle professionnel

Nous allons dans ce sous-chapitre modéliser les pratiques d'accompagnement professionnel des conseillers/référents RSA à partir de la notion de rôle. Après avoir repéré les différentes approches de la notion de rôle (3.2.1), nous distinguerons les différents indicateurs théoriques auxquels elle donne lieu dans la littérature. Le premier indicateur que nous examinerons est celui de l'orientation de rôle (3.2.2 et 3.2.3). À l'aide des travaux issus de la psychologie des organisations, nous définirons deux types d'orientation : conformité *versus* écart au prescrit. Le deuxième indicateur relevé renvoie à la dimension éthique du rôle qui est, nous semble-t-il, centrale au regard de l'analyse du contexte de cette thèse. Le troisième indicateur du rôle professionnel repéré dans la littérature renvoie à la dimension temporelle du rôle. Nous examinerons ici comment les conseillers/référents RSA s'organisent pour réaliser leur rôle mais également comment ils s'y projettent dans la durée.

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

### 3.2.1. Des différentes approches du rôle

Terme à usage polysémique dans le langage courant, le rôle est défini, en psychosociologie, comme les conduites attendues en accord avec le statut social de la personne (Maisonneuve, 1973). Rocheblave-Spenlé (1969) le décrit comme un modèle organisé de conduites relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel, constituant le chaînon manquant entre la structure sociale et l'individu.

D'une manière générale, les psychosociologues s'accordent sur une compréhension du rôle comme un ensemble organisé de conduites (e.g., Banton, 1965 ; Tajfel & Fraser, 1981), d'attentes (e.g., Banton, 1965), de comportements (e.g., Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1992) liés à une position particulière d'un individu dans un ensemble interactionnel. Ainsi, une définition récente dans le domaine du travail ou des organisations conçoit le rôle comme « un pattern de comportements perçu par l'employé comme étant les comportements attendus » (Tubre & Collins, 2000, p. 156). Cette définition souligne un processus d'intériorisation des prescriptions comportementales de la structure dans laquelle l'individu se trouve. (Bosselut et al., 2009, p.40).

Il existe deux principales approches théoriques du rôle : une conception fonctionnaliste qui recouvre une vision normative et adaptative du rôle et une conception interactionniste du rôle.

- La conception fonctionnaliste a été développée par Linton (1945) et Parsons (1951). Dans cette conception, les rôles prescrivent le comportement attendu des individus dans l'organisation de travail. C'est une vision normative et adaptative du rôle professionnel. Cette conception a été critiquée car faisant des individus, « des prisonniers de leurs rôles » sans réelle marge de manœuvre individuelle (Carlson, 1951 ; Mintzberg, 1973).
- La conception interactionniste, développée initialement par Mead (1934), pose l'idée que les individus sont actifs dans leurs rôles sociaux. Dans la sphère professionnelle, cette conception a été prolongée par les travaux de Goffman (1974) qui mettent l'accent sur les rituels dans les interactions humaines et sur la différence entre rôle prescrit et l'identité sociale de celui qui exerce ce rôle. Cette conception fait écho à la théorie de la régulation sociale : l'organisation est en construction permanente. Dans ce cadre, il existerait une

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

double régulation de contrôle, celle décidée par l'organisation qui transforme les règles et la gestion de la production, et la régulation autonome des individus de l'organisation qui crée aussi des règles et qui les fait évoluer. Dans cette théorie, le rôle professionnel est alors défini comme « un ensemble de comportements et d'attitudes d'une personne focale qui résultent des processus d'ajustements mutuels entre cette personne focale et un système de prescriptions nécessairement contradictoires et ambiguës » (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010, p.25).

En psychologie sociale, trois catégories de rôles sont distinguées (Linton, 1945 ; Rocheblave-Spenlé, 1965) :

- **Le rôle prescrit** qui se réfère au niveau sociologique du rôle. Il s'agit d'un modèle de rôle destiné à s'incarner dans la réalité psychosociale (Rocheblave-Spenlé, 1965). Il renvoie, en ce sens, au niveau institutionnel et à une acception du rôle comme système d'attentes existant dans le milieu social, attentes dirigées vers l'occupant(e) du rôle. Cependant, même lorsque les rôles sont établis de façon très stricte et rigide par les institutions, ils ont besoin du support de l'individu pour s'actualiser concrètement. « L'individu transpose ces rôles théoriques dans la réalité, il perçoit les prescriptions du rôle de façon propre et les interprète de façon originale » (Rocheblave-Spenlé, 1965, p. 106), ce qui témoigne de l'existence d'un niveau subjectif du rôle.
- **Le rôle subjectif**, appelé parfois perception du rôle, se compose des attentes spécifiques qu'un individu considère comme applicables en termes de conduites, dans ses interactions avec les autres dans un milieu donné. Le rôle subjectif se réfère donc à la manière dont le sujet conçoit les conduites qu'il doit avoir en référence au statut qu'il occupe en accord avec ses attitudes, croyances et valeurs.
- **Le rôle en acte** se réfère au niveau intersubjectif du rôle. Il correspond aux conduites manifestes que l'individu met effectivement en œuvre dans l'interaction avec autrui et dans la situation sociale où il se trouve (professionnelle, familiale...), avec la position qui est la sienne. Il s'agit ici de prendre en considération, au niveau comportemental, la part

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

d'autonomie du sujet par rapport aux rôles qu'il doit assumer : « le rôle joué ne reproduit jamais de façon mécanique le rôle prescrit. En s'incarnant dans la réalité concrète, ce dernier se gonfle de toute la richesse des personnalités individuelles et des relations interpersonnelles » (Rocheblave-Spenlé, 1965, p. 106).

Dans le milieu du travail, le rôle prescrit se réfère à une description formalisée par l'institution et opérationnalisée par un ensemble de prescriptions, de règles et de procédures de fonctionnement que le détenteur d'un statut particulier doit appliquer dans l'exercice de ses tâches de travail. Cette dimension prescriptive du rôle peut s'accorder plus ou moins avec le rôle subjectif tel que le définit le professionnel. L'accord ou le désaccord entre ces deux catégories de rôle s'opérationnalise dans le rôle mis en acte par le sujet comme autant d'éléments qui concourent aux comportements de conformité ou du développement de non-conformité de rôle.

### **3.2.2. L'orientation du rôle professionnel : se conformer aux prescriptions institutionnelles ou s'en distancier**

En psychologie des organisations, l'orientation du rôle professionnel est classiquement définie par deux dimensions (Nicholson, 1984 ; Van Maanen & Schein, 1979). La première renvoie à la conformité aux prescriptions de rôle qui lui sont assignées. Le professionnel est amené à adapter, modifier son système de valeurs, ses cadres de références, son style de pratique dans le sens des attentes institutionnelles. La seconde fait référence à un professionnel à même d'œuvrer à la transformation de son rôle et de son milieu de travail, de participer à la définition des objectifs et des tâches auxquelles il est assigné, d'initier des changements dans les méthodes de travail, et ce afin que ces transformations correspondent mieux à ses exigences personnelles et identitaires.

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

### 3.2.2.1. Orientation du rôle conforme au prescrit

Un travailleur peut exercer son rôle en se conformant aux attentes de son organisation et au rôle prescrit. Toutefois, les raisons de se conformer peuvent varier. Elles ne seront pas les mêmes si, par exemple, les professionnels de l'insertion se conforment aux exigences des attentes institutionnelles parce qu'ils s'y sentent obligés ou bien pour éviter des désaccords voire des conflits - intra ou interpersonnels - ou encore parce qu'ils adhèrent aux valeurs et actions du prescripteur et de leur organisation de travail. Kelman (1958) a identifié trois formes de conformité :

- *Le conformisme par complaisance* : l'individu se conforme pour « éviter les histoires », « avoir la paix » sans que ses propres croyances ne soient modifiées.
- *Le conformisme par identification* : l'objectif n'est pas de croire ou de ne pas croire au message du groupe ciblé mais d'être reconnu et de nouer de bonnes relations avec les membres de ce groupe.
- *Le conformisme par intériorisation* : quand le message du groupe semble hautement crédible à l'individu, l'individu « intériorise » le message et l'incorpore dans son système de valeurs.

Ces différents niveaux de conformité montrent qu'une pratique conforme aux prescriptions du « donneur d'ordre » peut ne pas être signifiée de la même façon par les référents RSA. Djabi et Chanlat (2014) montrent que si l'identification organisationnelle (être en accord avec les actions et valeurs du prescrit) facilite le rôle du salarié, à l'inverse, une moindre identification amènerait le référent à développer une forme de résistance, à développer son rôle et à transformer son travail mais cela peut aussi mener à de la souffrance dans le rapport à l'institution. Cette résistance peut se traduire par une prise de distance avec le prescrit afin de se dégager une marge de manœuvre pour agir plus en accord avec ses propres cadres de références ainsi qu'avec ses exigences personnelles et professionnelles. La latitude pour s'écarter des prescriptions dépendrait également de la marge de manœuvre que l'organisation de travail laisse au salarié et dans laquelle il s'investit. C'est le principe de la

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

marge de manœuvre situationnelle développée par Coutarel et al. (2015). Dans la perspective de ces chercheurs, plus la marge de manœuvre est perçue comme importante et plus elle est investie par le référent RSA, plus il pourra orienter les modalités et la finalité de sa pratique d'accompagnement. A l'inverse, moins il perçoit de flexibilité et de marge de manœuvre dans l'exercice de son rôle professionnel, plus il agira conformément aux attentes institutionnelles, sans quoi, il n'aura pas d'autre possibilité que de partir. L'évolution de la pratique des référents RSA va d'ailleurs dans ce sens : la technicisation du métier, un portefeuille de suivis plus conséquent ou encore la surcharge administrative relative à l'exigence accrue de traçabilité des accompagnements (Bajoit, 2005 ; Brégéon, 2008 ; Lavitry, 2012) contraignent les conseillers/référents à réduire le temps de face-à-face avec les demandeurs d'emploi et restreignent leur marge de manœuvre. Cette surcharge de travail amène ces professionnels à puiser dans leurs ressources personnelles au risque de s'exposer, à plus ou moins long terme, à de l'épuisement professionnel (Machado & Desrumaux, 2015), l'idéal du métier (Brégéon, 2008) ne rivalisant plus avec la surcharge de travail.

Se conformer au prescrit, peut donc traduire une adhésion aux attentes et aux valeurs institutionnelles, mais peut également donner lieu à un mal-être, un sentiment d'impuissance, si ce comportement est sous-tendu par une faible identification organisationnelle. Cette inconsistance peut amener l'individu à prendre de la distance, à tenter de se dégager une marge une manœuvre pour agir plus en accord avec ses propres cadres de référence.

### *3.2.2.2. Orientation du rôle distancié du prescrit*

L'écart entre le travail prescrit et le travail effectif a fait l'objet de nombreux travaux (Caroly & Clot, 2004 ; Clot, 2010 ; Perrot, 2008 ; Rémy & Lavitry, 2017) centrés sur l'activité. Celle-ci se réfère à ce qui est mis en œuvre par l'individu pour exécuter ses tâches de travail. Elle renvoie à l'exécution d'une série d'actions ainsi qu'aux représentations qui l'accompagnent et qui la guident (Leplat, 1997). Autrement dit, l'activité correspond à l'ensemble de ce qui est réellement réalisé par les individus : les processus de réalisation du travail dans les conditions

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

réelles, ses résultats, et l'activité mentale nécessaire pour les obtenir. À partir du moment où il y a activité de travail, c'est en réponse à des tâches dont l'aspect prescriptif est plus ou moins détaillé, contraignant et négociable (Tourmen, 2007).

En psychodynamique du travail et en clinique de l'activité (Clot, 2010 ; Dejourn & Gernet, 2012), il a été montré qu'indépendamment de la précision des consignes et des prescriptions données par l'organisation du travail, surviennent toujours des dysfonctionnements, des incidents ou des imprévus, de telle sorte que le respect scrupuleux des prescriptions ne permettrait pas d'atteindre les objectifs. De ce fait les travailleurs sont conduits à faire des écarts ou des infractions pour que le travail puisse être « bien fait ». En d'autres termes, si les prescriptions étaient respectées à la lettre, aucune production, au sens large du terme, ne serait possible.

Ainsi, pour parvenir à l'exécution d'une tâche assignée, il est souvent nécessaire pour le travailleur de faire preuve d'ingéniosité, d'initiatives et d'inventivité, ce que Marx le premier a appelé le « travail vivant » (Henry, 1987). La rencontre avec le réel peut donc conduire le sujet à mettre en œuvre, dans la mise en acte de son activité de travail, des conduites plus ou moins conformes aux prescriptions de l'institution. Il peut être amené à réélaborer les règles et les procédures, voire à les transgresser, parce qu'elles ne lui permettent pas (ou plus) d'accomplir un « bon travail ». La transgression des règles correspond à la situation où le travailleur enfreint la règle officielle ou ne l'applique pas. Elle renvoie à l'action de « passer par-dessus » un ordre, une obligation ou des règles. « Passer par-dessus un obstacle est tout différent que de renoncer ou de reculer, attitude inverse choisie par d'autres, passifs ou conformistes » (Kino & de Keyser, 2017, p. 317). La réélaboration des règles, elle, « ne serait pas une rupture de la règle et de son application, mais plutôt un mode permanent de régulation pour que la règle fonctionne » (Caroly & Clot, 2004, p.50). Ainsi, on peut supposer que certains conseillers/référents RSA, dans la mise en acte de leur rôle, prennent le parti de réélaborer des règles imposées par le cadre du dispositif d'accompagnement, voire de les transgresser, parce que cela constitue pour eux un moyen de résoudre des contradictions,



## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

voire des conflits. Néanmoins, une réélaboration n'est possible que si les marges de manœuvre disponibles ou octroyées par l'entreprise le permettent (Caroly & Clot, 2004).

Au-delà de la réélaboration de la règle, d'autres stratégies pour s'écarter des prescriptions existent. Par exemple, Lazarus et Folkman (1984) font appel au concept de *coping*, c'est-à-dire, des stratégies cognitives et comportementales que développent l'individu pour réduire le conflit et l'ambiguïté de rôles. Parmi ces stratégies, se trouvent la réinterprétation positive, le coping actif (résoudre le problème), la planification, le rire, l'humour, le fatalisme... C'est en termes de « création – résistance » que Salah-Eddine (2014) appréhende l'écart au prescrit. L'auteure nous donne l'exemple d'un collectif de soignants réunis dans un club qui résiste contre les logiques gestionnaires menées au sein de leur hôpital. La « création-résistance » vise à résister contre ces nouvelles règles imposées tout en essayant de créer de nouvelles ressources (financières, techniques...) pour pouvoir continuer à exercer. Toutefois, les résultats montrent aussi que cette « création – résistance », n'étant pas appuyée par les pairs, n'a que peu d'incidences au niveau organisationnel. En d'autres termes, elle ne donne pas lieu à de la nouveauté dans la mise en acte du rôle au sein de l'organisation de travail.

Desmarais et Abord de Chatillon (2010) s'intéressent, quant à eux, aux stratégies pour conserver une certaine marge de manœuvre par rapport au prescrit. Dans leurs travaux, les chercheurs se sont focalisés sur la capacité des managers intermédiaires à traduire, c'est-à-dire, à comprendre les attentes de l'organisation afin de se les approprier. Face aux changements imposés par la direction (par exemple la réduction de moyens dans leur service), ils développent des stratégies de résistance pour conserver une certaine marge de manœuvre. Toutefois, Desmarais et Abord de Chatillon (2010) notent que si la direction met en place des règles trop strictes, attend une trop grande conformité de la part de ses salariés, les managers ne peuvent s'écarter de leur rôle prescrit et ne peuvent plus continuer dans l'organisation de travail. Selon la conclusion de ces auteurs, cette marge de manœuvre et l'écart au prescrit sont nécessaires pour que le manager puisse développer des stratégies soutenant son rôle professionnel au sein de l'organisation de travail. Comme le manager, le

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

conseiller/référent RSA se trouve à la croisée d'attentes diverses. Pour comprendre comment il oriente son rôle professionnel (en direction ou distancié du prescrit), il est nécessaire de mieux identifier comment ce professionnel se positionne par rapport à ces attentes différentes, voire concurrentes entre elles.

### 3.2.3. L'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA

Les attentes liées au rôle prescrit des conseillers en insertion professionnelle sont clairement explicitées sur la fiche métier de France Compétence :

Le conseiller en insertion professionnelle (CIP) favorise par des réponses individualisées l'insertion sociale et professionnelle des jeunes ou des adultes rencontrant des difficultés d'insertion ou de reconversion (en prenant en compte les dimensions multiples de l'insertion : emploi, formation, logement, santé, mobilité, accès aux droits...). Son action vise à les aider à construire et à s'approprier un parcours d'accès à l'emploi et à surmonter progressivement les freins rencontrés. (Source : France Compétence, fiche métier Conseiller en Insertion Professionnelle, RNCP 37274).

Les travaux s'attachant à décrire l'orientation du rôle des conseillers montrent, pour certains d'entre eux, deux orientations possibles (Giuliani, 2009) : soit s'écarter du prescrit, soit s'y conformer. La distanciation au prescrit est orientée par l'écoute du demandeur, de ses attentes, de son histoire et non en priorité par les exigences du dispositif ou du cadre institutionnel. La conformité au prescrit est davantage orientée par le respect des attentes institutionnelles et organisationnelles, au détriment parfois de la personne. D'autres travaux sont plus nuancés quant au rôle du conseiller. En effet, Zwick Monney (2015b) montre notamment que l'orientation de rôle du conseiller n'est pas à appréhender de façon binaire (conformité *versus* innovation) mais davantage dans l'interface entre la négociation et la prescription. En effet, en fonction de la situation au sein de l'accompagnement, le conseiller peut osciller entre imposer le cadre au demandeur d'emploi (présence obligatoire aux rendez-vous, assiduité dans les démarches sociales ou professionnelles) en s'appuyant sur le prescrit et entrer en négociation avec l'accompagné (par exemple, s'accorder sur un délai d'absence

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

de recherche d'emploi si le demandeur rencontre un souci d'ordre privé). Quand le professionnel ne peut ni imposer, ni négocier (par exemple avec une personne qui n'arrive pas à élaborer son projet, qui ne se fixe pas), s'ouvre alors l'accompagnement, tel que le conçoit Paul (2009b), c'est-à-dire, la recherche de sens pour comprendre les blocages et les interrogations. C'est l'espace de transaction (Zwick Monney, 2015b). Le conseiller ne peut pas se conformer uniquement au prescrit à moins de mettre en péril la relation avec l'accompagné ainsi il doit créer « autre chose », un espace pour que l'accompagné puisse s'exprimer (Zwick Monney, 2015b). L'auteure explique que, mis au centre de l'ensemble des attentes et des décalages entre le terrain, de la demande institutionnelle et des perspectives réelles du marché de l'emploi, les conseillers peinent à insérer et doivent donc jouer avec la marge de manœuvre dont ils disposent. Mais cette marge de manœuvre est, à la fois, faible dans le rapport au marché du travail et, à la fois, importante par rapport au cadre du dispositif, indique l'auteure car

les professionnels ont peu d'influence sur les normes du travail et la réalité de l'emploi. Toutefois, une marge de manœuvre plus large existe au niveau de la représentation des dispositifs et de l'insertion. Les professionnels ont une marge de manœuvre au niveau de l'interprétation des dispositifs, de la pratique, de la définition des bénéficiaires, de l'utilisation des outils. (p.7-8).

L'orientation du rôle du conseiller/référent RSA est fortement dépendante du contexte. Celui-ci laisse plus ou moins la capacité d'agir au conseiller et la possibilité ou non de s'écarter de la prescription.

Si les travaux sur l'orientation de rôle permettent d'appréhender les pratiques des conseillers en tenant compte du cadre institutionnel, la spécificité du métier de conseiller, axée sur l'accompagnement, nous amène à retenir un deuxième indicateur : celui de la posture professionnelle, plus à même de rendre saillante la dimension éthique de la pratique.

### **3.3. L'orientation éthique du rôle : entre éthique de placement et éthique d'accompagnement**

L'éthique professionnelle peut être définie comme « un ensemble de valeurs qui soutendent/étayent les pratiques professionnelles et qui leur donnent du sens » (Jean-Philippe, 2011). La posture se réfère à « la manifestation (physique ou symbolique) d'un état mental. Façonnée par nos croyances et orientée par nos intentions, elle exerce une influence directrice et dynamique sur nos actions, leur donnant sens et justification » (Lameul, 2008, p. 89). Pour un professionnel de l'accompagnement, évoquer sa posture « éthique », implique pour lui de s'interroger sur le bien-fondé de la façon dont il accompagne les personnes, mais aussi sur la conception de son rôle d'accompagnant et les valeurs qui l'orientent.

#### **3.3.1. Les définitions et la construction des valeurs chez le sujet**

Parmi l'ensemble des définitions du terme « valeur » proposées par le Larousse, nous retiendrons celles qui correspondent aux valeurs humaines, personnelles :

Ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre » ou encore « Ce par quoi quelqu'un est digne d'estime sur le plan moral, intellectuel, professionnel, etc... ».

En résumé, la valeur serait « ce qui vaut la peine » indique Bliez-Sullerot (1999), la valeur au sens subjectif de l'importance des choses. Ainsi, les valeurs sont ce qui « vaut » socialement (Blanquart, 1992), « une ligne que l'on se donne, un devoir, une consigne morale » (Château, 1985, p.22). Elles renvoient aux conduites sociales, au consensus (Moscovici & Doise, 1992) mais aussi au conflit (Tostain, 1999). De leur côté, Phanuel et Lemaire (2015) citent Deslandes (2012) qui lie les valeurs à l'action de telle sorte qu'elles « correspondent au fait de croire que certaines manières de se conduire et de se comporter sont préférables à d'autres (Deslandes, 2012). Elles permettent de définir 'ce qu'il est bon de faire' » (p.10). Ainsi, les valeurs guideraient les actions (la bonne ou la mauvaise conduite) qui s'inscrivent dans la posture

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

éthique. La valeur est toujours incarnée subjectivement. Selon Schwartz (1992), les valeurs sont, à la fois, des croyances, et à la fois, liées à des affects. Elles guident nos actions car elles vont dans le sens d'un but précis et désirable. Elles servent de critères d'évaluation de ce qui est juste, injuste, bon ou mauvais. Les valeurs guident nos choix et se confrontent dans ce choix à d'autres valeurs. Elles sont soumises à des interprétations qui peuvent être différentes : a-t-on la même lecture de ce qu'est « l'altruisme » ? L'honnêteté comprend-elle oui ou non le mensonge par omission pour protéger une personne ? Ainsi, il n'est pas seulement question de différences entre les valeurs portées mais aussi des différences sur les définitions mêmes de ces valeurs qui peuvent mener à un conflit interpersonnel sur la question des valeurs (Ancet, 2017). Ancet (2017) explique que les règles et les valeurs sont intériorisées par le sujet mais qu'il peut agir sur les règles et les normes sociales pour les faire évoluer. Toutefois, normes et valeurs sont à dissocier en cela que les normes se réfèrent au comportement et à des situations spécifiques alors que les valeurs orientent les comportements et les finalités de l'existence (en transcendant ainsi les situations). Les valeurs sont également plus personnelles et moins consensuelles, moins externes au sujet que le sont les normes (Dubois, 1994). Malrieu (1998) propose un modèle de construction du système des valeurs qui s'inscrit dans une perspective d'interstructuration entre le sujet et les institutions. Selon lui, les valeurs se constituent dans un modèle interne au sujet en plein développement du Moi Social : « Il est constitué d'un réseau d'attitudes de base, de « préférences » qui sont le fondement d'un réseau de valeurs » (p. 156). A la constitution de ce modèle interne, s'élabore ensuite un modèle sociétal de référence auquel le sujet souhaite appartenir, qui émerge de « la représentation idéologique des rapports de l'individu à la société » (p. 157). Il choisit au fil de ses expériences au sein de ses groupes d'appartenance de maintenir ou de réfuter telle ou telle valeur. En ce sens, le modèle sociétal construit par le sujet peut drainer des valeurs différentes, voire contradictoires à celles dominantes de la société.

Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition  
du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

**3.3.2. Une proposition de catégorisation des valeurs (Ancet, 2017)**

Ancet (2017) sépare les valeurs humanistes (honnêteté, altruisme...) qu'il nomme « les valeurs de premier ordre » des « valeurs de second ordre ». Les premières donnent un sens et une direction à l'action alors que les secondes seraient des valeurs relatives à l'organisation (efficacité, respect des règles et des normes...). Ces dernières seraient des moyens plutôt qu'une finalité. Toutefois, même si la distinction a du sens, les valeurs s'articulent entre elles dans la pratique du travail. Ancet (2017) illustre son propos en expliquant qu'un individu, bien qu'altruiste et sincère, peut être incapable de s'organiser efficacement et ainsi peut nuire à son travail, à l'équipe voire à des personnes vulnérables (en ne respectant pas les règles d'hygiène à l'hôpital, par exemple). La distinction permet de ne pas confondre les valeurs de premier ordre qui sont des idéaux personnels, construits, qui guident les conduites, avec les valeurs de second ordre qui représentent l'idéal pratique de production. Les valeurs de second ordre sont plus quantifiables (efficacité, respect du protocole...) que les valeurs humanistes du premier ordre. Ainsi, ces valeurs de second ordre sont plus valorisées et plus vectrices de reconnaissance dans le monde professionnel contemporain. C'est une forme de déni de reconnaissance du travail de qualité qui s'appuie sur les valeurs du premier ordre. Ce déni peut entraîner un conflit de valeurs chez le sujet entre travail qualité et actes quantifiables. En effet, l'individu peut à la fois rechercher de la reconnaissance en essayant de répondre aux valeurs organisationnelles, souvent de second ordre, mais aussi de répondre à des actions qualitatives qui ne vont pas être valorisées. Ainsi, les valeurs de premier et de second ordre peuvent s'opposer au sein d'une équipe de travail, dans les relations interpersonnelles en fonction de la grille de lecture et de la perception de chaque individu de ce qui doit être fait et bien fait. Selon Ancet (2017), le conflit de valeurs peut aussi être interne au sujet : comment bien faire son travail dans un contexte qui valorise les actes quantifiables ? Cette question éthique n'amène pas à une solution idéale mais permet de faire au mieux en fonction du contexte immédiat, de la situation. En effet, le « travail bien fait » peut recouvrir différents sens en fonction de la vision que l'on en a. « Le travail bien fait » peut désigner la bonne mise

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

en place d'un protocole ou encore l'écoute d'une personne fragile. Les deux actions qui sous-tendent des valeurs de premier ou de second ordre ne s'opposent pas nécessairement. Mais, l'auteur indique que dans le contexte actuel où le professionnel manque de plus en plus de temps, la tendance est à la surestimation de la valeur de second ordre (répondre à la règle, à la norme).

Ancet (2017) ajoute une dernière catégorie à sa proposition de classification des valeurs : les contre-valeurs ou valeurs de troisième ordre. Il indique que les sujets qui prônent l'action, recherchent de la reconnaissance, peuvent mettre en place des contre-valeurs telles que la volonté de dominer, la compétition outrancière ou encore l'agressivité. Elles sont motivées par des besoins (ou des volontés) non vecteurs de sens mais de recherche de plaisir immédiat : « Les valeurs de troisième ordre permettent d'oublier de chercher un sens au travail pour privilégier une satisfaction : la rémunération et le pouvoir symbolique répondent non à des aspirations mais à des besoins » (p. 114). Toutefois, les valeurs de troisième ordre ne sont pas que négatives. L'auteur cite l'exemple de la vanité, qui n'est certes pas une valeur qui porte une connotation positive, mais qui permet au sujet de toujours se dépasser, d'être toujours le meilleur, reconnu. Cela peut avoir des effets positifs, par exemple, quand on est un grand chirurgien. A l'inverse, l'auteur indique que les valeurs comme « l'altruisme » apportent un bénéfice narcissique au sujet en attente de reconnaissance.

### **3.3.3. Les valeurs caractéristiques du champ de l'insertion socio-professionnelle**

Les secteurs du social et de l'insertion ont fait évoluer leurs propres systèmes de valeurs et celui des salariés qui y œuvrent. Les valeurs initiales qui caractérisent les fondements du secteur du social sont encore fortement présentes mais elles entrent aussi en interaction avec des valeurs plus libérales issues du secteur socio-économique.

Les valeurs « primaires » caractéristiques des secteurs du social et de l'insertion sont, si l'on se réfère aux travaux d'Ancet (2017), des valeurs de « premier ordre » comme la solidarité, la justice sociale, la démocratie, le respect ou encore l'autonomie (Bouquet, 2017). Elles se sont

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

enrichies avec les valeurs relatives à l'accompagnement telles l'écoute, l'empathie et le non-jugement (Paul, 2009b ; Trindade-Chadeau, 2012).

Ces valeurs que l'on pourrait qualifier d'humanistes sont, selon les travaux (Bajoit, 2005 ; Bouquet, 2017), plus ou moins en opposition avec celles caractéristiques du monde socio-économique. En ce sens, les travaux de Del Volgo et Gori (2010) montrent que les valeurs issues du modèle néolibéraliste (l'autonomie, le bonheur lisse, la performance, l'évaluation) ont pour conséquence de fabriquer « une vision numérique chiffrée, abstraite et marchandisée du monde conduisant à traiter les hommes comme des choses » (p.51) qui vont à l'encontre des valeurs humanistes issues du système social. Del Volgo et Gori (2010) indiquent que la souffrance au travail due au contexte socio-économique n'est pas nouvelle mais ce qui s'est accrue, c'est la perte de sens en perdant de fait les valeurs traditionnelles qui faisaient que l'on allait vers ces métiers d'aide, d'accompagnement ou de transmission. Par exemple, à l'hôpital, les patients sont devenus des clients, les soignants des fournisseurs de soins, le directeur « le patron » dans une culture du chiffre propre au contexte économique contemporain. A l'inverse, dans leurs travaux, Phanuel et Lemaire (2015) considèrent que l'on ne peut strictement opposer les valeurs du système social tels la solidarité, le lien social ou encore l'équité et celles liées à la performance comme la concurrence, les objectifs ou l'évaluation. Ils défendent l'idée que la performance peut servir à un meilleur service rendu à l'utilisateur. Cette valeur de second ordre (la performance) viendrait favoriser les valeurs humanistes (celles d'un service rendu à l'autre). Cette valeur d'altruisme rendrait le service plus performant, dans une relation dialectique entre les valeurs humanistes et les valeurs néolibérales.

### **3.3.4. Les valeurs et la posture éthique des professionnels de l'insertion**

L'éthique serait, selon Phanuel et Lemaire (2015), le fait de vouloir bien faire en vue de l'intérêt d'autrui. Ce serait le fait de bien se comporter à l'égard de soi et d'autrui. Elle s'inscrit davantage dans le rapport à l'autre, dans une *éthique-pour* (l'Autre) plutôt qu'à une *éthique-*



## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

de (d'une pratique) selon Roche (2007). C'est une exigence morale (Bouquet, 2017) qui relève de la conscience professionnelle pour que puisse se reconnaître chaque participant (accompagné et accompagnant) dans l'accompagnement, pour « faire avec et faire ensemble ». La posture éthique est subjective, elle mobilise un ensemble de valeurs qui sont propres au sujet. Dans le domaine de l'insertion, le conseiller peut mobiliser des valeurs de premier ordre telles l'écoute, l'empathie, le non-jugement mais également, si elles font sens pour lui, des valeurs de second ordre.

Selon Lavitry (2016), cela amène par exemple à cette question : « faut-il, en dernier ressort, laisser le chômeur indemnisé libre de ses choix et le laisser ne pas répondre aux offres disponibles, ou faut-il assumer son autorité d'agent public et le contraindre à la recherche d'emploi en le sanctionnant ? » (p.13).

Cette question renvoie, selon elle, à deux types d'éthique chez les conseillers Pôle Emploi :

- l'éthique du placement (la recherche d'emploi avant tout) ;
- l'éthique de l'accompagnement (le parcours, la demande et le désir du demandeur avant tout).

Cette polarisation, dont l'analyse est basée sur des observations et des entretiens avec des conseillers Pôle Emploi (Lavitry, 2012), montre deux types d'éthique qui s'opposeraient : l'une correspondant à une vision humaniste de l'accompagnement et l'autre correspondant davantage à une gestion économique du demandeur d'emploi : « L'éthique du placement s'inscrit prioritairement dans les normes sociotechniques du métier, elle correspond à l'orientation entrepreneuriale de l'institution qui met au centre de l'activité, la satisfaction des offres d'emploi. » (p. 14). Le travail et les exigences des organisations de travail sont au centre de cette éthique, cela permet d'argumenter et de légitimer les sanctions mises en place auprès des demandeurs d'emploi qui ne réaliseraient pas leurs démarches de recherche d'emploi. Pour les conseillers attachés à cette éthique, la sanction peut être un outil bénéfique, porter une vertu pédagogique. Qui plus est, elle est légitimée par les politiques d'activation de l'emploi en vigueur : le chômeur est vu comme méritant ou non ses allocations

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

au regard de sa situation et de son comportement. Cette éthique mobiliserait davantage des valeurs de second ordre telles que la performance ou encore la motivation. A l'inverse, l'éthique d'accompagnement s'attache au sujet, à ses désirs et à ses choix : « l'éthique de l'accompagnement privilégie les normes socio-cliniques pour amener les personnes vers l'emploi. Il s'agit de négocier, convaincre en s'appuyant sur la connaissance du sujet, mais la limite posée à l'action est la volonté du sujet lui-même. » (p.15). La proposition tend vers l'idée qu'il y aurait une forme de polarisation des valeurs : d'un côté, des conseillers situés dans une posture que l'on peut qualifier de *socio-clinique*, qui seraient plus proches des valeurs de premier ordre et favoriserait, voire qui dénigrerait les valeurs dominantes du système économique actuel et, de l'autre côté, des conseillers qui développeraient une posture que l'on pourrait nommer *socio-technique*, très attachée aux valeurs néolibérales, aux valeurs de « second ordre ». Toutefois, cette polarisation peut être soumise à débat, à l'instar de Roche (2007) qui explique que les conseillers sont, tous, toujours attachés aux valeurs de premier ordre. Roche (2007) indique que la position éthique des conseillers semble davantage se situer dans un entre-deux. Le conseiller oscille entre deux postures, entre deux pôles : entre un système de défense qui peut amener à rejeter l'autre jusqu'à une attitude compassionnelle inappropriée, entre la transgression pour se rapprocher de l'accompagné et suivre une ligne directrice déterminée par l'institution, toujours sur un mince fil entre ces éléments. Selon Roche (2007), le professionnel pourrait prendre la voie facile de la défense, de fuir l'écoute de l'autre, de rigidifier les procédures afin de fuir des affects pénibles (sentiment d'impuissance, d'inutilité). Tout le contexte l'y conduit et pourtant, il ne le fait pas. Ainsi, s'engage une résistance au sens du sujet pour ne pas se laisser aller, pour maintenir des valeurs humanistes, pour contrer ce système de défense avec l'idéal de l'accompagnement et de ses valeurs (écoute, non-jugement, empathie...) comme une forme de fidélité à leur engagement professionnel de départ et aux valeurs qui y sont associées. Ainsi, sur le plan conatif, dans la pratique, l'éthique peut aussi être fluctuante : le professionnel, indique Roche (2007) peut aussi s'éloigner de la Loi et du prescrit pour maintenir le lien avec le sujet accompagné pour

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

mieux revenir ensuite dans « les clous » de la prescription et de la Loi. Il n'y a donc pas de « bon » positionnement, conclut l'auteur, mais plutôt des « bons » moments pour agir en professionnel. Phanuel et Lemaire (2015) s'accordent également sur cette éthique de l'entre-deux car, pour eux, le défi est de coupler l'éthique et la performance. L'écueil à éviter est donc d'imposer aux professionnels des objectifs trop ambitieux surtout s'ils sont associés à de faibles moyens, ce qui peut avoir comme conséquence des impasses ou des manquements sur le plan éthique. Toutefois, la performance semble actuellement inévitable pour pouvoir rester légitime. La vision stratégique de l'organisation du travail dépend de la représentation de la direction qui guide ensuite ses choix en termes d'actions, de ce qui est souhaitable et possible. Ainsi, valeurs, éthique et pratique s'entremêlent car l'éthique est intrinsèquement liée à la pratique (Roche, 2007) : « L'éthique est consubstantielle à l'action de celui qui a pris le parti de la proximité » (p.72). L'éthique s'inscrit dans la décision immédiate, que fait l'individu ici et maintenant pour répondre à l'urgence de la situation ? Nul doute que ces expériences de vie (notamment professionnelles) ainsi que ces valeurs vont être mises en jeu au sein de l'action qui suit la décision. La posture impliquerait donc l'analyse de sa propre pratique, de ce que le professionnel fait, la manière dont il le fait et de ce que cela implique pour soi mais aussi pour l'autre, l'accompagné. La posture dans la pratique d'accompagnement ouvre ou non la porte à l'autre en étant plus ou moins centrée sur la relation.

Au regard de ces éléments, la posture éthique dans le domaine de l'insertion s'inscrit dans un débat : d'un côté, la perspective d'une polarisation entre les valeurs de second ordre (normes *socio-techniques*) et les valeurs de premier ordre (normes *socio-cliniques*) (Lavitry, 2016), de l'autre, une utilisation des valeurs de premier et de second ordres (Ancet, 2017) adaptée à la situation de l'accompagnement (Phanuel & Lemaire, 2015 ; Roche, 2007). En ce sens, la perception que les conseillers/référents RSA ont de leur posture éthique constitue un indicateur intéressant, d'autant plus que les travaux sur le sujet s'inscrivent dans une controverse.

### **3.4. La temporalité du rôle du conseiller/référent RSA : entre gestion de la charge de travail et projection de soi dans le futur**

#### **3.4.1. La gestion de la charge de travail : la tension d'un rôle empêché**

Le « projet » qui se constitue au sein « d'un parcours » avec l'élaboration d'un « plan d'action », sont des termes récurrents bornant ainsi l'accompagnement, ses techniques et sa temporalité (Trindade-Chadeau, 2012). La conséquence d'étapes prédéfinies reste souvent le rallongement de l'accompagnement. Cette limite institutionnelle peut mettre en difficulté tant le demandeur d'emploi dans sa recherche et sa confiance en soi qu'en son conseiller. Mais elle inscrit aussi le conseiller dans un paradoxe entre un système d'insertion qui s'ancre dans la durée et une demande de solution rapide d'insertion de la part de l'accompagné. Le décalage entre les attentes met en exergue l'impuissance d'insérer le demandeur et donc souvent d'accéder à sa demande explicite d'insertion rapide. Ainsi, le temps entre ce qui est posé par le prescrit, par l'institution et le temps de l'usager n'est pas le même (Grimard & Zwick Monney, 2016). Il existe un décalage entre ces deux temporalités dont la gestion revient au professionnel de l'insertion. En outre, les difficultés de gestion du temps de ce professionnel ne s'arrêtent pas seulement à la dimension relationnelle avec le bénéficiaire mais bien en un ensemble de tâches qui rationalise son temps de travail. Ces attentes institutionnelles excessives n'amènent pas forcément à un conflit mais à une tension dans le rôle professionnel (Djabi & Perrot, 2016). La tension de rôle est définie par Royal et Brassard (2010) comme « un sentiment qu'éprouve une personne dans une situation où il lui est difficile, voire impossible, de répondre à toutes ces attentes » (p.27). Lavitry (2018) illustre cette tension de rôle chez les conseillers par l'utilisation du logiciel installé au Pôle Emploi qui détermine le temps de travail des conseillers Pôle Emploi entre le suivi des individus, le suivi des offres ou encore le suivi des prestations. Paradoxalement, cet outil qui a été créé pour libérer du temps au conseiller dévalorise la dimension relationnelle de l'accompagnement à cause des indicateurs quantifiables « du travail » du conseiller qui ont été conçus pour mesurer par exemple le nombre de rendez-vous pris ou encore nombre de mise en relation avec des

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

entreprises effectuées. Le remplissage de ces indicateurs se cumule à une montée en charge de documents administratifs et bureaucratiques décrite par Lavitry (2015) et que l'on retrouve dans certains cahiers des charges relatifs à l'accompagnement des bénéficiaires du RSA : « fiches d'entrée », « fiches de sortie », « fiches de suspension d'accompagnement », etc... Dans leurs travaux, Rémy et Lavitry (2017) font état, dans le Service Public de l'Emploi, de cette montée en charge des indicateurs quantifiables et de leurs conséquences sur l'accompagnement, le cœur de métier des conseillers : « Cumulée à l'augmentation très forte du nombre de chômeurs, la diminution globale des durées d'entretiens et l'accent mis sur le respect des échéances contribuent à une perception de déqualification de leur activité professionnelle » (Rémy & Lavitry, 2017, p.81). Ces auteures expliquent que les logiques gestionnaires sont venues imposer une ligne directrice qui éloigne les conseillers à l'emploi des chômeurs et « invisibilise » le travail relationnel. La montée en charge des indicateurs quantifiables et des justifications administratives tend aussi à rallonger (au-delà des heures légales) le temps de travail des conseillers, temps pris sur leur temps personnel. Ainsi, ils n'ont pas le temps en une journée de réaliser toutes leurs tâches de travail. En outre, la réduction du temps relationnel met les conseillers à l'emploi dans une situation difficile :

L'affichage d'une plus grande qualité de la relation de service, parce qu'elle n'est jugée qu'à l'aune de critères souvent préalables ou en aval de l'accompagnement (quotas sur les délais et fréquence de réception, les prestations, les sorties) et parce qu'elle s'accompagne d'un manque de ressources suffisantes, met les professionnels en situation d'« empêchement » à réaliser un « travail bien fait » [Clot, 2010] et les amène à tricher avec les règles, parfois dans la culpabilité et la souffrance. (Rémy & Lavitry, 2017, p.85).

Ainsi, ces professionnels sont « empêchés » de réaliser un travail bien fait, d'être de « vrais » accompagnants à cause d'une gestion quotidienne des tâches qui est trop lourde. Ils doivent renoncer à une forme de qualité dans leur travail, ce que Clot (2010) nomme « la qualité empêchée ». C'est une joie de faire un travail bien fait, explique le chercheur, or, cette joie est amputée quand le prescrit désavoue la qualité du service rendu. La dimension relationnelle est importante dans le discours des conseillers à l'emploi et pourtant non centrale dans les

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

activités. Il faut donc, pour ces professionnels, « faire avec cet objet 'impensé' » (Clot, 2010, p.49), ce qui mène le professionnel à de la souffrance :

Quand la performance devient antagoniste avec la qualité de l'activité et du produit, alors on ne se reconnaît plus dans ce que l'on fait. La « conscience professionnelle » devient même un fardeau dont il vaudrait mieux réussir à s'affranchir pour travailler et la fierté enchâssée dans la joie de bien faire les choses s'asphyxie. (Clot, 2010, p.54).

Clot (2010) parle d'« activité empêchée » ou de « qualité empêchée ». Dans le cas des conseillers, c'est plutôt le rôle « d'accompagnant » qui pourrait être empêché par la réduction du temps relationnel, du temps de rencontre avec le demandeur d'emploi. Ainsi, nous pouvons nous demander, si, à l'instar des conseillers à l'emploi, les conseillers/référents RSA se sentent « empêchés » de réaliser « un travail bien fait » (Clot, 2010) dans le rôle d'accompagnant. En effet, les attentes excessives créent une tension de rôle dans la manière d'atteindre leurs résultats mais aussi dans les modalités d'évaluation des résultats de leurs accompagnements (Djabi & Perrot, 2016). Nul doute que si ces professionnels sentent de la tension dans leur rôle professionnel et ont le sentiment d'être empêchés de bien faire leur travail, leurs intentions de continuer à œuvrer dans leur organisation ou dans leur métier peuvent être remises en cause.

### **3.4.2. Le soi professionnel futur : le rôle projeté**

Les travaux en psychosociologie des organisations nous donnent des pistes pour comprendre quels seraient les facteurs qui pourraient prédire ou favoriser le maintien ou le départ d'un salarié de son métier ou de son organisation de travail.

Deux facteurs expliquant les intentions de quitter son organisation de travail ont retenu notre attention :

#### **1. Le soutien organisationnel perçu qui**

décrit la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines,

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

qui favorisent la qualité de son environnement de travail (Paillé, 2007, p. 349, en citant les travaux d'Eisenberger et al., 1986 et 2002).

Le soutien organisationnel perçu s'appuie sur un processus de réciprocité « win-win » : l'organisation de travail qui tente d'insuffler une qualité de travail, de comprendre les attentes et de valoriser les efforts de leurs employés verrait que leurs employés font plus d'efforts pour atteindre leur objectif. Ces derniers auraient plus d'intentions de rester dans l'organisation (Eisenberger et al., 1986). Ainsi, Eisenberger et al. (2002) montrent que plus les salariés perçoivent du soutien de la part de leur organisation de travail, moins ils ont l'intention d'en partir.

2. La concordance entre les valeurs personnelles et les valeurs de l'organisation facilite le maintien dans l'organisation de travail et la discordance entre ces valeurs engendre plutôt les intentions de départ. Ce sont les travaux de Deschênes (2019) concernant les intentions de départ des enseignants au Québec qui ouvrent à cette conclusion. En effet, la chercheuse montre, dans les résultats de son étude, que si les enseignants ne partagent pas les mêmes buts et les mêmes valeurs que leur organisation, ils seront plus enclins à la quitter. Ces résultats montrent également que c'est davantage l'incompatibilité avec l'organisation ou l'emploi que les incompatibilités relationnelles (avec l'équipe ou le superviseur) qui ont des effets sur les intentions de départ de l'organisation, probablement car les personnes sont susceptibles de changer et de bouger plus vite que la politique organisationnelle ou les tâches du métier (Deschênes, 2019).

Quitter une organisation de travail n'est pas la même démarche que de quitter le métier. La première sous-tend davantage l'idée d'un désaccord avec l'organisation de travail sans nécessairement remettre en cause la profession occupée. Quitter son métier suggère une transformation professionnelle plus profonde, elle montre aussi que les facteurs qui amènent à cette conclusion sont beaucoup plus variés que ceux qui expliquent les intentions de départ de l'organisation de travail. Devane (2015) a repéré plusieurs facteurs explicatifs aux intentions de quitter son métier :

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

- Une orientation scolaire imposée qui débouche sur un métier contraint et non souhaité
- Un sentiment de déclassement dû à l'écart entre le niveau de formation, le capital culturel et les possibilités à l'entrée du travail pouvant dévaloriser le diplôme
- Un décalage entre le « savoir scolaire » (ou le savoir de formation) et les compétences « exigées » par le métier sur le terrain
- L'usure professionnelle décrite comme un lent désinvestissement du métier
- Le développement d'un sentiment d'inutilité de son métier
- Les changements organisationnels ou politiques qui amènent le métier à évoluer dans le sens opposé à celui construit par le professionnel, c'est le cas, par exemple, des métiers du médical, du social et de l'insertion souvent orientés politiquement par des logiques gestionnaires
- Un métier qui ne cadre plus avec les contraintes familiales/personnelles
- Des évènements dans d'autres sphères de vie qui impliquent ou qui sont les éléments déclencheurs d'un changement de métier (ex : mobilité professionnelle du conjoint, divorce...).

Ainsi, choisir (ou avoir l'intention) de quitter une organisation ou un métier n'a pas la même résonance en termes d'orientation du rôle professionnel. Dans le premier cas (quitter l'organisation) cela signifie que le sujet accorde encore du crédit au rôle qu'il joue, ou est sensé jouer, dans le cadre de son activité professionnelle, qu'il se reconnaît encore dans ce qu'il fait, que cela fait encore sens pour lui. Dans le second cas (quitter le métier), le rôle ne peut plus s'incarner pour l'une ou pour plusieurs des raisons que nous avons précédemment évoquées, l'individu est devenu étranger à son rôle professionnel et une des issues possibles est d'aller expérimenter d'autres rôles en changeant de métier.

Dans le domaine de l'insertion, les conseillers/référents RSA peuvent souhaiter changer de métier ou d'organisation de travail. Mais existe-t-il des facteurs spécifiques, définis dans la



## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

littérature scientifique, qui viendraient expliquer le départ du métier ou du poste de ces acteurs de l'insertion ?

Grimard et Zwick Monney (2016) écrit en ce sens que les acteurs de l'insertion sont inquiets face à l'impuissance de ne pouvoir insérer certaines personnes accompagnées :

Certains s'interrogent sur ce qu'il faut faire avec les personnes qui n'y arrivent pas. D'autres doutent de pouvoir définir un projet réalisable avec des personnes en grande difficulté d'insertion. Tous doivent pourtant agir et sont amenés à développer une capacité à aménager une relation en jouant entre négociation et imposition (p. 88).

Pour pouvoir continuer à œuvrer malgré le sentiment parfois d'impuissance dû, en partie, aux échecs de l'insertion, les conseillers puisent dans leurs ressources pour maintenir un accompagnement de qualité mais cela peut être au prix d'une forme d'épuisement professionnel (Machado & Desrumaux, 2015). Les conseillers en insertion sont entourés d'histoires dramatiques, de récits d'échecs d'expériences qui leur font redouter la contagion de ce négatif, d'être aspirés par ce sentiment de défaite (Grimard & Zwick Monney, 2016). Ils puisent ainsi dans leurs ressources pour dynamiser, amener du positif. Les conseillers doivent aussi faire face à des échecs d'insertion au cours de l'accompagnement, soit parce que les personnes accompagnées sont perçues comme trop éloignées du marché de l'emploi qui ne leur laisse pas de place, soit parce qu'elles sont ou qu'elles ont un style de vie atypique. Les sentiments d'échec et d'impuissance peuvent expliquer certaines intentions de changement professionnel chez les conseillers/référents RSA. En effet, quand le conseiller ressent cette impuissance, ce stress ou cette charge accrue de travail (Machado & Desrumaux, 2015), Bajoit (2005) indique qu'il a trois orientations possibles :

- faire un « vrai » travail d'accompagnant mais au prix d'une charge émotionnelle et cognitive trop forte qui peut mener au burn-out ;
- se conformer totalement au rôle prescrit mais en négligeant ou en faisant retomber la pression sur le bénéficiaire

## Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

- s'échapper sous forme d'absentéisme ou de réduction du temps de travail (congé maladie, mi-temps) ou, à l'extrême, en quittant le métier.

### **Synthèse de l'orientation du rôle professionnel du conseiller/référent RSA**

*Être avec et aller vers* est le consensus d'une définition minimaliste de l'accompagnement dégagée par Paul (2009a). Les conseillers/référents RSA peuvent-ils encore, au regard du contexte institutionnel dans lequel ils évoluent, *être avec* et *aller vers* les bénéficiaires surtout quand la dimension relationnelle de leur activité est peu valorisée, voir empêchée ? Contraints par des attentes institutionnelles qui tendent à uniformiser les accompagnements des bénéficiaires par étapes de plus en plus prédéfinies, les conseillers/référents RSA utilisent des techniques, des outils et des méthodes qui peuvent renforcer ou affaiblir l'accompagnement. Dans ce contexte institutionnel, la pratique des conseillers/référents RSA peut être différente en fonction de la façon dont chacun se positionne par rapport au prescrit, dont chacun développe sa posture éthique ou encore de la façon dont le conseiller/référent RSA gère sa charge de travail ou se représentent son futur professionnel.

Les travaux de recherche (Djabi & Perrot, 2016 ; Giuliani, 2009 ; Rémy & Lavitry, 2017 ; Zwick Monney, 2015b) ont souligné que plus la capacité d'agir du conseiller est limitée, plus il ressentira de la tension de rôles, plus il aura des difficultés à s'écarter des prescriptions (ce qui est souvent nécessaire pour pouvoir œuvrer) et plus le malaise (voire le conflit) autour des valeurs est important. En outre, le conseiller peut être tiraillé entre les valeurs de premier ordre qui l'ont guidé vers son métier et qui sont rattachées à l'accompagnement et/ou à l'héritage du secteur du social et les valeurs néolibérales, qui sont souvent attendues dans la perspective de placement des demandeurs d'emploi. Parfois, ce tiraillement n'est que peu ressenti, notamment lorsque que le conseiller réussit à composer dans son métier entre les deux types de valeurs susnommées ou qu'il peut s'écarter suffisamment des prescriptions pour asseoir sa posture éthique et sa pratique. Mais la place de l'éthique dans le domaine de

Part. 1 – Chap.3. Le métier mis en acte : de l'accompagnement à la définition  
du rôle et de l'éthique dans l'insertion

---

l'insertion s'inscrit ou se confronte dans cet entre-deux : entre les valeurs du marché du travail et/ou du prescrit et celles de l'accompagnement. À l'image de la position frontalière du conseiller qui doit jongler entre les attentes de multiples acteurs : le marché du travail, les bénéficiaires accompagnés et les cahiers des charges. La pluralité d'attentes, parfois contradictoires, peut être source de tiraillements, voire de conflits perçus par les conseillers/référents RSA.

## Chapitre IV. La position frontalière, un terreau pour les décalages et les conflits perçus

### Introduction

Julier (2004) note que les travailleurs sociaux (mais on pourrait étendre la problématique à l'ensemble du secteur du social et de l'insertion) sont sur le « fil du rasoir » du fait de leur positionnement situé à la croisée de diverses attentes institutionnelles, économiques, législatives et individuelles. Par exemple, pour ne pas rompre avec sa posture éthique, le travailleur social est souvent amené à jongler par exemple entre des injonctions réglementaires et la situation des personnes accompagnées. C'est l'expression même de la position frontalière, c'est-à-dire, être au cœur des attentes qui peuvent parfois être antagonistes ou en décalage les unes avec les autres. C'est la position de « l'homme du milieu » ou « être entre le marteau et l'enclume » (Bellini, 2005). Les conseillers en insertion professionnelle (qu'ils soient référents RSA ou non) sont donc dans *une double position frontalière* : à la fois, entre les attentes institutionnelles et les demandes des personnes accompagnées, et à la fois, entre les attentes, les règles du marché du travail et les personnes accompagnées.

Zwick Monney (2015b) explicite bien cette position frontalière des conseillers en posant que :

Les professionnels sont pris en porte-à-faux entre d'un côté le fonctionnement et la logique du dispositif et de l'autre la réalité des besoins et la situation des bénéficiaires. Ils sont contraints d'agir dans le cadre que leur proposent les dispositifs, mais également en tenant compte du marché du travail et de ses règles. (p. 7).

Face à ce paradoxe entre l'idéal d'efficacité institutionnelle, sa logique gestionnaire et une société pas toujours incluante face aux demandeurs d'emploi de longue durée ou à des personnalités ou « cas » atypiques, les conseillers en insertion professionnelle développent des stratégies d'arrangements, d'ajustements, de recherche de compromis (Grimard et Zwick Monney, 2016). Ils utilisent des ruses (font appel par exemple à leur réseau privé pour aider

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

des personnes) et puisent dans leurs ressources personnelles (énergie pour dynamiser, donner du positif à l'accompagné) :

Les exceptions aux règles institutionnelles et organisationnelles font partie de ruses que les intervenants mettent en place afin d'offrir plus qu'une prestation de service en travaillant avec le destinataire selon son rythme et son projet de vie à l'intérieur d'un cadre professionnel parfois trop rigide ou manquant de moyens. (Grimard & Zwick Monney, 2016, p.92).

Cette position frontalière est un terreau fertile au développement des sentiments de décalages et de conflits internes et interpersonnels. Le conflit semble donc être intrinsèquement lié à la position même du métier de conseiller en insertion professionnelle et, par ruissellement, à la fonction de conseiller/référent RSA.

Dans ce chapitre, nous définirons la notion de conflit et celles qui lui sont connectées (décalage, tensions) pour ensuite développer sa conceptualisation au sein de la littérature scientifique. Puis, nous examinerons ce qui fait conflit, les facteurs déclencheurs du conflit ainsi que les stratégies mises en œuvre pour en sortir. Ces éléments nous permettront plus spécifiquement d'analyser les types de conflits potentiellement perçus par les conseillers/référents RSA.

### **4.1. Définitions de notions afférentes au conflit et modélisation du conflit**

#### **4.1.1. Les définitions de décalage, conflit, tension : un vocable souvent usité, rarement explicité**

Selon le Larousse, le décalage serait un « manque de concordance entre deux choses, deux personnes, deux situations ; différence, écart (synonymes) ». Le fait de « se sentir décalé » reviendrait donc à éprouver un écart entre soi et le monde qui nous entoure, à concevoir que quelque chose « ne collerait pas » entre Soi et Autrui ou son environnement. Le sentiment de décalage peut être éprouvant sur le plan émotionnel. Jellab (2005) montre par exemple que les enseignants des lycées professionnels ressentent un décalage entre leur formation, leurs aspirations et la réalité professionnelle de leur terrain ce qui peut les amener à une véritable

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

souffrance au travail. Toutefois, le décalage semble se différencier du « conflit » en cela qu'il ne met en pas opposition deux éléments incompatibles. En effet, ce qui fait la spécificité du conflit, c'est l'incompatibilité entre deux ou plusieurs éléments et/ou personnes. Le terme de conflit est issu des termes latins *confligo, ere, conflectum* qui signifient « se heurter ensemble, faire rencontrer, se choquer ». Le conflit suppose donc un « dualisme irréductible » (Roussillon, 2003). Il oppose deux pensées, deux êtres ou deux objets. Il se manifeste dans le dehors (conflit interpersonnel par exemple) ou à l'intérieur de la personne : « On parle en psychanalyse de conflit psychique lorsque, dans un sujet, s'opposent des exigences internes contraires. » (Dictionnaire de Laplanche & Pontalis, 1967). Les effets du conflit peuvent être délétères : « Les affects qui n'ont pas réussi à trouver la voie vers la décharge sont "coincés", exerçant alors des effets pathogènes. » (Dictionnaire de Laplanche & Pontalis, 1967). Roussillon (2003) indique que le conflit est inéluctable, vecteur de tensions voire de sidération mais aussi il peut naître de ces tensions, de ces rapports de force (Garcia de Araujo & Carreteiro, 2012). La tension relève d'un inconfort émotionnel, voire physique pour l'individu qui la ressent et peut être internalisée et/ou externalisée. Cet état peut s'expliquer par une situation conflictuelle interne ou interpersonnelle. Elle peut être à l'origine du conflit, c'est-à-dire, au-delà la nervosité, liée à un sentiment d'incompatibilité ou émergée suite au conflit. En résumé, alors que le décalage traduit un sentiment d'écart éprouvé par le sujet entre le soi et le monde extérieur, le conflit serait davantage rattaché à l'incompatibilité, l'inadéquation (Perrot, 2005) entre deux éléments. Perrot (2000) note que l'incompatibilité ou l'inadéquation peut être à l'origine du conflit et peut potentiellement amener à du conflit de rôle. Du fait de cette incompatibilité, le conflit marque un degré d'intensité supérieur au décalage. La tension relève plus de l'affect que du cognitif car elle fait appel aux réactions émotionnelles immédiates. Elle peut être vectrice ou être à l'origine du conflit ou du sentiment de décalage. La tension est, au plan conceptuel, à différencier de la tension de rôles. En effet, la tension de rôles est définie comme la difficulté du sujet à répondre de manière satisfaisante à toutes les attentes (Royal & Brassard, 2010). La « notion de tensions de rôle regroupe les concepts de

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

conflits, d'ambiguïté et de surcharge de rôle » (Djabi & Perrot, 2016, p.141). Ainsi, la frontière entre décalage, conflit et tension est souvent ténue. Alors que ces notions sont souvent usitées tels des synonymes, elles revêtent pourtant des différences dans leur intensité ou dans leur apparition : elles sont tour à tour nées ou vectrices de réactions émotionnelles de la part du sujet. En outre, leurs définitions diffèrent sensiblement si on les lie à la notion de rôle.

### 4.1.2. Les modélisations du conflit

Monroy et Fournier (1997) soulignent que, parmi un bon nombre de disciplines en Sciences Humaines et Sociales (droit, éthologie, sociologie, anthropologie, psychologie, etc...), il est difficile de déterminer des controverses théoriques tant les champs d'investigation du conflit sont larges. Toutefois, si l'on centre le propos, il existe une controverse majeure autour du conflit qui s'est développée, tout d'abord, au sein de la sociologie, puis plus tard en psychosociologie. À l'échelle de l'étude de la société, on retrouve deux grands courants qui s'opposent :

1. Le premier a été développé par Parsons (1951) ou encore Durkheim (1893). On y retrouve l'idée selon laquelle les conflits nuisent à l'équilibre et à l'harmonie de la société. Ils sont définis comme une sorte de déviance qu'il faut venir à tout prix réprimer pour maintenir l'ordre social. Dans cette perspective structuro-fonctionnelle, le conflit a été défini comme un élément perturbateur chez l'homme, comme une pathologie qu'il convient de traiter. Toutefois, cette perspective fonctionnaliste est actuellement critiquée car elle draine une vision uniquement délétère du conflit. Les dernières études et écrits récents autour du conflit s'inscrivent davantage dans un second courant.
2. A l'inverse de l'approche fonctionnaliste, les auteurs tels que Simmel (1995) ou Touraine (1982) posent une approche intégrative du conflit. Pour ces auteurs, le conflit est inévitable, il est nécessaire car il est constitutif du système social. Il est la voie privilégiée du développement social. Les crises qu'il entraîne permettent de bousculer l'ordre établi pour repartir sur des bases nouvelles, s'engager vers de nouveaux rapports plus équilibrés

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

entre les hommes. La psychosociologie et la psychologie en général s'accordent plus récemment sur une conception du conflit comme l'expression d'une normalité, d'un rapport « normal » et inhérent au sujet et aux rapports humains. Cette perspective ne nie pas les effets négatifs du conflit (perturbateurs ou destructeurs) mais le considère également d'un point de vue positif en tant qu'élément fondateur du renouveau (Monroy & Fournier, 1997 ; Rocheblave-Spenlé, 1970). Dans cette approche, Simmel (1995) évoque le conflit en tant que force fondamentale de la vie sociale et source de nouvelles formes de socialisation.

Sous cette conception intégrative du conflit, se trouvent de nombreux points de convergences chez les différents auteurs dans la littérature en sociologie et en psychologie :

- 1. Les conflits sont universels et ubiquitaires** (Monroy & Fournier, 1997 ; Picard & Marc, 2008 ; Simmel, 1995). « Le conflit n'est pas anormal en soi, il fait partie de l'existence humaine ; il le devient lorsque la personne s'y installe, lorsqu'elle n'arrive plus à assumer ou à s'en dégager. » (Rocheblave-Spenlé, 1970).
- 2. Le conflit a une double fonction** : destructeur du système et constructif d'un nouveau. En effet, il est vecteur de stress, d'angoisse et peut entraîner des comportements négatifs (rupture, violence...) mais il jette aussi les bases du renouveau souvent nécessaire (Picard & Marc, 2008), a une fonction de révélateur des problématiques sous-jacentes (Monroy & Fournier, 1997) et forme de nouvelles modalités de socialisation (Simmel, 1995) ou encore permet de redéfinir les identités, les missions et les attributions de chacun (Monroy & Fournier, 1997).
- 3. Les conflits prennent plusieurs formes** : ouvert ou latent, direct ou indirect, structurel / permanent ou conjoncturel.
- 4. Le conflit a de multiples sources** mais son entrée réside souvent en un facteur déclencheur. Ces sources peuvent émerger des relations entre le ça, le Moi et le Surmoi (Chervet et al., 2005 ; Rocheblave-Spenlé, 1970) ou par la tension relationnelle, le sentiment de trahison (Bonnelle, 2016) ou encore par la divergence des opinions, le



## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

pouvoir ou la domination (Picard & Marc, 2008) ... Les sources sont si multiples que Monroy et Fournier (1997) expliquent que « chaque conflit s'inscrivant dans un contexte historique, affectif, économique, organisationnel particulier, il serait vain de vouloir énumérer toutes les configurations déterminantes possibles. » (p.30). Rocheblave-Spenlé (1970) développe également cette thèse : « le type, la nature et la quantité de conflits sont étroitement liés au contexte social, culturel et économique, ainsi qu'au degré de différenciation et à l'évolution historique de la société. » (p.188). La pluralité des sources est telle que le lien entre sources et l'élément déclencheur n'est pas toujours direct (Monroy & Fournier, 1997). Pour qu'il y ait conflit, il faut un « facteur déclencheur » qui peut être une « bagatelle » (Simmel, 1995), mais dans tous les cas, « un évènement identifié » (Bonnelle, 2016) qui « met le feu aux poudres » (Monroy & Fournier, 1997)

**5. Le conflit est à dissocier de la rixe ou de l'altercation** car il s'étend sur un temps long (Bonnelle, 2016 ; Monroy & Fournier, 1997). Excepté dans le cadre des conflits structurels et permanents, le conflit est toujours relatif à l'objet identifié et apparaît dans un contexte précis, souvent au sein de groupes restreints (Bellini, 2005 ; Perrot, 2005 ; Touraine, 1982 ; Simmel, 1995).

**6. Les conflits existentiels et structurels sont sans fin** (Chervet et al., 2005 ; Simmel, 1995) **mais, pour les conflits particuliers (relationnels) la fin** du conflit, bien qu'imprévisible, est **nécessaire**. L'issue est souvent incertaine et les conséquences ultérieures peu déterminées quand on est au cœur même du conflit (Bonnelle, 2016 ; Monroy & Fournier, 1997). La fin du conflit peut s'ancrer dans un compromis (Simmel, 1995) pour que débute une nouvelle relation entre les protagonistes (Bonnelle, 2016). D'autres auteurs préconisent d'ailleurs une sortie de conflit par médiation vers la recherche d'un accord (Bonnelle, 2016 ; Picard & Marc, 2008 ; Simmel, 1995) plutôt qu'une fuite ou une attaque.

Le plus souvent, dans la littérature scientifique, le conflit interne est traité différemment tant sur le plan conceptuel que dans l'objet même du conflit en comparaison avec le conflit

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

interpersonnel. Il paraît donc pertinent de les distinguer tant sur le plan épistémologique que sur la manière de traiter les deux types de conflit.

### **4.1.3. Le conflit interne ou intrapsychique**

Théodule Ribot (1884) et Pierre Janet (1935) sont les premiers à parler du conflit intrapsychique. Ribot développe l'idée d'une « pluralité du Moi », c'est-à-dire, un Moi uni mais composé d'une multitude de facettes qui ouvrent la voie à des forces qui peuvent rentrer en conflit. Dans une approche plus psychosociale, Janet (1935) indique qu'à partir du moment où il y a des conduites sociales, le conflit interpersonnel est inévitable. Ce conflit interpersonnel est doublé d'un conflit interne puisque chaque protagoniste porte l'image de l'autre sous une forme symbolique : « l'ennemi » en lui.

Ces premières conceptions du conflit intrapsychique vont être enrichies par les travaux de Freud (1923). Il définit le conflit comme une donnée constante et fondatrice du fonctionnement psychique. Le conflit est centré sur le Moi, dans sa fonction régulatrice entre la réalité et les pulsions. À un autre niveau, le conflit peut être le résultat de l'opposition entre pulsion de vie et pulsion de mort. Il est toutefois abordé en psychanalyse comme étant l'articulation des forces en présence et en mouvement.

Les successeurs de Freud indiquent que le conflit le plus marquant que l'on retrouve à différentes étapes de la vie de l'individu, c'est le conflit pulsionnel entre le « ça » et le Moi, qui est le prototype du conflit névrotique. Le Moi n'arrive pas à gérer la décharge pulsionnelle. Un Surmoi trop fort, un « ça » pressant met à mal le système de gestion du Moi. Ce sont les modalités de défenses du Moi qui déterminent les solutions et les issues au conflit. Rocheblave-Spenlé (1970) note, en ce sens, qu'un Moi fort est capable de tolérer une certaine quantité de tension sans réagir, à l'inverse, un Moi faible ou craintif qui refoule sans distinction et refuse toute entrée des tendances psychiques inconscientes dans la conscience sera plus sensible au conflit et se laissera plus facilement débordé par ce dernier.

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

Les conflits élaborés par Freud (1923) et repris par la suite en psychanalyse s'inscrivent dans une asymétrie de la dualité d'où va naître l'ambivalence du conflit dans lequel le sujet va toujours osciller entre deux éléments qui semblent à la fois antagonistes et complémentaires. Rocheblave-Spenlé (1970) rajoute que l'ambivalence « apparaît comme intérieure à la personne, et en même temps, comme destinée à être vécue et réalisée dans le monde » (p.55). Ainsi, la définition de l'ambivalence peut être considérée comme la coexistence de sentiments opposés pour un même objet. Ce qui place le conflit d'ambivalence dans l'interne mais aussi dans l'externe (face à l'objet défini par le sujet).

Le conflit a également une place équivoque dans le courant psychanalytique : il est un élément fondateur du fonctionnement psychique mais il reste à résoudre pour éviter la pathologie. Dans cette discipline, les rapports de forces au cœur du conflit sont inévitables et l'ambivalence du conflit, la dualité n'est pas nette et tranchée entre deux éléments qui ne feraient que s'opposer car ils peuvent aussi se compléter. Le conflit, qu'il soit interne ou externe, est toujours en relation avec l'Autre.

Dans cette perspective, Picard et Marc (2008) ou encore Rocheblave-Spenlé (1970) prolonge cette idée : le conflit est inhérent aux rapports humains, il s'agit de quelque chose de « normal » au même titre que la bonne entente, la coopération et l'évitement. Rocheblave-Spenlé (1970) explique qu'alors externe, le conflit interpersonnel se répercute toujours en un conflit interne, le sujet se retrouvant ainsi au cœur du conflit en l'ayant intériorisé. Le propos est illustré par l'exemple d'un ami d'une personne qui transgresse une règle : la personne va-t-elle « protéger son ami » ou suivre les règles de la société et le dénoncer ? Ce conflit tire sa source de normes externes mais il se propulse dans un conflit interne au sujet. La relation entre conflits inter et intra peut aussi aller dans l'autre sens. En effet, Benasayag et Rey (2012) expliquent que les pulsions contradictoires naissent puis s'expriment, sortent du psychisme et se retrouvent dans les conflits interpersonnels vécus lors des échanges entre les individus. Le conflit interne des pulsions pousserait le sujet dès lors à être en conflit avec lui-même et avec les autres.

#### 4.1.4. Le conflit interpersonnel

Dans le cadre du conflit interpersonnel, l'Autre devient l'ennemi (Simmel, 1995) ou l'adversaire (Bonnelle, 2016) qu'il convient de combattre.

Picard et Marc (2008) notent le peu de recherches sur le conflit interpersonnel. En effet, c'est plutôt du côté des conflits sociaux que la notion de conflit a été étudiée, particulièrement en sociologie. Les deux chercheurs soulignent que lorsque les conflits sont analysés au sein de groupes restreints ou entre deux individus, c'est souvent sous le prisme des effets et des stratégies pour résoudre le conflit que les recherches sont avancées. Cela sous-tend que le conflit est davantage un problème dont il faut envisager une gamme assez large de solutions pour le résoudre plutôt que comme une notion propre à être analysée. Toujours selon Marc et Picard (2015), le conflit interpersonnel relève d'une situation relationnelle structurée autour d'un antagonisme qui

peut être dû à la présence simultanée de forces opposées, à un désaccord (sur des valeurs, des opinions, des positions...), à une rivalité lorsque des acteurs sont en compétition pour atteindre le même but ou posséder le même objet (personne, bien, statut, territoire...) ou à une inimitié affective (antipathie, hostilité, haine...). (p.5).

Ainsi, les sources de conflit peuvent être de diverses natures : des intérêts divergents (conflit d'intérêt), des rapports de force (conflit de pouvoir), une lutte pour la reconnaissance (conflit identitaire), une lutte pour la préservation de l'espace personnel (conflit territorial), des divergences quant à la représentation de la réalité (conflit cognitif), des dissentiments (conflit affectif) et des divergences de valeurs et de modes de vie (conflit culturel).

Bonnelle (2016) ainsi que Monroy et Fournier (1997) soulignent que deux principales sources sont souvent à l'origine du conflit interpersonnel :

1. **La tension et les rapports de force** se retrouvent dans les sources du conflit comme étant les émotions négatives qui constituent la relation entre les protagonistes.
2. **Le sentiment d'injustice** (se dit de quelque chose de l'ordre de « l'anormal », de l'injuste) est souvent à l'origine du conflit interpersonnel.

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

Le conflit interpersonnel fait interagir au moins deux protagonistes qui se jaugent comme des ennemis, des rivaux. Le lexique utilisé par les auteurs a de fortes connotations avec celui de la guerre et comme dans toutes les guerres, des stratégies sont convoquées dont certaines vont avoir l'effet de maintenir le conflit, voire de le faire croître alors que d'autres vont dans le sens d'un apaisement, vers une voie de sortie du conflit.

Picard et Marc (2008) ainsi que Bonnelle (2016) distinguent deux stratégies qui peuvent accroître le conflit :

1. Les stratégies offensives qui consistent à toujours avoir une « position haute » pour dominer l'adversaire dans le conflit. Bonnelle (2016), par exemple, évoque l'auto-conviction (je porte la preuve que l'autre est « le mal » et c'est indiscutable) ou encore la quête de la légitimité (mon combat est juste, plus légitime que celui de mon adversaire).
2. Les stratégies défensives dont l'enjeu est de ne pas être pris en faute afin de parer aux agressions. Le sujet va cacher ce qu'il fait ou encore justifier un changement de comportement inapproprié, ce que Bonnelle (2016) appelle l'autojustification.

Picard et Marc (2008) indiquent que la seule stratégie permettant d'envisager une sortie de conflit, est la recherche de solutions dans laquelle les individus vont converger vers un terrain d'entente. Les facteurs d'entrée dans le conflit que nous avons présentés permettent de comprendre pourquoi et comment des individus sont concernés par des conflits – intra et interpersonnels - et comment, si elle(s) existe(nt), envisagent la ou les voies de sortie du conflit. Ces éléments vont nous servir de grille de lecture théorique pour mieux appréhender les types de conflits relatifs à la sphère du travail et plus spécifiquement ceux susceptibles de concerner les conseillers/référents RSA.

## **4.2. Les conflits spécifiques à la sphère du travail : l'exemple du champ de l'insertion professionnelle**

### **4.2.1. Les facteurs générateurs de conflits dans le travail**

Les facteurs qui peuvent provoquer des conflits dans le travail, tant intrapsychiques qu'interpersonnels, sont multiples et peuvent se rencontrer dès l'entrée dans l'organisation de travail mais également par la suite :

- 1. Les attentes liées à l'entrée d'un sujet dans une nouvelle organisation de travail.** Les attentes du nouvel entrant peuvent se confronter à celles de sa nouvelle organisation, à son système d'actions et à ses valeurs. Louis (1980) propose le terme de « surprise » pour expliquer la différence entre la situation attendue par le sujet entrant dans sa nouvelle organisation et la situation réelle. Dans le champ de la socialisation organisationnelle, certains travaux (Gundry & Rousseau, 1994) évoquent des « incidents » quand il existe des décalages entre le comportement du nouvel entrant et les attentes de l'organisation. Ces incidents peuvent se résoudre par une bonne communication de la part de l'organisation de travail ou être une source de séparation ou de rébellion (Sathe, 1985). Perrot (2000) souligne que des conflits de rôles peuvent apparaître dès l'entrée dans l'organisation. Il a relevé principalement trois types de conflits de rôles pouvant favoriser ou non l'intégration du nouvel entrant : 1) les conflits « individu / rôle » lié aux activités de rôles ; 2) les conflits « individu / climat » lié au contexte organisationnel ; 3) les conflits « individu / ensemble de rôles » (l'ensemble de rôles correspond aux attentes de l'ensemble des personnes en interaction avec l'individu dans le cadre de l'exercice de son rôle) lié aux comportements relationnels de rôles.
- 2. La contrainte** (Ancet, 2017) qui est toujours imposée par autrui, que le sujet peut fortement ressentir :

Au sein d'un groupe de professionnels, les divergences d'interprétation quant à ce qui est fait et devrait être fait suscitent un grand nombre de tensions et d'oppositions, obligeant à des compromis. Les règles et les compromis qui en découlent peuvent être vécus comme des contraintes et des compromissions,

Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

auquel cas la « matière » du cadre formel se rigidifie et prend l'apparence de l'obstacle. (Ancet, 2017, p.106).

3. **L'injonction paradoxale** déterminée par des attentes en provenance du prescrit qui s'opposent (Commeiras et al.,2009). À titre d'exemple, la double injonction d'imposer au salarié de bien faire (injonction à la qualité) mais de faire vite et souvent beaucoup (injonction au rendement, à la quantité) plonge ce dernier dans un conflit de valeurs avec la stratégie d'aller puiser dans ses ressources pour s'en sortir, ressources qui ne sont pas intarissables.
4. **Le sentiment d'injustice** (Bonnelle, 2016) peut aussi être un facteur explicatif fort de l'entrée dans un conflit professionnel. Ne pas se sentir dans son bon droit, se sentir trahi, par exemple par son collègue ou sa direction, donnent naissance à du ressentiment propice aux conflits, à la fois, internes et externes. Le sentiment d'injustice est souvent à la base du déni de reconnaissance. En outre, le défaut de reconnaissance amène l'individu à se sentir transparent ou inconsideré (Picard & Marc, 2008). Face au rejet, l'individu n'est pas reconnu comme il souhaiterait l'être. Blessure, souffrance sont donc autant de sources potentielles au conflit indiquent les deux chercheurs. Ainsi, si l'on se réfère à la théorie d'Honneth (2000), la lutte pour la reconnaissance est un type de conflit : celui pour la reconnaissance de son identité et de ses droits (dans le travail, notamment).

En somme, les facteurs source de conflits dans le milieu professionnel peuvent être multiples : sentiment d'injustice, déni de reconnaissance, sentiment de décalage, injonctions paradoxales ou encore contrainte trop rigide... Ils relèvent de « tensions » chez le sujet avec lesquelles il doit composer pour pouvoir continuer son activité ou la quitter quand le conflit devient vecteur de souffrance. Commeiras et al. (2009) notent qu'une position frontalière est propice à l'émergence de ces sources qui mènent aux conflits, position frontalière, nous l'avons vu, caractéristique des acteurs du social et de l'insertion.

---

#### 4.2.2. Les secteurs du social et de l'insertion : des terrains propices au conflit

Bouquet (2017) montre que la position frontalière des professionnels du domaine du social revêt des enjeux contradictoires, propices à l'émergence de conflits :

Confronté à l'aggravation de nombreux problèmes sociaux (tels que l'exclusion, la pauvreté-précarité, l'isolement, la marginalité, la délinquance), à de nouveaux modèles organisationnels et à des rationalisations administratives et gestionnaires, le travail social se trouve face à une multitude d'enjeux contradictoires où les rôles s'affrontent, les objectifs institutionnels se contredisent, les missions se concurrencent, les logiques se heurtent. (p.188).

Tout comme les assistants sociaux, les conseillers en insertion professionnelle, dont les conseillers/référents RSA font partie, rencontrent toutes sortes de tensions dues à leur position frontalière :

- 1. Les tensions avec les usagers.** Bajoit (2005) explique que les usagers ont généralement des besoins urgents, immédiats souvent de nature financière ou de logement. De son côté, le conseiller parle de construction, de « temps » d'élaboration ou d'apprentissage.
- 2. Les tensions avec l'institution et l'organisation de travail** concernant notamment les moyens matériels. L'insertion, par essence, n'est pas directement rentable. Bajoit (2005) note en ce sens sur le secteur du social : « il n'est que le responsable d'une organisation du secteur non-marchand ou le « parent-pauvre » du conseil communal, celui qui coûte cher, qui ne rapporte rien » (p.126). Au-delà de la faible rémunération, les travailleurs sociaux, selon l'auteur, font face, dans le cadre d'une paupérisation de la société, à de plus en plus de demandes des usagers. Mais paradoxalement, ils font état de moins en moins de moyens pour y arriver. Selon Bajoit (2005), ces professionnels en arrivent à sélectionner ceux qui « méritent » d'être aidés et ceux qui semblent profiter du système. La question des moyens se retrouve également chez les conseillers en insertion professionnelle concernés par les récents appels d'offres tels ceux du Pôle Emploi guidés par une logique de rentabilité et de contrôle (activ'emploi, activ'créa...).
- 3. Les tensions dues à la surcharge et à la priorisation du travail.** Selon Bajoit (2005), l'institution a des attentes par rapport au travail de ces travailleurs sociaux. Ils doivent



## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

gérer des dossiers, être factuels, aller à l'essentiel, surveiller et évaluer les bénéficiaires. L'auteur explique que les travailleurs sociaux attendent, eux, le contraire : moins de dossiers, moins de bureaucratie, plus de temps d'écoute et d'échange... En somme, ils souhaitent mettre en avant, dans leurs pratiques, les valeurs fondatrices de leur métier : écoute, empathie, non-jugement, aide, respect et solidarité. Nous pouvons faire le parallèle avec les conseillers en insertion.

- 4. La tension entre être l'exécutant et être une personne ressource douée de savoirs.** Le conseiller, tout comme Bajoit (2005) le décrit pour le travailleur social, doit répondre aux attentes de l'institution et être efficace dans la gestion de ces dossiers. Il doit développer un ensemble de compétences techniques, sociologiques et psychologiques ainsi que des savoir-être (rapidité, résistance au stress, accueillant, empathique, une bonne mémoire...). Ces compétences sont attendues par les institutions et organisations de travail en lien avec son niveau de formation (ce professionnel ayant minimum un Bac+2). L'institution lui demande donc d'être compétent et doué de réflexion mais sans pour autant l'associer à la conception des politiques de l'emploi ni à celles des modalités des accompagnements socio-professionnels définies par l'institution et son organisation de travail. Il doit « accepter les décisions prises par des gens moins bien informés et moins compétents que lui et, cependant, les assumer devant le client, et défendre l'image de son organisation. » (Bajoit, 2005, p.125).

Le conseiller se doit d'être à la fois :

- un « bon » accompagnant, une personne avec beaucoup de ressources (personnelles et professionnelles) ;
- un « bon » placeur en emploi pour respecter ses objectifs chiffrés dans un contexte, souvent, de rationalité économique ;
- un « bon » gestionnaire administratif.

Autrement dit, il doit mettre en œuvre une pluralité de rôles sous un même statut (Bellini, 2005), le tout dans une dynamique de modification permanente du contexte de travail

Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de  
décalages et de conflits

---

(changement de dispositifs, de lois, de formations financées...) qui rend instable le rôle professionnel et reste propice aux conflits, qu'ils soient déjà présents ou redoutés par ces professionnels de l'insertion.

### **4.3. Les conflits et tensions de rôles**

Le social et l'insertion sont donc des terreaux propices aux tensions déjà présentes dans le secteur. Ces tensions peuvent évoluer dans certains cas en conflits plus ou moins intenses. Les modalités d'entrée dans le conflit de rôles sont assez méconnues :

Quant aux mécanismes de production du conflit de rôles, on les connaît encore mal. Par exemple, on évalue mal les raisons pour lesquelles certains individus y sont plus sensibles que d'autres. [...] mais il est le résultat des interprétations de la personne sur la base de schémas cognitifs qui lui sont propres. Voilà pourquoi nous préférons parler de potentialités conflictuelles de situations délicates plutôt que de conflit de rôles, dont le caractère systématique est contredit par les faits. (Bellini, 2005, p. 19 – 20).

Bellini (2005) ne propose pas de modèle ou de typologie des conflits de rôles car il considère que le conflit n'est pas systématique au regard de la diversité des sources potentielles de ce conflit. Par conséquent, il ne lui semble pas pertinent de parler de « conflits de rôles » mais plutôt de « situations à fortes potentialités conflictuelles ». Il marque ainsi l'originalité de son approche par rapport à ceux qui ont développé, nous les verrons dans cette partie, une modélisation des conflits de rôles.

#### **4.3.1. Les tensions, ambiguïté et conflits de rôles**

C'est dans la dialectique entre rôle prescrit, formalisé par l'organisation, et rôle informel et subjectif que peut naître une partie des tensions, des ambiguïtés et des conflits de rôles. Avant d'aller plus loin, il convient de distinguer les trois termes les uns des autres.

Les tensions de rôles sont constituées des conflits de rôles, des ambiguïtés de rôles et de la surcharge de rôle (Commeiras et al.,2009 ; Djabi & Perrot,2016). Les tensions de rôles ont

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

toutes comme source des attentes externes au sujet soit excessives, soit contradictoires entre elles, soit ambiguës (Djabi & Perrot, 2016).

Royal et Brassard (2010) ont déterminé quatre facteurs de tensions de rôles chez un employé :

- sentiment de conflit entre les rôles (attentes formulées conflictuelles)
- sentiment de manquer de ressources personnelles pour faire face aux attentes
- sentiment d'être face à des attentes floues ou non formulées
- sentiment d'être pressé, surchargé au niveau professionnel et mental.

Ce dernier point fait écho aux conclusions de Rémy et Lavitry (2017) relatif à la surcharge de travail inhérente au rôle des conseillers Pôle Emploi. Les demandes institutionnelles excessives « constituent une forme de tension de rôle à part entière » (Djabi & Perrot, 2016, p. 145) qui rend difficile la gestion de la charge de travail, un des facteurs de l'épuisement professionnel des acteurs de l'insertion (Machado & Desrumaux, 2015). Au regard de ces éléments, nous retiendrons la tension de rôle liée à la charge excessive de travail comme un de nos indicateurs de l'orientation du rôle professionnel.

Les tensions de rôle renvoient également à l'ambiguïté de rôles qui se traduit par une compréhension insuffisante des attentes et des responsabilités associées à une position particulière (Katz & Kahn, 1966). Ainsi, plus le rôle attendu est clairement défini (clarté de rôle) plus l'ambiguïté de rôle sera faible. En ce sens, Katz et Kahn (1966) ont proposé un modèle conceptuel de l'ambiguïté de rôle selon deux dimensions. La première est une ambiguïté opératoire définie par un défaut d'information, information que n'aurait pas un individu pour atteindre un but. La seconde est une ambiguïté socio-émotionnelle qui se caractérise par les conséquences liées au rôle, conséquences psychologiques et sociales que peut subir un individu s'il n'atteint pas le(s) but(s) attendu(s). Dans le champ du travail, l'ambiguïté de rôles peut avoir des effets négatifs.

Selon Commeiras et al. (2009), elle met à mal la clarté, la visibilité du métier et le contour des activités. Le professionnel ne sait plus ce que l'on attend de lui et peut se sentir perdu. Le risque, selon ces auteurs, est que le professionnel se détache de son métier et de ses valeurs

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

voire qu'il ait des intentions de départ du métier. En revanche, selon Bellini (2005), l'ambiguïté de rôles peut aussi avoir des effets positifs. Elle peut permettre au salarié qui bénéficie d'une certaine marge de manœuvre, de pouvoir « jouer » avec ses différents rôles. Il peut « arranger ses rôles » pouvant être, par exemple, autoritaire ou bienveillant en fonction de la situation. Katz et Kahn (1966) distinguent l'ambiguïté de rôle du conflit de rôle. En effet, si l'ambiguïté de rôle est relative au « degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation », le conflit de rôle, quant à lui « résulte de l'apparition simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles telles que l'adaptation à l'une, rend plus difficile l'adaptation aux autres » (p.9). Alors que l'ambiguïté de rôles plonge souvent le salarié dans un rôle flou, indéterminé, le conflit de rôles, lui « exprime les contradictions que l'on perçoit entre plusieurs demandes ou attentes de rôles, ou quand la satisfaction d'une attente rend la satisfaction d'une autre problématique » (Kahn et al., 1964). Le conflit de rôles peut apparaître dès l'entrée dans l'organisation du travail. Lacaze (2007) note que lorsque le nouvel entrant tente de manager son rôle, il est confronté à des conflits de rôles, c'est-à-dire, les conflits inhérents à sa position et à la socialisation dans l'entreprise mais aussi les conflits entre sphère privée et sphère publique. En effet, pour manager son rôle, le nouvel entrant a besoin de connaître les possibilités, les limites et les attendus du rôle définis par l'organisation et/ou le collectif de pairs. Ainsi, le sentiment de décalage entre les attentes, entre l'avant et l'après, entre la sphère privée et la sphère professionnelle est un des facteurs qui peut mener au conflit de rôles. Si dans les travaux s'intéressant à la notion de conflit la majorité des auteurs précités expliquent que les sources et la nature du conflit sont multiples, dans les travaux relatifs aux conflits de rôles, les termes pour qualifier les sources du conflit ne sont pas les mêmes mais s'accordent autour du « désaccord » et de la dissonance. Nous retiendrons l'indicateur des conflits de rôles plutôt que d'ambiguïté ou de tension car nous nous centrons sur les attentes formulées conflictuelles que le conseiller/référent RSA peut rencontrer.

#### **4.3.2. La modélisation des conflits de rôles**

Plusieurs travaux modélisant les conflits de rôles permettent de mieux appréhender la notion.

- Le modèle de Katz et Kahn (1966), pourtant peu récent, est souvent convoqué dans les recherches actuelles. Pour ces auteurs, les conflits de rôles reposent sur une incompatibilité entre des attentes. L'incompatible, que l'on peut définir comme l'impossibilité de s'accorder, serait à la base des conflits de rôles.

Ils proposent quatre types de conflits :

1. le conflit intra-émetteur : incohérences perçues par l'individu quant aux attentes d'une tierce personne par rapport au rôle attendu, par exemple, quand le bénéficiaire du RSA demande une insertion rapide sur le marché de l'emploi alors que le conseiller considère que ce bénéficiaire n'a pas suffisamment de compétences ou de formation pour accéder à l'emploi visé ;
2. le conflit inter-émetteur : incohérences perçues par l'individu quant aux attentes de plusieurs personnes ou d'un groupe par rapport au rôle attendu. Par exemple, quand le bénéficiaire ne souhaite pas intégrer le dispositif et que le département l'oblige. Le conseiller/référent RSA doit « composer » avec les attentes contradictoires de ces deux acteurs ;
3. le conflit personne – rôle : incompatibilité entre les attentes d'un ou de plusieurs émetteurs de rôle et les demandes, valeurs ou capacités du récepteur de rôle. Par exemple, le bénéficiaire peut engager une multitude de demandes (faire un dossier, faire un CV, etc...) lors d'un même rendez-vous, ce que le conseiller/référent RSA ne peut honorer ;
4. les conflits inter-rôles : décalage ou incompatibilité perçue par l'individu entre les exigences et les valeurs liées aux différents rôles qu'il remplit. Le conseiller/référent RSA peut être surchargé par ses différents rôles sociaux (professionnel, bénévole, ami, compagnon/compagne, etc...).

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

- 
- Plus récemment, Perrot (2000) définit le conflit comme une inadéquation perçue entre l'individu et son rôle organisationnel. Il reprend en substance la proposition de Katz et Kahn (1966) mais en ajoutant toutefois des éléments saillants sur les tensions psychologiques perçues par l'individu incluent dans le rôle (individu / rôle). Il donne également plus de place à l'interaction et aux conflits potentiels entre l'individu et les membres de l'organisation de travail (collègues, équipe, hiérarchie...). L'auteur place ainsi au centre la perception du sujet et notamment la perception de ce qui n'est pas approprié entre ce qu'il souhaite développer et les attentes externes. Il propose cinq dimensions du conflit de rôles :
    1. le conflit individu-rôle : conflit entre les attentes de l'individu et celles de son rôle ou quand l'individu doit jouer deux rôles incompatibles ;
    2. le conflit individu-climat : conflit entre les attentes de l'individu et le contexte organisationnel (valeurs, cultures et actions de l'organisation de travail) ;
    3. le conflit individu-ensemble de rôles : conflit entre l'individu et les attentes des personnes en interaction avec lui dans l'organisation de travail concernant le rôle attendu (il se rapproche en cela du conflit inter-émetteur proposé par Katz & Khan, 1966) ;
    4. le conflit « accès à l'information » : l'individu n'a pas accès l'information ce qui le plonge dans une ambiguïté de rôles ;
    5. la surcharge de rôles : l'individu a de nombreux rôles ce qui provoque chez lui des tensions pour combler l'ensemble de ses rôles.
  - Greenhaus et Beuttel (1985), quant à eux, proposent une conception systémique du conflit de rôle. Ils ne restreignent pas les conflits de rôles à la seule sphère professionnelle mais s'intéressent également aux relations potentiellement contradictoires des rôles qui relèvent des différentes sphères de vie de l'individu. Ils ont donc centré leurs recherches sur le conflit inter-rôles et ont dégagé trois dimensions pour définir ce type de conflits :

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

- 
1. le conflit d'énergie : l'énergie donnée dans un rôle qui ne permet pas d'avoir la force d'en assumer d'autres ;
  2. le conflit de temps : le temps pris par un rôle qui ne laisse que peu de temps aux autres rôles de vie ;
  3. un conflit d'attitudes et de comportements : les attitudes et comportements valables dans un rôle qui ne sont applicables dans d'autres, demandant au sujet une grande énergie dans la flexibilité de ses attitudes et de ses comportements.

Ces différentes modélisations ne sont pas en contradictions les unes avec les autres mais marquent davantage l'évolution de la conceptualisation des conflits de rôles. Les modèles proposés mettent en exergue un ensemble d'attentes qui peuvent peser sur le sujet et, dans leurs contradictions, mener aux conflits de rôles. Les conflits de rôles peuvent avoir des effets délétères chez les sujets de par les émotions négatives qu'ils suscitent. Dans notre recherche auprès des conseillers/référents RSA, les exemples donnés peuvent correspondre à la proposition de Katz et Kahn (1966).

### **4.3.3. Effets des conflits de rôles sur l'individu au travail : quelles stratégies cognitives et comportementales pour y faire face ?**

Picard et Marc (2008) indiquent, qu'en psychologie sociale et en sociologie, les effets négatifs du conflit ont fait l'objet de nombreuses recherches. En effet, il a été montré que les conflits de rôles peuvent être vecteurs de stress (Codo et al., 2015 ; Commeiras et al., 2009), de conflit interne, d'insatisfaction ou le marqueur d'une baisse de confiance dans la lignée hiérarchique (Hardy & Conway, 1978). Perrot (2005) note que les conflits de rôles ont des incidences sur au moins six variables :

1. l'engagement au travail ;
2. l'implication organisationnelle ;
3. la satisfaction au travail ;

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

4. la motivation au travail ;
5. le sentiment de performance ;
6. les intentions de départ.

Les travaux de Bellini (2005) évoquent des stratégies comportementales que certains sujets mettent en œuvre pour éviter ou atténuer les conflits de rôles perçus, tel que :

1. **L'arrangement de rôles** qui consiste à faire en sorte que les actions qui ne sont pas prescrites ou peu acceptées trouvent une justification qui reste « acceptable », qui permettent de conserver une image positive, « désirable » par l'ensemble des groupes en lien avec le sujet. On peut citer l'exemple d'un salarié qui irait dans le sens du client au détriment de l'entreprise en le justifiant par une démarche commerciale avantageuse et à une fidélisation du susnommé client.
2. **L'ajustement de rôles** dans lequel l'individu trouve un système qui est compatible avec son mode de fonctionnement en s'appuyant sur des justificatifs « valables » dans l'environnement immédiat. Bellini (2005) donne l'exemple d'un manager qui s'appuie sur des procédures « obligatoires » venant de la direction pour que ces subordonnés les respectent.

Ces stratégies permettent à l'individu d'éviter ou de résoudre en partie les conflits de rôles mais elles ne le font pas nécessairement sortir du conflit.

D'autres stratégies, en revanche, permettent au salarié de dépasser les exigences du prescrit en tentant de faire évoluer son rôle. En ce sens, Desmarais et Abord de Chatillon (2010) montrent que les conflits de rôles permettent aux managers de se dégager puis de s'appuyer sur une certaine marge de manœuvre. La marge de manœuvre est un espace de liberté qui permet de garder le contrôle et qui a le pouvoir de réduire ou d'éviter l'ensemble des effets des conflits dans le travail (Picard & Marc, 2008). Sans marge de manœuvre, les managers se sentent prisonniers du prescrit et ressentent d'autant plus les effets des conflits de rôles (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010).



#### **4.4. Le conflit de valeurs dans le domaine du social et de l'insertion**

##### **4.4.1. Le pouvoir de la logique gestionnaire et ses valeurs**

Goderniaux (2016) a réalisé une recherche dans un institut de formation des travailleurs sociaux. Elle s'est aperçue que les formateurs et les étudiants étaient plutôt hostiles aux réformes du gouvernement, réformes caractéristiques de l'idéologie moderne du modèle socio-économique contemporain et contre une technicisation croissante du métier d'éducateur spécialisé. La chercheuse écrit, en citant Georges Gaillard (2008) qui parle de disqualifications de la professionnalité, que : « j'ai pu observer au cours d'une étude dans une association d'insertion professionnelle des disqualifications de valeurs institutionnelles humanistes, jugées 'passéistes' par les nouveaux dirigeants, leur préférant des valeurs liées à la performance. » (p.160). L'exemple nous montre comment la logique gestionnaire issue du modèle néolibéral s'est introduite dans les domaines du médical, du social et de l'insertion. Dans le domaine du social, cela a pour effet que désormais les organismes d'aide ou de formation sont des entreprises comme les autres avec la valorisation des critères de rentabilité et d'efficacité, introduisant ainsi le social dans l'univers marchand (Julier, 2004). Pour évoluer, il doit se révéler rentable et attractif, il doit justifier de son bien-fondé et du bien-fondé de ses actions : c'est de l'ingénierie de marketing (appliquée au social) contre laquelle certains travailleurs sociaux luttent. Au final, les lois de l'économie dictent les lois du social (Julier, 2004).

Les conséquences de cette logique gestionnaire sur le professionnel qui œuvre dans le secteur du social et dans le champ de l'insertion sont multiples. Au regard de l'objet de notre thèse, nous retenons spécifiquement celle qui renvoie à un tiraillement des logiques dans la pratique :

Ainsi, lorsque dans la politique de formation, la logique gestionnaire, qui place la rationalité de la technique au centre, et la logique humaniste, qui place le sujet au cœur de son activité, ne trouvent plus à s'articuler, à coexister dans un conflit équilibré, une logique en vient à écraser l'autre. Lorsque l'« être », entendu comme « être affecté » n'est plus articulé au « faire », et qu'ils sont mis

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

en opposition, la subjectivité serait contrainte de laisser place à une enveloppe vide. (Goderniaux, 2016, p.167).

En ce sens, les attentes organisationnelles et institutionnelles ne sont pas tournées vers l'écoute ou l'empathie que pourrait développer le conseiller en insertion mais davantage vers le comptage du nombre de personnes suivies et du nombre d'emplois ou d'entrées en formation obtenus (Rémy & Lavitry, 2017). Giuliani (2009) écrit que : « Le travail relationnel se trouve ainsi déprécié et rendu invisible au profit d'une valorisation de performances quantifiables en termes de nombre de jeunes suivis, de contrats de formation enregistrés. » (p.63). Une valorisation des valeurs de second ordre (Ancet, 2017) qui peut amener le conseiller/référent RSA à s'interroger sur sa posture éthique. En outre, il est au fait des logiques gestionnaires et quantitatives appliquées et demandées qui constituent les paradoxes typiques de sa position frontalière : entre les inégalités socio-économiques qu'il voit mais qu'il ne peut dénoncer de manière trop virulente et la position des marginaux qu'il peut et doit comprendre mais ne peut prendre totalement parti au risque de tomber lui-même dans la marginalité et perdre son statut, voire son emploi. Bouquet (2017) se demande comment, dès lors, œuvrer sagement, sans conflit de valeurs, lorsque s'agitent des paradoxes dans la pratique : faut-il défendre la singularité de l'individu accompagné (éthique de conviction, rattachée aux valeurs humaines, de premier ordre) ou faire peser le devoir d'autonomie et d'insertion de cette personne dans la société (éthique de la responsabilité individuelle) ?

Ancet (2017) indique que l'on n'est jamais totalement « soi-même » au travail ou plutôt un « soi » situé dans une mosaïque complexe de l'individu. Toutefois, s'il n'est pas totalement lui-même, l'individu peut souffrir d'un écart entre ce qu'il est et son rôle, notamment sur le plan d'un décalage entre les valeurs :

Pour s'être fait une seconde nature de son rôle professionnel, le sujet n'en est pas moins un être cohérent, susceptible de souffrir lorsqu'il sent trop fortement s'installer un écart entre ce qu'il se sent être, ce qu'il aspirait à devenir et ce qu'il se voit faire. Quand l'ensemble de règles et les valeurs qu'il incarne

s'éloignent de ses valeurs personnelles ou de ses idéaux professionnels, il y a  
conflit de valeurs. (p.108).

Ancet (2017) explique que les valeurs étant fortement intériorisées, le conflit de valeurs peut mettre à l'épreuve le sujet et le faire souffrir. Le conflit de valeurs devient un conflit psychique source de souffrance éthique qui peut amener le sujet à se sentir en difficulté dans sa posture éthique et dans son rôle professionnel.

#### **4.4.2. Les conflits de valeurs et la souffrance éthique**

Aubry (2012) illustre la souffrance éthique dans sa recherche sur les pratiques des aides-soignantes. Ces professionnelles surchargées par leur travail (par la prescription) n'arrivent plus à faire un travail « de qualité ». Elle se retrouvent donc en décalage entre l'idéal du métier (et ses valeurs humanistes) et le manque de moyens et de temps pour mettre en pratique cet idéal. L'éthique est donc intrinsèquement liée à la pratique. Le travailleur met en jeu ce qui est important pour lui, ce qui a de la valeur au sein de sa pratique. Le décalage perçu peut donner lieu à un conflit de valeurs, entre ce qui « vaut » aux yeux du sujet et ce qui « prévaut » au niveau organisationnel et institutionnel, le conflit se cristallise dans ce qui se fait ou non. « Sous les conflits de pratiques sont les conflits de valeurs. » (Bliez-Sullerot, 1999, p.191). Lorsque le sujet ne peut développer une posture éthique qu'il a choisie et qui est définie par les valeurs qui lui semblent importantes, le conflit de valeurs devient douloureux : c'est la souffrance éthique. Quelques recherches menées illustrent cette souffrance éthique et les conflits de valeurs qui en sont à l'origine. On peut citer, par exemple, le conflit de valeurs soulevé par Bliez-Sullerot (1999) chez les professeurs des écoles. L'auteure note des contradictions et des désaccords liés aux valeurs sur la relation avec l'enfant ou le rôle du maître entre les intervenants dans le cadre d'un groupe d'échange de pratiques. Le conflit est donc dû à des représentations différentes de l'objet et à la primauté des valeurs accordées. On peut également se référer aux constats d'Ahgouchy (2003) dans son enquête auprès des agents de recouvrements en centre d'appels. Ses travaux rendent saillants le décalage entre

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

les valeurs personnelles de premier ordre (Ancet, 2017) de certains agents et le peu de valeurs humanistes dans les priorités de leur organisation. Ce conflit est accru par l'absence de marge de manœuvre due à des procédures rigides et à un système de contrôle extrêmement fort. L'étude menée par Julier (2004) montre également comment le conflit de valeurs peut avoir des répercussions sur la pratique des travailleurs sociaux. En effet, le travailleur social se retrouve dans un paradoxe : quand il est entre l'assistance et l'action sociale. L'assistance sera, par exemple, d'aider une famille à trouver un logement ou de s'occuper d'un enfant dans un contexte familial violent tout en ayant conscience, sans les dénoncer, des dérives et les manques de l'action sociale en matière de logement ou celles du capitalisme qui laisse de côté les plus précaires.

Pour échapper au conflit de valeurs, le professionnel peut faire de son prescrit un idéal (Ancet, 2017). Toutefois, selon cet auteur, le risque c'est le rejet des valeurs subjectives afin de ne répondre qu'à des protocoles en déshumanisant ses actions. Ainsi, le danger est de substituer à son action des valeurs de premier ordre au profit des valeurs de second ordre, mettant en péril, par cette action, l'accompagnement d'un public fragilisé.

### 4.5. Les voies de sortie du conflit au travail

Les éléments développés dans les parties précédentes nous permettent de poser que la pratique du conseiller/référent RSA n'est pas exempte de tensions, d'ambiguïtés, de paradoxes ou encore de tiraillements qui peuvent donner lieu à différents types de conflits, intra et interpersonnels, de rôle et de valeurs. Comment, dès lors, le conseiller/référent RSA tente-t-il de réduire ou de résoudre les conflits qu'il perçoit ?

- 1. Utiliser la marge de manœuvre pour « arranger son rôle » ou réélaborer la règle.** L'une des stratégies possibles développée par Grima (2004) est de tenter de réduire les attentes de rôles en influençant l'une des parties en attente (par exemple, pour le conseiller/référent RSA : l'institution, l'accompagné ou le marché de l'emploi). L'objectif est de faire évoluer les attentes d'une des parties pour faire baisser les tensions de rôles.

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

Dans la même lignée, Bellini (2005) avance l'idée d'arrangement et/ou d'ajustement de rôles dans lesquels les individus s'appuient sur leur marge de manœuvre pour modifier leur rôle professionnel. Le sujet peut également échapper ou sortir rapidement du conflit en réélaborant la règle. Caroly et Clot (2004) notent que certaines règles prescrites rentrent en contradiction avec ce qui fait sens pour le sujet dans son activité de travail. Ainsi, pour dépasser ce qui fait conflit, le sujet peut à l'aide de son collectif de travail réélaborer la règle afin qu'elle fonctionne dans le réel de l'activité. Toutefois, encore faut-il que les sujets puissent se réapproprier la règle « sans la violer » et qu'ils aient la marge de manœuvre suffisante pour le faire. En effet, si la règle est trop rigide, peu modifiable ou si le collectif de travail ne soutient pas le sujet dans la transformation de cette règle, le conflit peut s'aggraver car le sujet, en plus de cette règle qui ne fait pas sens pour lui, peut être perçu comme déviant par son collectif de travail. Il en va de même pour les arrangements et les ajustements de rôles : sans marge de manœuvre, le salarié n'a pas la possibilité de modifier son rôle professionnel.

- 2. Dépasser le conflit de valeurs (Malrieu, 1998).** Le conflit le plus difficile à surmonter affectivement pour l'individu, dans le travail, est probablement le conflit de valeurs dont la sortie va souvent dépendre de la concordance entre les valeurs portées par le sujet et celles portées par son organisation de travail et/ou son prescripteur. Aghouchy (2003), qui a réalisé une étude auprès d'agents de recouvrements en centre d'appels, note que les professionnels qui s'en sortent le mieux sont ceux pour qui le métier a du sens et qui s'accordent aux valeurs et aux actions de leur organisation de travail. Une conformité totale, une adhésion à la culture organisationnelle éloignent ces professionnels du conflit de valeurs. Cette conformité se forge particulièrement chez les plus performants (qui sont souvent favorisés par la direction) et chez les salariés les plus anciens de l'organisation de travail. En effet, après avoir été en conflit de valeurs entre les valeurs personnelles et celle d'un poste pas/peu valorisant socialement et personnellement, l'une des solutions pour continuer à exercer, c'est d'adhérer à la culture organisationnelle. À l'inverse, d'autres

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

salariés refusent la manière dont ils sont considérés et l'absence ou la quasi-absence de valeurs morales rattachées à leur poste de travail. Ils rentrent donc en résistance, notamment avec la hiérarchie (Aghouchy, 2003). Cela a pour conséquence un accroissement des contrôles à leur égard de la part de leurs supérieurs. Ainsi, fortement installé, le conflit de valeurs peut se muer en conflit interpersonnel en cas de non-adhésion aux valeurs véhiculées par l'organisation de travail avec souvent comme effet le départ du salarié de l'organisation de travail qui tente d'échapper à la souffrance éthique.

Nous retenons de cette partie sur le conflit, que, dans le champ du travail, deux types de conflits sont majoritairement présents : les conflits de rôles et les conflits de valeurs qui sont des conflits internes et, parfois aussi, des conflits interpersonnels. En effet, ces conflits questionnent le rôle professionnel du salarié tout autant qu'ils peuvent toucher sa posture éthique.

Si les effets délétères des conflits de rôles ne sont pas niés par les chercheurs précités, il est important de souligner que la majorité d'entre eux voient dans la sortie du conflit, le retour vers des bases nouvelles, un renouveau possible marqueur de plus d'équilibre (Bonnelle, 2016 ; Monroy & Fournier, 1997 ; Picard & Marc, 2008). Le conflit peut aussi trouver une voie de sortie apaisée par l'adhésion à (ou, à l'inverse, le départ de) l'organisation de travail (en cas de désaccord) par rapport aux valeurs.

### **Synthèse de la position frontalière, des décalages, tensions et conflits perçus**

La double position frontalière des conseillers/référents RSA est un terreau fertile à l'émergence de tensions, de sentiments de décalages et d'injustice qui peuvent donner lieu à des conflits de différentes natures. À la croisée de multiples attentes orientées par des valeurs différentes, les conseillers/référents peuvent percevoir des conflits de rôles et de valeurs. Ces conflits internes et/ou relationnels peuvent avoir des effets délétères sur le conseiller : perte du sens au travail, incapacité à exercer son rôle, épuisement dans les ressources personnelles

## Part. 1 – Chap.4. La position frontalière, un terreau pour les sentiments de décalages et de conflits

---

ou encore émergence d'une souffrance éthique. Si certains travaux se centrent sur ces effets négatifs des conflits perçus, d'autres en soulignent les potentiels effets positifs. Ces conflits peuvent en effet être source d'un questionnement et d'une réflexivité sur soi quant à ses relations aux autres et au travail et aux valeurs que l'on souhaite défendre. Ils peuvent aussi interroger le sujet quant à son avenir professionnel. Ce travail subjectif peut amener le sujet à réorienter ou réaménager son rôle professionnel ainsi que la posture éthique qu'il souhaite développer dans son métier, et plus largement dans son parcours professionnel.

Nous retenons également de notre revue théorique sur le conflit que, malgré des sources potentiellement multiples du conflit, certaines personnes vont ressentir et identifier le conflit alors que d'autres, placées dans un contexte professionnel identique, ne vont pas le percevoir. Il existe donc des situations « potentiellement conflictuelles » dont l'entrée dans le conflit (interne et/ou externe) va dépendre du sujet (Bellini, 2005).

Afin de mieux appréhender les conflits potentiellement perçus au travail par les conseillers/référents RSA, nous retiendrons à partir de notre revue de littérature les types de conflits suivants : les conflits de rôles, et plus spécifiquement le conflit intra-émetteur (notamment avec le prescrit) et le conflit inter-émetteurs, et les conflits de valeurs.

Si le conseiller/référent RSA perçoit de l'institution, de la personne qu'il accompagne ou encore du marché de l'emploi diverses attentes qui peuvent être concurrentes entre elles, il peut toutefois également percevoir des marques de soutien, de gratitude, de reconnaissance du travail réalisé. Dans le chapitre suivant nous allons nous centrer sur l'importance de la reconnaissance au travail – par soi et par autrui.

## **Chapitre V. Le sentiment de reconnaissance**

### **Introduction**

La reconnaissance est un élément important de la construction identitaire (Machado, 2016). Elle amène à de la satisfaction, de la motivation et du sens (Brun & Dugas, 2005). L'acte de reconnaissance se construit toujours dans le lien à autrui, c'est une construction dynamique, mouvante. La reconnaissance provient d'un jugement de soi ou d'un jugement d'une personne porté sur la contribution d'une autre personne. Elle se constitue dans un rapport de Soi à Soi et de Soi à Autrui. Se reconnaître et être reconnu dans ce que l'on fait permet de mettre du sens dans son travail, là où parfois, les effets des conflits perçus peuvent altérer ce sens. On peut illustrer ce propos par l'exemple d'un conseiller/référent RSA qui aurait des difficultés à répondre aux attentes du prescripteur de placement en emploi des bénéficiaires du RSA. Malgré cette difficulté, il peut être soutenu et reconnu pour la qualité de son travail d'accompagnant par sa direction et/ou par ses pairs.

Notre recherche participera à poser la question de cette reconnaissance comme processus inhérent à la construction du rôle professionnel du conseiller/référent RSA.

Dans ce chapitre, nous développerons tout d'abord le concept de reconnaissance dans la littérature avant de s'intéresser plus spécifiquement à la reconnaissance dans le milieu du travail et de l'insertion. Enfin, nous terminerons ce chapitre par la reconnaissance mutuelle par la voie du recours aux pairs.

### **5.1. Définition et modélisation de la reconnaissance**

#### **5.1.1. La définition du concept de reconnaissance**

Dans la définition du Larousse, la reconnaissance qui est l'action de « reconnaître » va de pair avec les notions de jugement (juger quelque chose ou quelqu'un), d'identification (d'une personne ou d'une situation) mais également de « considérer quelqu'un ». Dans la littérature scientifique, la reconnaissance a donné lieu à de nombreux travaux. Le concept a surtout été



## Part. 1 – Chap.5. Le sentiment de reconnaissance

---

étudié à partir des années 1990, particulièrement en sciences politiques, philosophie et sociologie. Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance serait « la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux » (p.7). La reconnaissance serait un sentiment propre à l'individu en fonction de ce qu'il perçoit. Selon François (2014), si la reconnaissance est un sentiment, elle est aussi un besoin, pour chaque individu car elle est nécessaire à la construction identitaire de ce dernier. Toutefois, il ne faut pas confondre, nous indique l'auteure, « besoin » de reconnaissance nécessaire pour tous les individus et « sentiment » de reconnaissance propre à la subjectivité de chacun. Si on suit l'auteur, les conseillers/référents RSA auraient besoin de reconnaissance dans et en dehors leur travail mais n'en attendraient pas tous le même degré de la part des acteurs de leur environnement (certains peuvent attendre davantage de reconnaissance de la part de leur organisation de travail et d'autres plutôt des personnes qu'ils accompagnent). Ils ne percevraient pas tous la même reconnaissance (dans une même situation de travail, certains de ces professionnels de l'insertion percevront de la reconnaissance des actions leur chef direct alors que d'autres l'analyseront comme un défaut ou un manque de reconnaissance). Renault (2004) propose quant à lui une définition de la reconnaissance en lien avec la notion de valeur. La reconnaissance serait, selon lui, « une confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification » (p.181). Selon cet auteur, la reconnaissance est toujours intersubjective. Elle se détermine, à la fois, dans un rapport de Soi à Soi et, à la fois, dans un rapport de Soi avec Autrui. Elle participe à la construction identitaire du sujet par le prisme de l'intégration sociale des normes et des valeurs morales de la société dans l'identité du sujet (Voswinkel et al., 2007). Le sentiment de reconnaissance est souvent associé à celui de la justice, de ce que l'individu juge « juste » pour lui ou pour autrui ou, à l'inverse, « injuste » qui donne naissance au sentiment d'injustice et au déni de reconnaissance. Chaque individu porte ses propres attentes de reconnaissance. Il recherche ainsi, selon Honneth (2000), l'équité dans les rapports à autrui, c'est-à-dire une reconnaissance mutuelle.

### 5.1.2. Les modélisations de la reconnaissance

Si les auteurs tels que Honneth (2000, 2004) ou Ricoeur (2005) utilisent les mêmes termes pour définir la reconnaissance (justice, moralité, équité, sentiment, valeurs...), ils ne conçoivent pas la reconnaissance de la même façon. Les modèles de la reconnaissance proposés par Ricoeur (2005) et par Honneth (2004) s'opposent sur plusieurs points : la vision du sujet (Ricoeur – 2005 - développant une modélisation d'un sujet plus actif que Honneth - 2004), la primauté de l'action d'Autrui dans la construction subjective (Ricoeur – 2005 - indique que la construction identitaire est antérieure aux relations sociales alors que Honneth – 2004 - pense que ces relations participent dès le départ à cette construction) et les conséquences du déni de reconnaissance (si les deux chercheurs s'accordent sur le défaut de reconnaissance qui mène à la lutte pour cette reconnaissance perdue, Ricoeur – 2005 - met en garde l'installation de cette lutte dans une conflictualité sans fin).

De son côté, le modèle de Ricoeur (2005) se compose de trois « idées mères » :

1. **La reconnaissance-identification** : reconnaître quelqu'un ou quelque chose. L'auteur pense que le sujet doit d'abord développer son identité, s'identifier avant de chercher à être reconnu. Ainsi, le début de la construction identitaire précède la reconnaissance.
2. De la reconnaissance de soi découle le **pouvoir d'agir** du sujet. La reconnaissance peut se développer car le sujet a la puissance d'agir. Il veut être reconnu pour ses capacités et ses aptitudes. Il permet aussi la projection de soi dans le temps.
3. **La reconnaissance mutuelle** qui née de la confiance mutuelle. Ricoeur (2005) explique que les humains ou les institutions peuvent être vecteurs de violence ou exposer le sujet à des conflits. Ces conflits et cette violence peuvent être modérés par la confiance mutuelle, voire par la gratitude de d'autres personnes (reconnaissance de l'autre tel qu'il est, sans « jugement »).

La modélisation de la reconnaissance proposée par Ricoeur (2005) met en avant l'action du sujet, son pouvoir d'agir et pose la reconnaissance comme un soutien pour l'individu face à des rapports humains et/ou institutionnels qui peuvent être violents et/ou conflictuels.

Honneth (2004) propose une perspective plus « passive » du sujet dans la construction individuelle de la reconnaissance mais son modèle s'inscrit dans un courant davantage socio-constructiviste qui met en lumière le rôle d'autrui dans la construction de la reconnaissance chez le sujet. Honneth (2004) distingue trois sphères de reconnaissance.

- 1. La sphère de l'amour.** Sphère qui s'établit dès le premier âge du sujet dont les liens affectifs construits avec autrui jettent les bases de la confiance en soi. Cette construction passe par la reconnaissance de ses besoins par autrui.
- 2. La sphère du droit.** Le sujet est reconnu comme citoyen. Il a des droits et des devoirs, il est perçu comme autonome. C'est le respect de soi, de ses droits et de sa dignité personnelle qui se constituent dans les relations avec Autrui et avec les institutions.
- 3. La sphère du « social ».** C'est la reconnaissance sociale, l'individu est reconnu en tant que tel par Autrui. Il est légitime dans ce monde. Cette sphère donne aussi naissance au sentiment d'utilité sociale de l'individu que l'Autre lui renvoie. La reconnaissance sociale entraîne l'estime sociale indispensable à son tour à la construction de l'estime de soi.

Dans la perspective de Honneth (2004), l'individu se construit dans une socialisation plurielle, en ce sens, ses attentes de reconnaissance lui sont toujours propres et lui permettent de construire son propre sens du « juste » et de « l'injuste ».

Que cela soit dans le modèle proposé par Ricoeur (2005) ou celui instauré par Honneth (2004), la reconnaissance se construit dans un rapport de soi par soi (construction identitaire, perception de soi) mais également dans un rapport de soi à autrui.

Dans notre travail de thèse, nous nous inscrivons dans les deux perspectives de la reconnaissance proposées par ces auteurs. Le conseiller/référent RSA se construit dans une socialisation plurielle, en ce sens, il est un professionnel de l'insertion dans son travail mais porte aussi cette identité professionnelle en dehors de cette sphère. Le sentiment de reconnaissance peut ainsi être morcelé : il peut se sentir reconnu en tant que conseiller/référent RSA par ces pairs et son organisation de travail mais pas par la société (ou

inversement). Reconnu, il peut percevoir qu'il a un pouvoir d'agir dans l'orientation de son rôle professionnel.

## **5.2. La reconnaissance : un rapport de Soi par Soi et de Soi par Autrui**

La reconnaissance, c'est tout d'abord, être reconnu par autrui. Selon Honneth (2000), si autrui ne me reconnaît pas, je ne peux me reconnaître et je ne peux me construire. La reconnaissance se joue dans l'intersubjectivité des rapports de reconnaissance mutuelle qui permet de se construire et de se reconnaître soi. Ainsi, la reconnaissance est, à la fois, une reconnaissance de soi par soi, et à la fois, une reconnaissance de soi par autrui sans que l'une puisse être dissociée de l'autre. Cet enchevêtrement, souligné par Voswinkel et al. (2007), fonde la reconnaissance sur des dimensions normatives et évaluatives : je suis conscient de ce que je suis et cela par et avec le regard de l'Autre.

Les dénis ou les absences de reconnaissance entraînent le sujet, selon Honneth (2000) et Ricoeur (2005), vers une lutte pour la reconnaissance. Cette lutte peut avoir plusieurs causes possibles : sentiment d'injustice, mépris social, blessure morale, atteinte à la dignité... Elle est, selon Chainé (2012), caractérisée par la perturbation du consensus tacite entre les droits et les devoirs de chacun. Tcholakova (2014) souligne les rapports imbriqués entre soi et autrui et les conséquences du déni de reconnaissance. Ainsi, donne-t-elle l'exemple de réfugiés qui n'arrivent pas à retrouver un emploi, à qui on ne reconnaît ni leurs qualifications, ni une grande partie de leurs compétences. Les professionnels qui les accompagnent (et qui sont aussi des acteurs de l'insertion) renvoient à ce que les réfugiés peuvent percevoir comme un déni de reconnaissance de leurs compétences, de leurs parcours antérieurs qui trouve son point d'ancrage dans un accompagnement avec un autrui professionnel, et qui vient fragiliser leur rapport à soi et leur construction identitaire. Ils subissent ce déni de reconnaissance qui se traduit soit

- par une reconnaissance dévalorisante d'une prise d'un poste en deçà de leurs compétences et qualifications ;

## Part. 1 – Chap.5. Le sentiment de reconnaissance

---

- par une reconnaissance décalée : par exemple, certaines compétences de la personne sont isolées et mises en exergue vers un nouveau projet professionnel non choisi par le réfugié. L'acteur de l'insertion, de son côté, a l'illusion de lui offrir une reconnaissance partielle alors que le réfugié voit en l'action de cet acteur une « méconnaissance ».

Tcholakova (2014) note deux réactions de la part des réfugiés : soit ils renoncent à leurs attentes de reconnaissance et acceptent les nouvelles normes professionnelles, soit ils partent en lutte pour la reconnaissance en tentant de transformer les normes d'accès à l'emploi (passer par un autre réseau que le professionnel, aller voir directement l'entreprise...).

Un dernier modèle, plutôt développé en psychodynamique du travail, souligne que la reconnaissance est un rapport de Soi à Soi et de Soi à Autrui déclinés à travers le jugement d'utilité et le jugement de beauté initiés par Dejours et Abdoucheli (1990). Le jugement d'utilité renvoie à l'utilité *technique* sociale et professionnelle de l'individu (souvent formulé par des attentes externes : les clients, l'organisation du travail...). Le jugement de beauté porte sur la qualité du travail : « faire du beau boulot » (en lien avec le genre professionnel). Ces deux jugements, d'utilité et de beauté, sont des jugements d'Autrui sur Soi mais aussi des jugements que le sujet porte sur lui-même dans une reconnaissance de Soi envers Soi : est-ce que je me sens utile ? Est-ce que je fais un beau travail ? On perçoit dès lors la nécessité d'être reconnu et de se reconnaître pour favoriser la construction de son identité professionnelle. Dans le secteur de l'insertion, l'approche de la reconnaissance de Dejours et Abdoucheli (1990) fait écho à ce que Brégéon (2008) appelle « l'idéal du métier » :

Si l'adhésion à l'idéal professionnel nécessite un minimum de marge de manœuvre et d'autonomie dans l'exercice de sa profession, la dynamique fonctionne aussi dans l'autre sens. La manifestation de l'idéal permet de susciter une certaine estime de la part de ses collègues, de se sentir reconnu, de renforcer son identité et sa position (p.146).

### **5.3. La reconnaissance dans le champ du travail et de l'insertion**

#### **5.3.1. Contexte économique contemporain et modélisation de la reconnaissance au travail**

La reconnaissance au travail a commencé à être étudiée et utilisée en sciences sociales et en gestion de ressources humaines (GRH) à partir des années 1980 – 1990 lors de la mutation du monde du travail postindustriel.

Voswinkel et al. (2007) proposent une rétrospective du processus de reconnaissance au travail depuis l'ère taylorienne. Les auteurs indiquent que la forme taylorienne méprisait le travail et les travailleurs. Cette non-reconnaissance était partiellement compensée par la sollicitude patriarcale ou par la coopération en forme de citoyenneté d'entreprise avec une forte identification des salariés à la culture organisationnelle. Dans cette conception, le travail est un devoir, l'honneur du travail est la seule perspective de reconnaissance. Avec le passage du taylorisme au post-taylorisme, le traitement des salariés a évolué : avec l'érosion des relations à long terme, les évaluations des salariés se sont individualisées, les salariés doivent montrer des qualités et des capacités d'autogestion, de flexibilité et de créativité. Dans le secteur de l'insertion, cette évaluation individualisée pèse désormais sur les conseillers/référents RSA dans l'application de culture du résultat (taux d'insertion des personnes accompagnées à atteindre) et des logiques gestionnaires appliquées à ce secteur (Bajoit, 2005 ; Zwick Monney, 2015b). Elle pèse aussi sur le bénéficiaire du RSA ou sur le demandeur d'emploi par l'évaluation de son employabilité puis plus tard, avec la mise en place de la politique d'activation de contrôle (ANSA, 2017), par l'évaluation de ses démarches de recherche d'emploi.

Les différents auteurs critiquent vivement ce contexte actuel de travail et ses conséquences sur la reconnaissance.

- Machado (2016) indique que les salariés sont souvent seuls, mis en concurrence avec le collectif, ce qui accroît la souffrance au travail et les risques psychosociaux. La reconnaissance est donc un enjeu pour les organisations de travail. Par exemple, les

conseillers/référents RSA peuvent être mis en concurrence entre eux concernant le taux d'insertion des bénéficiaires qu'ils accompagnent.

- Guéguen et Malochet (2012) indiquent que les premiers travaux sur la reconnaissance sont corrélés aux risques psychosociaux caractéristiques de l'individualisme et la montée des responsabilités individuelles. Le mépris des plus faibles est souvent à la base des luttes pour la reconnaissance.
- Sur un plan idéologique et stratégique, Honneth et al. (2008) notent que les organisations instrumentalisent la reconnaissance pour amener un salarié vers un but, une finalité dans son comportement ou dans son attitude.
- Chaine (2012) oppose la culture du résultat (très présente dans les organisations de travail) et celle de la reconnaissance dans lesquelles s'inscrit le sujet. L'opposition entre deux cultures (par exemple, pour notre population, entre la culture du résultat et la culture de l'accompagnement) amène l'auteur à penser qu'il y aurait un grand nombre de victimes de blessures morales et de souffrance au travail.
- Selon Renault (2004), il est nécessaire d'étudier le fonctionnement des institutions et comment elles conditionnent la perception d'un vécu injuste chez le sujet. Selon cet auteur, les organisations de travail contribuent autant à la reconnaissance qu'à son déni. En ce sens, les institutions produisent de la souffrance, une souffrance qui, selon l'auteur, n'est pas seulement une histoire personnelle de l'individu mais résulte d'une dynamique sociale.

Machado (2016) explique que la performance au travail est souvent vue par le prisme des chiffres de la productivité, occultant ainsi tout le réel de l'activité de l'individu. Dans ce contexte, la reconnaissance devient l'un des facteurs privilégiés pour expliquer la souffrance au travail (Dejours, 2007). Toutefois, bien que critique à l'égard du climat socio-professionnel actuel, Machado (2016) explique également que le sentiment de reconnaissance est individuel et relève de la perception d'un sujet dans un contexte organisationnel donné. Cette perception peut relever d'un ratio fait par le salarié entre ce qu'il donne à son organisation de

## Part. 1 – Chap.5. Le sentiment de reconnaissance

travail et ce qu'il reçoit de son employeur mais aussi de ce que les autres reçoivent de ce même employeur. Cette comparaison sociale permet ainsi d'ajuster la reconnaissance perçue. Dans les pratiques organisationnelles actuelles, Brun et Dugas (2005) distinguent quatre types de reconnaissance dans et par les entreprises :

1. La reconnaissance existentielle (je te reconnais tel que tu es – personnelle – ou tel que vous êtes – collective) ;
2. La reconnaissance de la pratique de travail (reconnaissance non pas par rapport aux résultats mais par rapport à la tâche en cours de réalisation ou par rapport au comportement du salarié) ;
3. La reconnaissance de l'investissement dans le travail (même si les résultats / objectifs ne sont pas remplis, le salarié a fait beaucoup d'efforts pour y contribuer et mérite ainsi une forme plus modérée de reconnaissance) ;
4. La reconnaissance des résultats (gratification à l'issue de la production et de la contribution aux objectifs).

Chacun de ces types de reconnaissance est divisé en sous-parties :

1. La reconnaissance à un niveau horizontal (avec les pairs du collectif) ;
2. La reconnaissance à un niveau vertical (par la lignée hiérarchique) ;
3. La reconnaissance à un niveau organisationnel (par les dispositifs institutionnels) ;
4. La reconnaissance à un niveau externe (spécifique aux services, aux rapports avec les clients/usagers).

Brun et Dugas (2005) développent ainsi les formes de reconnaissance que l'organisation de travail peut apporter ou non au salarié. Leur proposition de conceptualisation de la reconnaissance au travail met l'accent sur les acteurs qui entourent le salarié en les décomposant. Les auteurs montrent ainsi que le salarié peut percevoir différemment les actes ou dénis de reconnaissance en fonction des différents acteurs qui composent son environnement de travail. Malgré tout, cette typologie a été critiquée, notamment par Linhart



(2010) car elle cache, selon elle, l'idéologie de « changer les salariés avant de changer le travail ».

### 5.3.2. Les sources et conséquences du déni de reconnaissance dans le travail

En 1963, Adams explique que l'individu réalise des comparaisons en évaluant son travail et celui d'autrui pour déterminer s'il y a justice sociale, une justice sociale qui se pare donc du concept d'équité dans le traitement salarial. La conséquence est que le sentiment de justice ou d'injustice est ressenti en fonction de ce que le salarié perçoit de sa situation et de celle de ses collègues. Mais la comparaison avec les pairs n'est pas la seule source d'injustice possible. En 1960, Argyris propose la théorie du contrat psychologique (avec l'organisation ou avec les pairs) qui se constitue d'une relation d'échanges sous un mode informel, non écrits et composée d'attentes qui peuvent déterminer des comportements. La violation de ce contrat peut également amener un sentiment d'injustice et entraîner la lutte pour la reconnaissance. Ainsi, note François (2014), le sentiment d'injustice né toujours des principes et de la perception de justice dans un contexte donné. La théorie de la reconnaissance au travail se base sur l'hypothèse d'un sentiment d'injustice déterminé par un ensemble de normes qui donne naissance à ce sentiment. L'auteure montre trois types d'expérience d'injustice :

1. Les attentes insatisfaites s'expriment en termes de violation d'un principe de justice institué (ce qui fait écho à la théorie d'Argyris, 1960) ;
2. Un désaccord avec le principe même de justice instituée ;
3. L'expérience exige la transformation des principes de justice institués.

Renault (2004) montre que trois autres sources peuvent être à l'origine du sentiment d'injustice et du déni de reconnaissance dans le travail :

1. **L'invisibilité** se caractérise par une absence totale de prise en compte des attentes de reconnaissances individuelles au sein du travail (comme les travailleurs sans papiers, par exemple).

2. **La reconnaissance dépréciative** se caractérise par des jugements dévalorisants à l'égard du travail ou de la personnalité du salarié, cela revient à piétiner le sentiment d'utilité du salarié. Elle est souvent le motif de nombreux conflits sociaux.
3. **La méconnaissance** se caractérise par le fait que les salariés soient reconnus pour autres choses que ce qui fondent leurs attentes. Elle interroge sur la perception et sur les attentes de chaque acteur.

Renault (2004) indique également qu'il existe trois grandes formes de réactions au mépris social et au déni de reconnaissance :

1. **La réaction autodestructrice** : l'individu ne va pas se tourner contre la situation violente mais contre son Moi qui devient l'objet de haine, du fait de sa non-conformité avec l'idéal du Moi.
2. **La tendance « antisociale »** : une réaction violente avec l'envie de rétablir l'environnement perdu.
3. **La revendication tournée consciemment vers la situation violente** : action de protestation sous forme légale (revendications sociales) jusqu'à la violence illégale.

Renault (2004) s'accorde avec Honneth (2000) en posant que le déni de reconnaissance amène à la lutte pour la reconnaissance qu'elle soit tournée vers soi (autodestructrice), vers les auteurs du déni ou vers les institutions (tournée vers la situation externe).

Le contexte socio-économique et l'évolution du marché du travail semblent instituer ce que Renault (2004) nomme la souffrance sociale, résultant de la dynamique des institutions. Mais qu'en est-il réellement pour les salariés ?

En 2007, un sondage de TNS Sofres note que 37 % des salariés sont insatisfaits de la reconnaissance de leur investissement dans leur travail. En 2012, l'Observatoire Social de l'Entreprise montre que 62 % des jeunes de moins de 30 ans « soulignent le manque de reconnaissance de leurs compétences et un salaire qui ne correspond pas à leur niveau de qualification » (Brillet et al., 2013). Les salariés sont ainsi majoritairement déçus par le *ratio*

contribution / rétribution dont ils attendent souvent, pour réparation, une hausse de leur rémunération.

### 5.3.3. Les indicateurs objectifs de la reconnaissance au travail

Les indicateurs objectifs de la reconnaissance au travail se caractérisent par la manière dont l'organisation du travail rétribue le salarié concerné que cela soit par la voie de la rémunération, des augmentations, des promotions ou encore par des changements de statuts.

La reconnaissance financière correspond, selon Machado (2016), au salaire et aux primes reçus par un salarié comme étant une valeur concrète de son travail. Si, toutefois, elle est envisagée comme un indicateur objectif lié à une grille ou rattachée à une convention, elle peut être source d'un sentiment d'injustice. En effet, Brillet et al. (2013) notent que la justice distributive met un lumière un processus en deux phases pour le salarié : le *ratio* que calcule le salarié entre contribution et rétribution (en d'autres termes, ce que je gagne et ce que je donne dans mon travail se joue-t-il dans un rapport d'équilibre ?) et la comparaison avec les autres salariés (ma rétribution est-elle juste au regard de ce que gagnent mes collègues ?). Si la justice distributive relève donc de la reconnaissance matérielle et financière, elle engage le processus de reconnaissance par l'organisation du travail et peut donner naissance au sentiment d'inéquité (quand le « *ratio* calculé » l'est en défaveur du salarié) ou d'équité. Le rapport de la DARES (2008) montre un déséquilibre de ce ratio dans le secteur de l'insertion : les conseillers en insertion sont majoritairement faiblement rémunérés alors que, paradoxalement, le niveau de formation exigé par les recruteurs pour accéder à des postes dans l'insertion est assez élevé (minimum Bac+2, plus souvent Bac+3 à Bac+5) et leur charge de travail est importante.

Mais au-delà de la rémunération, d'autres facteurs objectifs de la reconnaissance sont en jeu tels que le statut, la qualification, la sécurité de l'emploi et la perspective de carrière dans l'organisation (Machado, 2016). Cette reconnaissance organisationnelle est un enjeu particulièrement saillant dans un contexte de crise et d'insécurité d'emploi. Elle concerne

également les moyens que l'organisation de travail met en place pour favoriser ou non les conditions de travail des salariés. Il n'en reste pas moins que les critères d'évaluation des résultats d'un salarié sont propres à la politique de l'organisation du travail, critères que le salarié peut juger justes ou injustes en fonction de la perception qu'il a de la politique et de l'environnement de son organisation de travail. Toutefois, ces critères objectifs jouent un rôle moins important que la reconnaissance interactionnelle qui s'ancre dans les relations intersubjectives du sujet, selon Brillet et al. (2013).

### **5.3.4. La primauté des interactions informelles dans la reconnaissance perçue au travail**

En 2015, Yalenios s'interroge sur la reconnaissance organisationnelle au cours des entretiens annuels d'évaluation. L'auteure a réalisé une étude auprès de chargés d'évaluation et de collaborateurs évalués au sein d'un service de documentation d'une université. Elle a découvert que la reconnaissance financière est rarement avancée dans les entretiens, c'est souvent dans les relations, dans son caractère d'intersubjectivité que les attentes et les défauts de reconnaissance se nichent. Par exemple, la bienveillance ou encore les remarques positives du chargé de l'évaluation au collaborateur répondent souvent aux attentes de reconnaissance. A l'inverse, la formalisation écrite des reproches est souvent mal vécue par le salarié évalué. Yalenios (2015) note également que les demandes de recours administratif contre les propos écrits sur le compte rendu de l'entretien d'évaluation sont exprimées quand le salarié s'est senti humilié, qu'ils estiment que les jugements négatifs écrits sur le compte rendu ne correspondent pas à son travail. Ces propos rédigés sont vécus comme des dénis de reconnaissance du chargé d'évaluation, et parfois de manière plus élargie, de la lignée hiérarchique. Ces récriminations se basent plus sur les interactions, sur le jugement d'utilité du travail que sur les indicateurs objectifs de la reconnaissance tel le salaire, les primes ou les conditions matérielles de travail. Elle fait écho à ce que Machado (2016) appelle la reconnaissance symbolique qui se traduit par des marques de gratitude venant de l'ensemble des acteurs de l'environnement du salarié (clients, usagers, pairs, direction...). Ce jugement porte sur l'utilité sociale, économique et technique du travail accompli par l'individu dans le

## Part. 1 – Chap.5. Le sentiment de reconnaissance

---

cadre de son travail. Cette reconnaissance symbolique renvoie aux travaux de Dejours et Abdoucheli (1990) sur le jugement d'utilité (technique, social et économique) et de beauté (faire un travail de qualité).

De la même manière, Machado (2016) ainsi que Brillet et al. (2013) scindent deux types de justice perçue : la justice distributive et la justice interactionnelle. La première reprend la perception du salarié quant à son salaire et à ses conditions matérielles de travail alors que la seconde se centre sur la perception de la qualité des relations interpersonnelles que le salarié entretient avec ses supérieurs hiérarchiques. Dans la même lignée, Honneth (2000) pense que cette reconnaissance morale perçue est la plus importante pour le sujet car elle fait appel à des valeurs profondément ancrées : le respect, la dignité et la sincérité dans les rapports humains au travail. De leur côté, Brillet et al. (2013) ont décidé d'interroger en France plusieurs entreprises de la région Centre sur la question de la justice et de la reconnaissance au travail. Ils concluent également, à l'issue de leur recherche, que les aspects moraux, les relations formelles et informelles ont plus de poids sur la reconnaissance globale que les aspects financiers ou matériels. Toutefois, notent les auteurs, la reconnaissance ou le défaut de reconnaissance ne semble pas influencer sur les intentions de maintien ou de départ de l'organisation de travail.

Dans ses travaux, Chaine (2012) a repris le modèle de Honneth (2004) pour l'adapter au monde du travail. Ainsi, la confiance en soi est liée aux relations de travail ce qui peut se traduire soit par des conduites intersubjectives positives comme de la bienveillance, soit par des conduites intersubjectives négatives comme de la maltraitance ou de la négligence. L'estime de soi s'ancre dans le jugement sur le travail, le sujet peut ainsi se sentir considéré, utile dans son métier ou, à l'inverse, ressentir de l'humiliation ou de l'absence de considération. Enfin, le troisième volet : le respect de soi fait appel au droit social et aux droits de la personne avec, dans le versant positif, du respect de l'individu sur ses droits, et dans le versant négatif, de la discrimination, de l'inéquité dans le traitement. L'approche de Chaine (2012) montre combien le jugement d'autrui mais aussi son propre jugement sur soi semblent impacter la reconnaissance subjectivement perçue de l'individu quant à sa situation. Ainsi,

dans le milieu professionnel, la reconnaissance peut être favorisée dans un cadre précis et défavorisée dans un autre. Par exemple, le sujet peut ressentir un déni de reconnaissance de la part de son organisation de travail mais trouver au sein de son collectif de pairs une forme de reconnaissance mutuelle.

#### **5.4. La reconnaissance mutuelle par les pairs et le collectif de travail dans l'insertion**

Au sein des organisations de travail, Mebarki (2019) revient sur l'idée que l'individu va davantage, en cas de souci se tourner vers son groupe de pairs. Il explique que le recours aux pairs en cas de problème dans une organisation de travail plutôt qu'au supérieur hiérarchique peut s'expliquer de multiples façons : le pair partage souvent les mêmes langages et les mêmes codes, le pair connaît souvent mieux les pratiques du terrain et enfin, il n'a pas d'autorité d'évaluation comme le superviseur. C'est une forme de reconnaissance mutuelle (Ricoeur, 2005). Le groupe de pairs dans l'organisation de travail peut avoir plusieurs fonctions pour l'individu : il peut aider la nouvelle recrue à s'intégrer, initier le genre professionnel du secteur, c'est-à-dire, un ensemble de règles non-écrites, un corps d'évaluations et de compétences partagées entre pairs (Caroly & Clot, 2004) afin que cette nouvelle recrue puisse répondre aux attentes institutionnelles en matière de performance notamment. Sur ce dernier point, Aubry (2012) donne un exemple basé sur ses observations d'un échantillon d'aides-soignantes. L'aide-soignante, dans son travail doit non seulement être rapide pour absorber la surcharge de travail mais également prendre le temps de s'assurer du bien-être des usagers et ne pas les brusquer malgré l'urgence. Répondre à cette double injonction fait appel à une compétence informelle : savoir quand ralentir et savoir quand accélérer. Ce fragile équilibre s'acquiert grâce au groupe de pairs. Toutefois, Aubry (2012) note qu'au-delà de la reconnaissance mutuelle et de la transmission des compétences, les pairs peuvent avoir aussi une fonction d'évaluation de la nouvelle recrue. En effet, le groupe de pairs peut aider mais aussi juger la nouvelle recrue sur sa capacité à gérer cet équilibre. C'est ce qu'illustre Aubry (2012) par la voie, dans de nombreuses organisations, de la personne « ancienne » souvent

légitimée par le groupe de pairs et qui le représente. Elle évalue et soutient la nouvelle recrue tout autant qu'elle l'évalue. Cette personne

détient une légitimité à « orienter » la nouvelle, c'est-à-dire à lui présenter le contexte organisationnel. Cette légitimité découle des années qu'elle a passées dans l'organisation. Elle est conférée par le chef de service et reconnue par le groupe de pairs, c'est-à-dire par les autres aides-soignantes. L'ancienne possède donc une légitimité à représenter le groupe de pairs afin d'évaluer la nouvelle. (p.54).

Le groupe de pairs va assurer une fonction de soutien et une fonction évaluative.

Dans le secteur de l'insertion, les conseillers sont souvent seuls face au bénéficiaire accompagné. Toutefois, Brégéon (2008) ou encore Lavitry (2012) font état des échanges informels permanents entre le conseiller et son groupe de pairs car, comme note Mebarki (2019), ils parlent le même langage, les mêmes codes, rencontrent des difficultés similaires. Brégéon (2008) et Lavitry (2012) ont, semble-t-il, réalisé leurs recherches dans des lieux où les conseillers échangent entre eux, se soutiennent mutuellement. Ce climat organisationnel leur permet très probablement de prendre du plaisir à travailler ensemble (Therriault et al., 2014), à n'être pas seulement un collectif au travail mais bien un collectif de travail (Lhuillier & Litim, 2010), c'est-à-dire, un collectif qui produit et remanie les règles pour « travailler ensemble ». Caroly et Clot (2004) indiquent que le collectif ne peut se construire que si les conditions sont suffisamment réunies pour que la force du collectif émerge, à savoir, les règles de métier, la confiance et la reconnaissance des compétences. Selon Dejourn (1993), le collectif de travail s'établit toujours autour de normes, de règles et de valeurs, de positions éthiques du vivre ensemble donnant ainsi l'envie aux membres de devenir un collectif, c'est-à-dire, bien plus que de travailler, de coopérer ensemble. Miossec et Clot (2015) indiquent que quand le collectif de travail se construit, il a une fonction psychologique : « il crée et stabilise un patrimoine de gestes de métier et d'activités à la fois efficaces et porteurs de sens. » (p.148). Un collectif de travail qui devient soutenant pour l'individu peut être source de plaisir et surtout se révéler une protection au sein de l'organisation de travail, particulièrement quand le salarié est nouveau au sein cette organisation. Dans les illustrations de Brégéon (2008) et de Lavitry (2012), les collectifs semblent soutenant dans le secteur de l'insertion. Pourtant

les logiques gestionnaires appliquées aux secteurs du social et de l'insertion pourraient venir fragiliser les collectifs au sein des organisations. En effet, Charazac (2010) note que « L'injonction à atteindre les résultats individuels attaque la solidarité collective en introduisant une rivalité entre agents. » (p. 123). Cette injonction, présente dans l'insertion avec la culture du résultat, pourrait affaiblir le collectif, effriter la solidarité en introduisant le principe de compétition à visée de performance individuelle. Dans le cas de notre population d'étude, nous pouvons repérer dans les travaux, trois autres raisons à la difficulté de créer un collectif dans le secteur de l'insertion :

- 1. Les conseillers/référents RSA n'ont pas de base de formation commune.** En ce sens, Giuliani (2009) note que : « la grande hétérogénéité des niveaux et des types d'études des conseillers fait que ces derniers ne se sentent pas toujours formés, habilités pour réaliser un travail proprement social de proximité, d'écoute, d'étayage identitaire ». (p.63). Ils n'ont pas de collectif fort à l'échelle de leur métier : pas de convention collective particulière, pas groupe identifiable sur le plan national. En outre, la formation de Conseiller en Insertion Professionnelle (CIP) est assez récente (arrêté du 21 Octobre 2003).
- 2. Ils jouissent peu des échanges de pratiques ou de temps de regroupements** au sein de leur organisation de travail. Bournel-Bosson (2011) relève une tendance dans les structures du domaine de l'insertion à ne pas investir de temps dans les échanges de pratiques :

Il n'existe pas ou peu, dans les univers professionnels de l'insertion, de modes d'organisation de l'activité dans lesquels des temps d'analyse collective des situations sont institués, des espaces de réflexivité. Comment éviter l'isolement dans le cours même de l'activité quotidienne ? On en vient à constater que, bien qu'étant des professionnels de la relation, ils ont souvent peu de répondant professionnel pour élaborer les questionnements que leur pose leur activité. (p.12).

Le conseiller/référent RSA n'échange qu'informellement avec ses collègues. Pourtant cet échange est nécessaire, précise l'auteure, car il permet d'éviter les écueils relatifs à l'accompagnement et les échanges dialogiques

Dans ce chantier d'insertion, il n'y a pas de temps de réunion instituée. Les échanges entre professionnels semblent spontanés, la plupart du temps duels,



et peuvent prendre forme n'importe où. Cette absence de réunion et de repères organisationnels alimente mon sentiment de dérégulation. (Bleucler, 2016, p.186).

**3. Le groupe de pairs n'est pas toujours présent dans l'organisation de travail.** C'est le cas, notamment, dans les chantiers d'insertion où le conseiller est le seul en poste, il peut, si cela est possible, créer un collectif avec l'équipe pluridisciplinaire en place. Dans les centres de formations, ils sont plus nombreux. Ainsi, avec un collectif si éclaté et si faible au plan national sur qui ce professionnel peut-il s'appuyer pour développer son genre professionnel ? Bourbon-Bosson (2011) indique, en ce sens, qu'il peut l'être au travers des dimensions personnelles (expériences de l'activité qui repoussent plus loin le genre) ou interpersonnelles en fonction de la situation du conseiller. En effet, même s'il n'a pas de collègue « conseiller », il peut s'appuyer, si c'est le cas, sur un collectif de travail pluridisciplinaire qui peut être soutenant.

### **Synthèse du sentiment de reconnaissance et du collectif de travail**

Notre revue de littérature sur la reconnaissance permet de repérer que l'ensemble des définitions proposées met en exergue deux acteurs : Soi (dans la responsabilité) et Autrui (comme juge ou pair de confiance dont il faut être accepté). La reconnaissance provient du jugement et/ou de l'acceptation mutuelle de l'Autre envers Soi mais aussi de son propre jugement et de la propre acceptation de ses attitudes et de ses actions : je me reconnais dans ce que je fais et je me sens reconnu par l'Autre. Le déni ou défaut de reconnaissance intervient quand les attentes de reconnaissance ne sont pas remplies ou que la comparaison avec autrui est en défaveur du sujet. Il en appelle à une réaction chez le sujet qui part souvent en lutte pour cette reconnaissance perdue.

Dans le champ du travail, la reconnaissance est multidimensionnelle : la reconnaissance objective (salaire, promotions, etc.) et la reconnaissance subjective (relations avec les autrui). Les propositions de modélisation de la reconnaissance au travail de Machado (2016) et de Brun et Dugas (2005) montrent que les différents acteurs du monde professionnel peuvent

## Part. 1 – Chap.5. Le sentiment de reconnaissance

---

être source de reconnaissance pour le travailleur, ce qui peut se traduire par des marques de gratitude, de remerciements ou du jugement positive quant à l'utilité sociale de la personne. A l'inverse, d'autres salariés perçoivent et soulignent les défauts de reconnaissance : l'absence de considération dans ce qu'ils sont ou dans ce qu'ils réalisent ou encore de l'inéquité de traitement entre eux et leurs pairs. En outre, les auteurs (Chaine, 2012 ; Guégen & Malochet, 2012 ; Machado, 2016) notent qu'une forte prégnance de la culture du résultat, une montée des responsabilités individuelles ou une mise en concurrence du collectif qui se retrouvent dans les secteurs du social et de l'insertion fragilisent les attentes de reconnaissance et en favorisent les dénis. François (2014) le rappelle, tous les individus ont besoin de reconnaissance tout au long de leur vie, le sentiment et les attentes de reconnaissance sont relatives à un sujet propre dans un contexte donné. Cette reconnaissance est toujours liée à autrui, qu'il soit perçu comme un juge ou comme un « égal » dans un rapport de mutualité (Ricoeur, 2005). Autrui avec qui le salarié peut décider de construire ou non un collectif de travail (Lhuillier & Litim, 2010). En ce sens, la reconnaissance engage soi et autrui que cela s'opérationnalise en un jugement (de soi par soi et d'autrui sur soi) ou dans des relations de reconnaissance mutuelle telles que l'on peut les voir dans certains collectifs de travail.

Nous retiendrons, pour notre recherche, le sentiment de reconnaissance comme indicateur pouvant être en lien avec le rôle professionnel. Pour évaluer le sentiment de reconnaissance de notre population, nous retiendrons, tout d'abord, la reconnaissance de soi par soi de ce professionnel. Puis, nous ferons une extension de la proposition de modélisation de Brun et Dugas (2005) pour questionner la reconnaissance perçue par les conseillers de leurs autrui significatifs dans leur sphère professionnelle (comme Brun et Dugas, 2005) mais aussi en dehors. Nous verrons ensuite quel(s) lien(s) peu(ven)t se tisser entre sentiment de reconnaissance et orientation du rôle professionnel.



## Synthèse de la partie théorique

L'objectif de cette thèse étant de décrire et d'analyser les pratiques d'accompagnement mises en œuvre par les conseillers/référents RSA, nous avons dans un premier temps examiné le contexte institutionnel dans lequel évoluent ces professionnels. À partir d'une synthèse historique des lois et des dispositifs d'accompagnement mis en place dans les secteurs du social et de l'insertion, nous avons pu repérer la diversité des attentes et logiques institutionnelles qui concernent les conseillers. Ces attentes institutionnelles visent notamment le développement de l'employabilité des personnes accompagnées considéré comme une condition majeure pour garantir leur insertion sur le marché de l'emploi.

Concernant l'employabilité, nous avons vu que les politiques d'activation de contrôle qui visent à résorber le chômage et à orienter les dispositifs d'insertion défendent un objectif : rendre plus employables les usagers de ces dispositifs afin d'accroître les taux de placement en emploi. Sur le plan institutionnel (et parfois organisationnel), l'idéologie que tout le monde est employable est donc fortement défendue par les politiques nationales de l'emploi et par la direction du Pôle Emploi (bientôt France Travail).

Acteur opérationnel des politiques de l'emploi, les conseillers en insertion professionnelle usent du « *diagnostic* » d'employabilité (Gérome, 2017 ; Lavitry, 2012) pour déterminer quel demandeur d'emploi est employable – dans ce cas celui-ci pourra intégrer le dispositif d'accompagnement vers l'emploi - et quel demandeur est selon eux inemployable – dans ce cas il sera relégué vers un accompagnement social.

Alors que les travaux scientifiques récents sur l'employabilité se distancient d'une conception psychologisante de l'employabilité au bénéfice d'une conception plus interactive (Gazier, 2017 ; Guilbert et al., 2016), il semble que, dans leurs pratiques, les conseillers en insertion s'inscrivent encore souvent dans une conception « psychologisante » de la notion en faisant porter au demandeur d'emploi la responsabilité de son employabilité. Toutefois, les travaux que nous avons passés en revue ne permettent pas de repérer spécifiquement la

représentation de l'employabilité des conseillers qui accompagnent les publics très éloignés de l'emploi.

Un des apports de notre thèse sera, concernant cet indicateur, d'examiner la représentation que les conseillers/référents RSA ont de l'employabilité.

Par ailleurs, au croisement entre des valeurs d'aide, d'assistantat, d'accompagnement héritées de l'histoire du social et des attentes liées à la culture du résultat issues des politiques d'activation de contrôle, les conseillers/référents RSA se situent dans une position frontalière propice à des tiraillements voire à des conflits intra et/ou interpersonnels. Si les travaux que nous avons examinés permettent de décrire finement les différentes logiques et attentes qui caractérisent le cadre institutionnel dans lequel œuvrent les conseillers/référents RSA, ils ne permettent pas de saisir, sur un versant subjectif, comment ces professionnels appréhendent les prescriptions institutionnelles qui les concernent. Ce sera un autre apport de notre thèse : décrire le cadre institutionnel tel que perçu par les conseillers/référents RSA.

On l'a vu, l'employabilité et le placement sont des attentes institutionnelles fortes. De son côté, le bénéficiaire adresse également des attentes au conseiller/référent RSA : qu'on l'aide à trouver une solution rapide d'insertion professionnelle face à un marché de l'emploi extrêmement sélectif ou à l'inverse, qu'on le laisse en paix. Nul doute qu'entre les attentes du prescripteur, celles de la personne accompagnée et les exigences du marché de l'emploi, la double position frontalière du conseiller n'est une position ni aisée, ni reposante (Bellini, 2005). Quand les attentes se font pressantes ou qu'elles rentrent en contradiction, elles peuvent générer de la tension et un sentiment de décalage chez ce professionnel. Quand elles deviennent incompatibles et que le conseiller a des difficultés à les gérer, alors, il peut percevoir des conflits de rôles (Katz & Kahn, 1966 ; Perrot, 2008). Quand ce qui vaut pour le professionnel se heurte aux valeurs institutionnelles, organisationnelles, à celles du marché de l'emploi ou de la personne accompagnée, le conflit de valeurs potentiellement perçu peut mettre à mal le conseiller dans son rôle et dans sa posture, pouvant engendrer une importante

souffrance éthique. Si les premières conceptualisations de la notion de conflit ont mis l'accent sur les effets négatifs du conflit perçu, les travaux plus récents (Benasayag & Rey, 2012 ; Bonnelle, 2016 ; Monroy & Fournier, 1997) s'inscrivent dans une perspective plus positive selon laquelle le conflit – intra ou interpersonnel – peut être propice à la mise en œuvre par le sujet de démarches visant à réaménager son rôle, à « s'arranger » avec les règles établies ou encore à inventer de nouvelles façons d'agir. Les travaux que nous avons examinés nous ont permis de dégager différentes typologies de conflits dont les conflits de rôles et de valeurs. Si les travaux centrés sur les conseillers d'insertion ont l'intérêt de rendre saillants la complexité et l'inconfort de leur position frontalière potentiellement génératrice de conflits de différents types, ils ne permettent cependant pas de décrire la diversité des types de conflits perçus par les conseillers/référents RSA. Ce sera l'un des objectifs de notre thèse.

En outre, nous avons vu que, si pour ces professionnels, le rapport à Autrui peut être source de conflits perçus, il peut également être vecteur de reconnaissance. La littérature abondante sur ce concept nous a permis de distinguer, d'une part, différentes sources de reconnaissance (les pairs, le supérieur hiérarchique, etc.) et, d'autre part, différents types de reconnaissance comme la reconnaissance objective (Machado, 2016) et la reconnaissance subjective (Brillet et al., 2013 ; Dejourné & Abdoucheli, 1990). Sous leur diversité, les travaux s'accordent également à montrer les effets délétères du déni de reconnaissance sur la santé et sur le rapport au travail des salariés. Toutefois, les recherches que nous avons examinées mineurent, voire ne font pas référence aux sources de reconnaissance hors travail. La vie professionnelle semble, en ce sens, indépendante de la vie hors travail. Or, en tant que sujet pluriel, inscrit dans différents milieux de vie, le conseiller/référent RSA est un professionnel dans son environnement de travail mais aussi en dehors. Il nous semble nécessaire d'élargir les sources de reconnaissance aux autrui significatifs hors-travail. Ce sera l'un des apports de notre thèse : examiner le sentiment de reconnaissance du conseiller/référent RSA dans et en dehors de son travail.

Enfin, dans le cadre de notre revue de littérature sur l'accompagnement, nous avons repéré que les conseillers en insertion peuvent être, tour à tour, guide et conseiller, agent de placement, personne-ressource en informations ou encore agent de socialisation pour un public éloigné du marché de l'emploi, sans qu'un rôle semble prévaloir sur l'autre. Leur rôle se situe entre l'ajustement, la négociation et l'imposition (Zwick Monney, 2015b).

Les travaux sur les pratiques d'accompagnement professionnel ont l'intérêt de mettre l'accent sur la posture éthique. Nous avons vu que, spécifiquement chez les conseillers, le rôle ne peut se défaire d'une posture éthique, empreinte de par son histoire, de valeurs humanistes mais aussi, de par son lien avec le marché de l'emploi, de valeurs issues du modèle économique. Cette posture éthique du conseiller en insertion fait l'objet de controverses théoriques : elle est envisagée soit comme une polarisation des valeurs humanistes et néolibérales (Lavitry, 2016), soit comme une association de ces mêmes valeurs (Phanuel & Lemaire, 2015), soit comme une posture humaniste de base enrichie (ou non) par les valeurs néolibérales (Roche, 2007). Si les travaux sur les pratiques d'accompagnement ont l'intérêt de définir théoriquement différentes postures éthiques des conseillers, ils ne permettent pas de saisir finement comment le conseiller définit lui-même sa posture. L'intérêt et l'originalité de notre thèse sera d'interroger, dans sa fonction singulière, le conseiller/référent RSA quant à sa propre perception de sa posture éthique.

Par ailleurs, les travaux sur les pratiques d'accompagnement sont surtout centrés sur les méthodes d'accompagnement utilisées et sur les étapes à suivre pour mener l'accompagnement. De tels travaux sont intéressants mais tendent à uniformiser les pratiques et à circonscrire la temporalité de la pratique à l'ici et maintenant de l'accompagnement (en décrivant les étapes). Les modélisations du rôle professionnel nous semblent plus enclines à dépasser ces limites en distinguant le rôle subjectif, le rôle mis en acte et le rôle projeté. C'est pourquoi il nous semble pertinent de centrer notre approche des pratiques d'accompagnement en termes d'orientation du rôle professionnel (Clot, 2010 ; Desmarais & Abord de Chatillon, 2010 ; Rocheblave-Spenlé, 1965 ; Zwick Monney, 2015b).

## Problématique et hypothèses de recherche

Notre recherche, inscrite en psychologie sociale du travail et des organisations vise à mieux appréhender les pratiques d'accompagnement des conseillers/référents RSA à partir de l'orientation du rôle professionnel. Au plan épistémologique, cette thèse s'ancre dans une perspective socio-constructiviste en considérant comme centrale la prise en compte de l'activité subjective du sujet et de ses interactions à Autrui dans la construction du sens de ses expériences et dans l'élaboration de ses conduites (Doise & Mugny, 1981). La prise en compte du contexte social et culturel dans lequel le sujet évolue est primordiale dans cette approche car elle se centre sur le rapport entre le sujet et ce contexte. Plus spécifiquement, notre recherche est orientée par le modèle d'une socialisation active parce-que plurielle (Baubion-Broye et al., 2013 ; Malrieu, 1979, 1989, 2013) qui relève de cette épistémologie. Socialisation active, parce que dans ce modèle, « l'individu est fondamentalement un sujet : ce n'est pas un agent, mais un acteur qui agit en fonction d'intentions qu'il définit, compte tenu des représentations qu'il se fait de sa situation » (Baubion-Broye, 1998, p.2). Le sujet est dès lors considéré comme l'auteur de ses conduites. Socialisation plurielle, car le sujet est inscrit dans une pluralité de milieux de vie (Almudever et al. 2013). Les conduites développées dans un domaine de vie (le travail par exemple), résultent de significations construites par le sujet dans les différents milieux et temps de sa socialisation. Selon Almudever et al. (2013) :

ce travail de construction de sens est avant tout un travail *d'établissements de liens* et, parce que 'le comportement dans un domaine de vie est régulé par la signification que le sujet lui accorde dans d'autres domaines de vie' (Malrieu, 1979, p.3), il est travail *d'intersignification* des conduites (p. 174).

L'objectif n'est donc pas d'évaluer la manière dont le sujet va s'adapter aux circonstances externes qui lui sont imposées mais bien à chercher, dans ses différents registres d'activités, les moyens sinon les motifs et les raisons qu'il a de restructurer ses expériences, de devenir « opérateur de réorientation et de transformation du cours des événements » (Baubion-Broye, 1998, p.2). La socialisation ne résulte pas ici d'une simple acculturation ou d'un



## Problématique et hypothèses de recherche

---

assujettissement aux règles et normes des systèmes institutionnels mais également d'une construction subjective issue d'un processus de personnalisation (Hugon et al., 2013). Ce processus consiste selon Malrieu (1998) en un effort plus ou moins conscient de restructuration des normes, règles et cadres de références qui caractérisent le milieu dans lequel le sujet se socialise. Dans ce modèle, il est considéré que le sujet se construit au fil de ses différentes expériences de vie dans une dialectique avec l'Autre et dans une interstructuration avec les institutions. Le modèle porte une attention majeure aux rapports sujets-institutions en considérant que le sujet est à même d'agir sur les milieux dans lesquels il évolue, de les transformer, d'y apposer sa marque, tout comme les milieux agissent sur lui. En ce sens, les pratiques des conseillers/référents RSA ne seraient pas déterminées de façon linéaire par le contexte institutionnel dans lequel ce professionnel évolue mais bien par l'activité subjective de signification – d'intersignification - de ce milieu au regard de ses investissements et inscriptions dans ses autres milieux de vie. Cet ancrage épistémologique et théorique nous permet de poser le postulat selon lequel il existe chez les conseillers/référents RSA une diversité d'orientations du rôle professionnel qu'il a de ce contexte et qui oriente ses conduites. Acteur dans la construction de ses conduites, le conseiller/référent RSA oriente son rôle professionnel en lien avec la manière dont il signifie ses interactions sociales, son environnement (contexte institutionnel perçu) ou encore les exigences institutionnelles qui orientent l'accompagnement dans le domaine de l'insertion - notamment en matière d'employabilité. À la croisée de logiques et de positionnements - subjectifs, relationnels et institutionnels - parfois concurrents, le conseiller peut ressentir des tiraillements, voire des conflits entre ce qu'il souhaite, défend ou revendique et les attentes émanant du contexte institutionnel dans lequel il œuvre. Ces contradictions perçus peuvent être « sources du conflit » (Hugon et al., 2013) qui amènent le sujet à s'interroger, à restructurer ses valeurs. C'est dans cet effort subjectif de dépassement des conflits perçus que le sujet est acteur dans la construction de ses conduites et qu'il peut contribuer à la transformation de ses milieux d'appartenance. Cette activité de délibération, de choix entre plusieurs possibles, de tentatives de conciliation des différentes logiques, relève du processus de personnalisation.

En s'efforçant de dépasser le conflit perçu, le sujet se personnalise et contribue en cela à la construction de sa personne. Se construire en tant que personne, c'est aussi se sentir reconnu par Autrui. Dans les travaux sur la reconnaissance au travail, les Autrui présentés œuvrent pour la plupart dans la sphère professionnelle au côté du sujet. Or, le sujet évolue au sein de différents milieux de vie, pas seulement dans sa sphère professionnelle. En ce sens, la reconnaissance perçue de son rôle professionnel peut avoir de l'importance pour le sujet qu'elle émane des autrui dans mais aussi en dehors du travail.

Dans ce chapitre, nous présenterons, dans un premier temps, les indicateurs théoriques retenus pour appréhender l'orientation du rôle professionnel. Dans un second temps, nous présenterons les indicateurs théoriques des variables et processus que nous supposons liés à l'orientation de rôle. Enfin, nous exposerons les hypothèses de la recherche.

### **Les indicateurs de l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA**

On l'a vu, les logiques gestionnaires développées ces dernières années ont modifié les attentes institutionnelles et les actions organisationnelles dans les secteurs du social (Bajoit, 2005) et de l'insertion (Ebersold, 2005 ; Zwick Monney, 2015b). Ces évolutions ne sont pas sans incidence sur le rôle professionnel du conseiller/référent RSA, tant sur son rôle prescrit que très certainement sur la façon dont il perçoit son rôle (rôle subjectif) et le met en acte. Elles peuvent aussi impacter ses perspectives professionnelles futures, selon que le professionnel se projette dans ou en dehors de sa fonction et/ou de son métier. Dans notre thèse, nous retenons trois dimensions de l'orientation du rôle professionnel. Nous présenterons tout d'abord la dimension du rôle subjectif (dimension 1), puis le rôle mis en acte par le conseiller/référent RSA (dimension 2) et enfin le rôle projeté (dimension 3).

- 1. La dimension du rôle subjectif appréhendée par la posture éthique.** La dimension éthique du rôle nous semble particulièrement importante à prendre en compte dans la mesure où le secteur professionnel de l'insertion est fortement orienté historiquement par les valeurs de l'accompagnement : bienveillance, non-jugement,

empathie... (Bajoit, 2005 ; Paul, 2004). On l'a vu, les travaux portant sur la posture éthique dans le domaine de l'insertion s'inscrivent dans une controverse. La posture éthique y est appréhendée :

- soit comme un modèle de polarisation (normes socio-cliniques *versus* normes socio-techniques) opposant valeurs humanistes et valeurs néolibérales (Lavitry, 2016) ;
- soit dans l'utilisation de l'ensemble des valeurs humanistes et néolibérales tour à tour mobilisées en fonction du contexte (Phanuel & Lemaire, 2015) ;
- soit comme une posture de base empreinte de valeurs humanistes avec des valeurs néolibérales qui peuvent être mobilisées (ou non) en fonction du contexte de l'accompagnement (Roche, 2007).

L'analyse empirique de cette dimension auprès d'un échantillon de conseillers/référents RSA nous permettra de prendre part au débat.

**2. La dimension du rôle mis en acte appréhendée à partir de deux indicateurs.** Cette dimension est appréhendée tout d'abord par l'écart au prescrit. Il s'agit d'évaluer la conformité ou la distanciation avec le prescrit en s'interrogeant sur la possibilité et la volonté ou non du conseiller/référent de se dégager concrètement une marge de manœuvre. Puis, par la gestion de la charge de travail qui peut être facilitatrice ou entraver le rôle subjectif.

- **L'écart au prescrit :** cet indicateur nous montre comment les conseillers/référents RSA coordonnent leur rôle prescrit et leur rôle subjectif (Giuliani, 2009). Ils indiquent s'ils considèrent qu'ils ont la marge de manœuvre pour s'écarter des prescriptions si nécessaire (Zwick Monney, 2015b). Ainsi, il se peut que certains conseillers/référents RSA se conforment au prescrit par complaisance ou par intériorisation (Kelman, 1958) alors que d'autres se distancient plus ou moins du prescrit en réélaborant ou en transgressant certaines règles.

- **La gestion de la charge de travail** : cet indicateur se centre sur la façon dont le professionnel articule et gère les différentes tâches qu'il doit réaliser. L'évolution des prescriptions institutionnelles a notamment accru la technisation du métier et la surcharge administrative liée au processus de traçabilité de plus en plus demandé, notamment dans des cadres institutionnels rigides ou très influencés par les logiques gestionnaires (Bajoit, 2005 ; Brégéon, 2008 ; Lavitry, 2012). Il nous semble important d'examiner cette dimension du rôle mis en acte et de la mettre en perspective avec les attendus institutionnels perçus.

**3. La dimension du rôle professionnel projeté.** La prise en compte de la temporalité des conduites du sujet est particulièrement importante dans le modèle de la socialisation qui oriente notre thèse. Comprendre les activités d'un sujet au travail nécessite de les resituer d'une part, dans leur dimension synchronique, en tenant compte des activités développées dans les différentes sphères de vie du sujet, et d'autre part, dans leur dimension diachronique en tenant compte des activités passées et projetées. L'indicateur du « rôle professionnel projeté » nous permettra d'examiner comment le professionnel au regard de ses expériences et représentations actuelles se projette dans son rôle professionnel. Il s'agira d'évaluer les intentions du professionnel de continuer à exercer son rôle professionnel ou à l'inverse de le quitter. En effet, les fortes injonctions qui pèsent sur les métiers de l'insertion peuvent conduire les professionnels à une perte de sens (Rémy & Lavitry, 2017) et à de l'épuisement professionnel (Machado & Desrumaux, 2015). Cela peut conduire les conseillers/référents RSA à envisager de changer de structure ou, plus radicalement, de métier (Devane, 2015).

Les indicateurs théoriques de l'orientation de rôle présentés ci-dessus nous permettront d'examiner la pratique des professionnels de l'insertion en tenant compte non seulement de la dimension opératoire du rôle, mais également des dimensions subjective (avec une centration sur l'orientation éthique) et temporelle du rôle.

## Problématique et hypothèses de recherche

---

Sous le postulat de l'intersignification des conduites, nous nous proposons de rendre compte de la variabilité interindividuelle de l'orientation de rôle au regard des rapports que le sujet instaure entre son travail et sa propre histoire personnelle, ses relations aux Autrui significatifs, ses valeurs personnelles ou encore ses représentations des attendus institutionnels. Notre thèse contribuera ainsi à comprendre la variabilité de l'orientation de rôle en l'examinant au regard :

- Du parcours individuel du conseiller/référent RSA.
- De sa perception des prescriptions émanant de son milieu professionnel. Les institutions (et plus largement les orientations politiques) s'attendent à ce que les bénéficiaires du RSA puissent répondre à l'appareil productif (Gérome, 2017) ou accèdent à l'emploi (Lavitry, 2017). L'employabilité est notamment une exigence institutionnelle dont les conseillers/référents RSA peuvent avoir des représentations différentes. Les attentes institutionnelles ne sont pas les seules attentes relatives au rôle du conseiller/référent RSA, les personnes accompagnées ou encore les partenaires du marché du travail et de la formation peuvent avoir des attentes concernant le rôle de cet acteur de l'insertion. Ces multiples attentes, on l'a déjà mentionné, sont typiques de la position frontalière du conseiller/référent RSA.
- Des conflits de valeurs ou de rôles potentiellement perçus au travail. Les différentes attentes adressées au conseiller sont parfois contradictoires entre elles et peuvent, en fonction du sens qu'il leur attribue, générer différents types de conflits perçus par le professionnel. Le conseiller ne traitera pas et ne signifiera pas les conflits qu'il perçoit de la même façon que son collègue. Cette activité subjective sous-tend une orientation singulière du rôle professionnel. Par exemple, un conseiller/référent RSA peut considérer que la sanction (de suspension du RSA) est légitime quand le bénéficiaire ne respecte les termes du contrat d'accompagnement, d'autres vont considérer que cela ne relève pas de leur rôle professionnel car l'aspect coercitif de l'accompagnement ne correspond pas à leurs valeurs.

- Des rapports à Autrui, dans cette thèse, appréhendés par le sentiment de reconnaissance. Le conseiller/référent RSA est entouré de nombreux acteurs dans son environnement professionnel (le mandataire, la direction, les personnes accompagnées, les partenaires du marché de l'emploi, ceux de la formation, les collègues du secteur du social, etc.) mais également d'Autrui significatifs en dehors de cette sphère (famille, amis, etc.). Les rapports à Autrui peuvent être vecteurs de reconnaissance perçue ou de déni(s) de reconnaissance des Autrui envers le conseiller/référent RSA. L'originalité de considérer le sentiment de reconnaissance du conseiller/référent RSA nous permet d'inscrire le sujet dans ses différents milieux de vie, comme un acteur d'une socialisation plurielle et active.

### **Un sujet inscrit dans une histoire : les éléments du parcours individuel des conseillers/référents RSA**

Dans une approche historico-culturelle (De Gaulejac, 2011 ; Larroze-Marracq et al., 2013), l'histoire et la culture d'un sujet s'imbriquent dans plusieurs histoires, souvent collectives, avec lesquelles il se construit en accord et/ou en contradiction : celle de sa famille, celle de l'évolution du secteur d'activité et/ou du métier, celle de son prescripteur, celle de son organisation de travail, sans oublier son parcours de vie, ses expériences personnelles. Brégéon (2008) indique que c'est « l'idéal » du métier qui explique le choix et souvent le maintien dans un métier récemment technicisé et difficile au plan humain car émaillé par la précarité (précarité parfois personnelle, précarité aussi financière et/ou affectives des personnes accompagnées). Ainsi, le choix des formations ou les raisons de reconversion vers le métier de conseiller, le temps passé à accompagner des bénéficiaires ou encore le type de contrat sont autant de caractéristiques sociobiographiques qui peuvent nous aider à mieux appréhender cette population. Dans la perspective théorique qui est la nôtre, tenir compte de ces éléments, nous amènera à examiner l'orientation de rôle en l'inscrivant dans l'histoire personnelle du conseiller.

### **Les attentes institutionnelles perçues**

L'évolution du secteur de l'insertion a amené plus de technicité au métier de conseiller, plus de traçabilité, plus de « livrables » pour justifier de ce qui est fait dans l'accompagnement (Bajoit, 2005 ; Brégéon, 2008 ; Wuhl, 1996). Les dispositifs sont de plus en plus contraints avec des accompagnements par étapes définies (Trindade-Chadeau, 2012). Or, on ne peut réduire le rôle professionnel du conseiller/référent RSA à son rôle prescrit. L'accompagnement s'inscrit dans une dualité entre l'accompagnant et l'accompagné qui nécessite une forme d'« expérimentation », de « créativité » (Meyerson, 1987), un pouvoir d'agir (Del Volgo & Gori, 2010 ; Paul, 2004) pour les deux protagonistes. Le pouvoir d'agir du professionnel qui facilite l'élaboration de son rôle subjectif serait en lien avec la marge de manœuvre situationnelle (Coutarel et al., 2015) qu'il perçoit et dont il s'empare ou non. Si les travaux scientifiques que nous avons évoqués décrivent minutieusement l'évolution des organisations du secteur de l'insertion (Ebersold, 2005 ; Zwick Monney, 2015b), ils ne s'intéressent pas à la perception que les professionnels ont de leur secteur, ni à celle qu'ils ont de leurs attentes institutionnelles. Notre thèse ne vise pas à décrire les différences objectives inter-organisationnelles ou interdépartementales qui caractérisent le domaine de l'insertion. Elle s'attachera en revanche à examiner les attentes institutionnelles telles que perçues par les conseillers/référents RSA ainsi que la marge de manœuvre qu'ils estiment bénéficier. Au sein de ce maquis institutionnel (Rapport de la DARES, 2008), la perception qu'un professionnel a de son cadre institutionnel ne sera pas la même que celle de ses collègues, d'autant plus si nous interrogeons des professionnels qui travaillent au sein de différentes organisations de travail se situant dans différents départements. Nous examinerons ensuite si ce rapport au prescrit est lié à l'orientation de rôle développée par le conseiller.

### **La représentation de l'employabilité**

Les conseils départementaux posent, en grande partie, le cadre institutionnel qui régit les dispositifs et pratiques d'accompagnement des personnes loin de l'emploi. Ils sont les

## Problématique et hypothèses de recherche

---

prescripteurs qui élaborent des conventions ou des cahiers des charges, propres à chaque département, pour créer les dispositifs d'accompagnement des bénéficiaires du RSA. Au sein de ces dispositifs, l'employabilité des personnes accompagnées est un objectif, a minima, à atteindre (le but ultime restant, pour certains cahiers des charges, l'emploi). Dans la littérature scientifique, on l'a vu, il existe plusieurs conceptions de l'employabilité (Gazier, 2017 ; Guilbert et al., 2016) allant d'une conception psychologisante (l'employabilité est à la responsabilité des individus) à une plus interactive (l'employabilité dépend de multiples acteurs : entreprises, système éducatif, personnes elles-mêmes, etc.). Toutefois, dans la pratique, n'ayant pas de levier pour agir auprès des entreprises, les conseillers à l'emploi concentrent la responsabilité de l'employabilité sur le demandeur d'emploi justifiant ainsi de l'utilisation du « *diagnostic* » d'employabilité. Cette pratique institutionnalisée (Lavitry, 2017) a pour conséquences des prises en charges différentes des personnes accompagnées : certaines sont intégrées au dispositif d'insertion car jugées comme pouvant répondre à l'appareil productif (Gérôme, 2017) alors que d'autres sont reléguées vers des accompagnements sociaux externes, éloignées de fait du marché de l'emploi. Toutefois, ces décisions ne se font pas dans les mêmes proportions en fonction des conseillers qui les ont reçus. En effet, selon Lavitry (2012), ces professionnels ne donnent pas le même pourcentage, au regard de leurs portefeuilles de suivis, de personnes employables qu'ils accompagnent. Dès lors, on peut supposer qu'ils n'ont pas la même perception des personnes qu'ils accompagnent, ni du but de l'accompagnement et que cette perception/conception subjective de l'employabilité pourrait être liée à la manière dont ils orientent leur rôle professionnel.

### **Les conflits perçus de rôles et/ou de valeurs**

En accord avec une conception « Malrieusienne » du sujet, nous considérons que celui-ci signifie et re-signifie son environnement, qu'il est influencé par lui tout autant qu'il agit sur ce dernier. Le sujet n'est pas seulement un réceptacle de son environnement, obligé de se conformer aux nécessités d'une vie en collectivité. Il n'est pas non plus un sujet proactif qui chercherait, dans sa sphère professionnelle, à réduire les décalages rencontrés entre ses



## Problématique et hypothèses de recherche

---

attentes et celles de son organisation, envisagées comme préconçues et immuables. C'est un sujet actif dans le sens où il « se constitue par ses activités sur ses milieux de vie autant qu'il est constitué par eux. » (Baubion-Broye & Hajjar, 1998, p.30). Comme nous l'avons vu précédemment, le sujet se construit à partir d'un processus de socialisation plurielle et active : ses divers groupes d'appartenance passés et présents dans ses différents milieux de vie portent des valeurs, attitudes, opinions et réalisent des actions différentes. Au sujet donc, au cœur de la mouvance de ces milieux de vie, de signifier et de re-signifier ses valeurs et l'apport de ses expériences de vie. Dans son travail, le conseiller/référent RSA n'est pas seulement confronté à des attentes institutionnelles mais également à des attentes de la part des bénéficiaires accompagnés ainsi qu'à des attentes du marché de l'emploi (qui s'expriment davantage en termes d'exigences apparaissant souvent figées). Il est donc typiquement dans une position frontalière : à l'interaction de trois types d'attentes. Face à ces différentes catégories d'attentes, le sujet peut se retrouver confronté à des contradictions qui peuvent générer un conflit en lui. Dans une recherche d'unification de soi (Almudever et al., 2013), il va opérer un travail de signification de ses expériences et engager des choix. Que ces conflits soient de rôles, de valeurs ou relationnels, ils sont synonymes de tensions et ont probablement des effets délétères sur le sujet (Durkheim, 1893 ; Laplanche & Pontalis, 1967 ; Parsons, 1951). Toutefois, ils peuvent être des leviers de personnalisation. Le travail subjectif de dépassement du conflit permet au sujet de réinterroger son système de valeurs, de le restructurer ou au contraire de réaffirmer ses positions. Le processus du conflit s'accompagne de la tension et d'une volonté de sortir de cet inconfort, de sortir du conflit comme un acte de libération (Baubion-Broye & Hajjar, 1998). Ainsi, les voies de résolution du conflit qui sont propres au sujet seraient le levier du processus de personnalisation qui selon Hugon et al. (2013) se définit comme « une construction originale par laquelle le sujet tente d'objectiver et surmonter les conflits à l'origine d'un sentiment de division » (p.41). Dans le cas d'un conflit interpersonnel, il convient également de discuter des effets positifs du conflit : à l'issue de ce dernier, notamment dans le travail, il permet pour chaque protagoniste engagé dans le conflit de redéfinir sa place et son identité (Monroy & Fournier, 1997). Ainsi, la manière dont le sujet

engage les voies de sortie du conflit lui sont propres (que le conflit soit interne et/ou externe, relationnel) et peuvent être en lien avec l'orientation de son rôle professionnel.

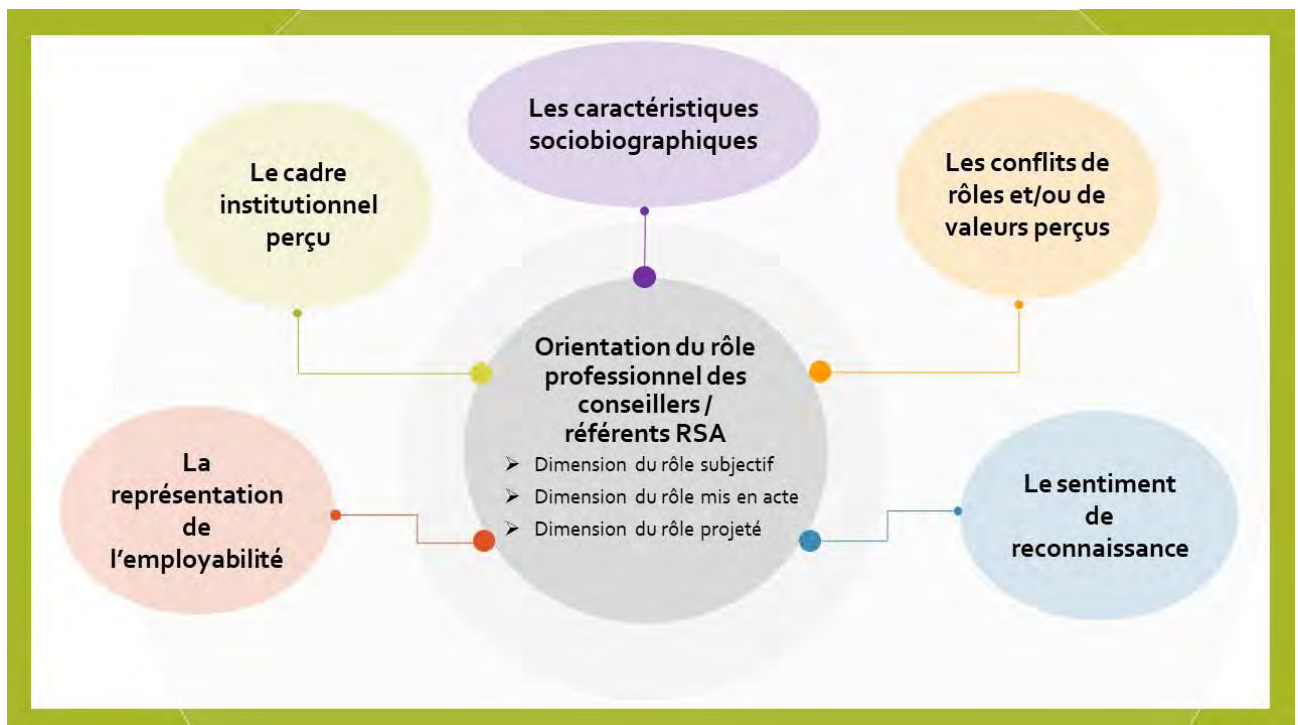
### **Le sentiment de reconnaissance**

Les recherches présentées dans la revue de littérature qui traitent de la situation des conseillers (insertion, emploi, missions locales...) se sont centrées sur les effets du fonctionnement des institutions sur les conseillers (Bajoit, 2005 ; Brégéon, 2008 ; Gérôme, 2017) ou sur les pratiques d'accompagnement de ces conseillers (Giuliani, 2009 ; Lavitry, 2012 ; Zwick Monney, 2015b). Or, ce professionnel « n'est pas que l'homme au travail » (Meyerson, 1987) qu'il conviendrait d'étudier, enfermé dans cette sphère de vie. Les conduites et les rôles opérant dans les autres sphères de vie peuvent avoir des incidences sur la sphère professionnelle, tout autant que les conduites et les rôles joués dans la sphère professionnelle sont en connexion avec les autres milieux de vie : familial, personnel et social (Mègemont, 1998). Dans cette perspective, le sujet n'est pas uniquement défini par un rôle de conseiller/référent RSA, il évolue dans différents milieux de vie où il endosse d'autres rôles. Ainsi, se sent-il reconnu en tant que conseiller/référent RSA dans, mais aussi en dehors de son environnement professionnel ? C'est par le processus de reconnaissance que nous dépasserons la conception d'un sujet circonscrit au seul environnement professionnel, isolé de ses autres milieux de vie. En ce sens, dans notre thèse, nous nous sommes inspirés et nous avons prolongé les propositions de modélisations de la reconnaissance de soi par soi de Dejours et Abdoucheli (1990) et de soi par l'autre dans l'environnement de travail (reconnaissance perçue de la direction, du public accompagné, des pairs, etc.) de Brun et Dugas (2005) en ajoutant la reconnaissance perçue des Autrui significatifs hors sphère professionnelle, la reconnaissance distributive (Brillet et al., 2013) ainsi que la reconnaissance perçue de la société. Nous postulons ici que l'orientation du rôle professionnel peut être liée à la reconnaissance perçue : de soi par soi (comment le conseiller/référent RSA se reconnaît dans son propre rôle professionnel) et de soi par Autrui (comment le conseiller se sent reconnu par autrui).

## Les hypothèses de la recherche

Au regard de notre partie théorique et des éléments exposés dans la problématique, nous formulons les hypothèses générales suivantes :

1. Il existe une variabilité de l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA
2. La variabilité de l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA est liée à des caractéristiques sociobiographiques, à leur représentation de l'employabilité, à leur cadre institutionnel perçu, aux conflits de rôles et/ou de valeurs perçus et à leur sentiment de reconnaissance (cf. figure 1).



**Figure 1.**

*Schéma d'hypothèses de la thèse*

Avant de présenter le volet méthodologique de cette recherche, nous tenons à préciser que notre analyse de la diversité des orientations du rôle professionnel ne vise pas à préconiser

## Problématique et hypothèses de recherche

---

des « bonnes » pratiques d'accompagnement qui seraient adaptables pour tous les conseillers/référents RSA ou à proposer une « orientation de rôle professionnel » à développer plus qu'une autre. Ce travail de thèse ne concourra donc pas à définir des préconisations quant à la manière d'œuvrer dans ce secteur. Il ne s'agira pas de repérer la « meilleure » façon de « pratiquer » ce métier auprès des bénéficiaires du RSA ou d'arriver à un meilleur « taux » d'insertion de ce public mais bien à envisager la diversité des pratiques comme une richesse. Notre thèse vise à décrire la diversité des pratiques d'accompagnement développées par des professionnels qui œuvrent dans des contextes institutionnels complexes et à rendre compte de différents processus psychosociaux qui y sont liés.



## **Partie 2. Recherche empirique**



## Introduction

Le volet empirique de cette thèse se fonde sur une méthodologie mixte qui articule une étude qualitative et une étude quantitative.

La première étude (chapitre 6), à visée exploratoire, est qualitative. À partir d'une démarche intensive utilisant des entretiens-semi-directifs (Berthier, 1998), elle vise à appréhender les caractéristiques de la population de l'étude, les conseillers/référents RSA, ainsi que leur cadre de travail. Cette première étude revêt un double intérêt. D'une part, elle servira d'appui pour élaborer l'outil de recueil des données de l'étude quantitative. D'autre part, elle permettra d'illustrer les résultats de l'enquête quantitative par des verbatims choisis.

La deuxième étude (chapitre 7), quantitative, s'inscrit dans une démarche extensive. À partir de l'analyse des réponses à un questionnaire d'enquête diffusé auprès d'un échantillon de conseillers/référents RSA exerçant sur le territoire national, l'étude vise à éprouver les hypothèses qui orientent notre recherche. Rappelons que nos hypothèses visent à montrer :

1. Qu'il existe une variabilité de l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA ;
2. Que la variabilité de l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA est liée à des caractéristiques sociobiographiques, à leur représentation de l'employabilité, à leur cadre institutionnel perçu, aux conflits de rôles et/ou de valeurs perçus et à leur sentiment de reconnaissance.

Dans les chapitres six et sept de la thèse, nous allons présenter, pour chacune des deux études, la méthodologie utilisée et les résultats obtenus suite à l'analyse des données recueillies. Nous proposerons une articulation des résultats des deux études en synthèse de ce chapitre.



---

## Chapitre VI. L'étude qualitative

### 6.1. La méthodologie de l'étude qualitative

L'étude qualitative de cette recherche se compose d'entretiens semi-directifs de conseillers/référents RSA interrogés sur le territoire de la Haute-Garonne en 2019. Elle est à visée exploratoire pour mieux appréhender la population des conseillers/référents RSA peu interrogée dans les travaux scientifiques en psychologie du travail. Les entretiens ont été doublement analysés (analyse lexicométrique et analyse sémantique). Nous présenterons ici, tout d'abord, la méthodologie de cette enquête puis les résultats.

#### 6.1.1. Le recrutement et les caractéristiques sociobiographiques des participants

Pour recruter les conseillers en insertion/référents RSA participant à l'étude qualitative, nous avons contacté six conseils départementaux limitrophes de la Haute-Garonne (en plus de ce dernier) (cf. Annexe 3 pour consulter le mail d'appel à participation). Cette délimitation géographique a été choisie afin de maximiser les perspectives d'entretiens en face-à-face. Sur les sept départements sollicités, trois ont relayé notre demande d'entretiens aux professionnels concernés (la Haute-Garonne, l'Aveyron, le Tarn-et-Garonne) ou nous ont donné les coordonnées des structures d'insertion<sup>4</sup> ciblées par notre étude.

Nous avons ainsi pu mener des entretiens semi-directifs auprès de 12 professionnels de l'insertion : 10 conseillers/référents RSA (dont un référent qualité<sup>5</sup>) et deux encadrants (à la direction de petites structures d'insertion<sup>6</sup>) qui sont également référents RSA, d'où le choix

---

<sup>4</sup> Organismes de formation, Associations Intermédiaires (AI), Chantier d'Insertion, etc.

<sup>5</sup> Le référent qualité est un appui de la direction dans l'opérationnalisation du dispositif. Il prend part à la mise en place des modalités du dispositif dans son organisation de travail, comme par exemple, coordonner et concevoir les entretiens en groupe pour les bénéficiaires du RSA.

<sup>6</sup> Un encadrant dans l'insertion gère le dispositif au sein de son organisation de travail. Il encadre les conseillers en insertion dans leurs accompagnements auprès de ce public mais peut aussi dispenser des accompagnements. Il est le garant de la mise en place et du respect

de les inclure dans notre échantillon et de les interroger. Ils interviennent tous sur le territoire d'Occitanie, plus précisément dans les départements de la Haute-Garonne, du Tarn-et-Garonne et de l'Aveyron.

L'échantillon de cette première étude se compose de 11 femmes et d'un homme (conformément à une forte féminisation du secteur de l'insertion – Rapport de la DARES, 2008), âgés de 27 à 63 ans (avec M = 43,6 ans, SD = 9,59). Tous interviennent dans l'accompagnement socioprofessionnel des bénéficiaires du RSA. La majorité travaille dans des associations ou des centres de formations d'insertion, à l'exception d'un seul participant qui œuvre dans le champ de la création d'entreprise (cf. Tableau 1).

**Tableau 1.**

*Caractéristiques des participants à l'étude qualitative exploratoire*

N°	Prénom*	Tranches d'âge	Formation pour accéder au métier	Tranches d'années d'expérience	Lieu de travail* (initiale de la structure et zone géographique)	Fonction
1	Mathilde	25-34	Université – Sciences sociales	3-5	B Occitanie 1	Conseillère
2	Émilie	35-44	Formation Conseiller en Insertion Professionnelle (CIP)	6-10	Z Occitanie 1	Conseillère référente qualité
3	Florence	35-44	Université - Psychologie	11-15	B Occitanie 1	Conseillère
4	Kamel	35-44	École de commerce	6-10	EM Occitanie 2	Directeur
5	Valérie	45-54	Formation secteur social	6-10	Q Occitanie 3	Conseillère
6	Gabrielle	45-54	Université - Psychologie	16-20	Q Occitanie 3	Directrice
7	Catherine	35-44	Formation Conseiller en Économie Sociale et Familiale (ESF)	16-20	P Occitanie 1	Conseillère

des règles du dispositif. Il peut, dans des petites structures ou sur des sites délocalisés, être à la direction de l'équipe et/ou de l'organisation du travail.

8	Laure	25-34	Formation en Professionnelle (CIP)	Conseiller Insertion	Inférieure à 3 ans	I Occitanie 1	Conseillère
9	Marie	45-54	Baccalauréat		6-10	I Occitanie 1	Conseillère
10	Nathalie	45-54	Université Psychologie	-	11-15	I Occitanie 1	Conseillère
11	Pauline	45-54	Formation en Professionnelle (CIP)	Conseiller Insertion	Inférieure à 3 ans	L Occitanie 1	Conseillère
12	Carine	+ de 54	Bac + 2 tertiaire		11-15	Z Occitanie 1	Conseillère

\* Les prénoms et les noms des organisations de travail ont subi un processus de pseudonymisation en accord avec la DPO de l'Université de Toulouse Jean-Jaurès

### 6.1.2. La construction de la grille d'entretien

Cette étape de la recherche qualitative s'inscrit dans une démarche inductive dans laquelle on cherche à accéder au sens et à rendre compte d'expériences vécues dans leur complexité et leur dynamique (Guibert & Jumel, 1997). Pour mener les entretiens semi-directifs, nous avons construit une grille d'entretien afin d'explorer certaines thématiques qui trouvent un écho avec les éléments développés dans la partie théorique (cf. Annexe 4 pour consulter la grille d'entretien) tout en laissant la place au participant d'élaborer sa pensée et de développer les significations de son expérience.

La grille d'entretien comprend 24 questions principales et 16 questions de relances réparties dans les sept thèmes suivants :

1. Le parcours professionnel
2. Le cadre institutionnel perçu
3. Le descriptif du rôle prescrit et du rôle subjectif
4. Le(s) décalage(s) perçu(s) entre rôle prescrit et rôle subjectif
5. La représentation de l'employabilité
6. Le sentiment de reconnaissance du conseiller/référent RSA
7. Les perspectives futures du secteur de l'insertion

---

### 6.1.3. Le déroulement des entretiens

Les entretiens ont été réalisés de manière individuelle dans un cadre que le participant a lui-même choisi pour qu'il puisse déployer librement sa parole. En ce sens, les entretiens ont été réalisés pour :

- huit participants, sur leur lieu de travail (dans leur bureau) ;
- deux participants à la Maison de la Recherche de l'Université de Toulouse Jean Jaurès, dans une salle qui a permis d'assurer la confidentialité de l'échange ;
- un participant dans un lieu extérieur à son cadre de travail ou à l'université ;
- un participant par visio-conférence en raison de l'éloignement géographique.

Les entretiens se sont déroulés entre Mai et Juillet 2019.

La grille d'entretien a été préalablement testée par des pré-entretiens en Juillet/Août 2018. Ces pré-entretiens, au nombre de trois, ont été retranscrits et analysés dans notre mémoire de Master 2 (Gohin, 2018). L'analyse de ces pré-entretiens a montré la pertinence générale de la grille d'entretien et a entraîné quelques modifications pour la rendre plus perfectible.

Les 12 entretiens réalisés dans le cadre de la thèse ont duré entre 25 minutes et 1h15 avec une moyenne de 45 minutes chacun.

Nous avons démarré les entretiens par la consigne suivante :

*« Dans le cadre d'une recherche, je vais vous poser une série de questions d'environ une heure en rapport avec votre métier de conseiller en insertion professionnelle. Vous pouvez y répondre librement. Cet entretien sera ensuite intégralement retranscrit et analysé. Votre nom n'apparaîtra sur aucun document et ne sera en aucun cas diffusé.*

*Cela vous convient-il ? Puis-je vous enregistrer ? Prendre des notes ? »*

La consigne avait pour but de cadrer l'entretien mais aussi d'obtenir l'accord du participant sur trois éléments majeurs : l'enregistrement, la retranscription et l'analyse de l'entretien,

---

ainsi qu'à l'assurer de la pseudonymisation/anonymisation de ses données personnelles<sup>7</sup>(cf. Annexe 5 pour consulter la demande de consentement éclairé).

#### **6.1.4. L'organisation et le choix du type d'analyse des données**

La retranscription intégrale des entretiens s'est déroulée entre Juillet et Octobre 2019.

Nous avons réalisé deux types d'analyse du matériau retranscrit : une analyse lexicométrique associée à une analyse de contenu sémantique qui nous permet de faire émerger des dimensions relatives à chaque grand thème de la grille d'entretien.

L'analyse lexicométrique via *Alceste2018 Education* permet de mettre en évidence plusieurs profils ou portraits de pratiques en opérant des regroupements d'éléments textuels de manière plus systématique et objective que la seule analyse interprétative faite par le chercheur. Elle permet donc au chercheur de prendre de la distance avec sa propre subjectivité dans l'analyse des données.

Dans une perspective d'une analyse qualitative la plus exhaustive possible des données, nous avons également mené conjointement une analyse de contenu sémantique des entretiens, et ce pour comprendre plus finement les phénomènes étudiés.

Le couplage des deux types d'analyse permet d'extraire au mieux le sens de l'expérience des participants interrogés et de réaliser une analyse qualitative la plus précise possible.

L'objectif de notre étude et de la présentation des résultats est bien ici, à la fois, de mettre en lumière les différentes catégories dégagées par *Alceste2018 Education* et, à la fois, de prendre en compte les nuances interindividuelles existantes au sein de ces catégories en y associant les thèmes de l'analyse de contenu relatifs à la classe en question dégagée par le logiciel lexicométrique. Cela permettra de mettre en exergue les congruences mais aussi la variabilité du rôle du conseiller/référent RSA au sein de chaque catégorie.

---

<sup>7</sup> Le protocole de recueil des données qualitatives a été validé par le délégué à la protection des données (DPO) de l'université UT2J (déclaration de conformité enregistrée sous le numéro n° 202102191353)

---

Ce sont les résultats de cette double analyse que nous présenterons dans section suivante.

### **Résumé du dispositif méthodologique de l'étude qualitative exploratoire**

L'étude qualitative de la thèse poursuit les buts suivants :

- appréhender les caractéristiques d'une population peu étudiée en Psychologie Sociale du Travail et des Organisations,
- explorer des thèmes liés aux hypothèses de recherche,
- préparer les outils de l'étude extensive.

Elle a permis d'interroger 12 référents RSA : 10 conseillers/référents RSA et deux directeurs/coordonateurs également référents RSA. Les participants à cette étude sont répartis sur le territoire de l'Occitanie et ont des caractéristiques sociobiographiques différentes (âge, parcours de formation, lieu de travail, fonction).

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs car ils permettaient de circonscrire la parole dans un champ donné de thématiques prédéfinies tout en laissant une liberté d'expression aux participants. Chaque entretien a duré 45 minutes en moyenne. La grille d'entretien se compose de sept grands thèmes :

1. Le parcours professionnel
2. Le cadre institutionnel perçu
3. Le descriptif du rôle prescrit et du rôle subjectif
4. Le(s) décalage(s) perçu(s) entre rôle prescrit et rôle subjectif
5. La représentation de l'employabilité
6. Le sentiment de reconnaissance du conseiller/référent RSA
7. Les perspectives futures du secteur de l'insertion

Après avoir retranscrits la totalité des entretiens, nous les avons doublement analysés : une analyse lexicométrique (avec le logiciel *Alceste2018 Education*) permettant au chercheur de prendre du recul par rapport aux résultats et une analyse sémantique qui appréhende, par thèmes, les verbatims des participants.

Ces résultats sont présentés dans la section suivante.

## 6.2. Les résultats de l'étude qualitative

Nous avons démarré l'analyse des entretiens par l'analyse sémantique en suivant les thèmes de la grille d'entretien. Nous avons regroupé les verbatims des participants dans les sept grands thèmes déterminés lors de la construction de la grille d'entretien. Ensuite, nous avons intégré ces verbatims dans le corpus du logiciel *Alceste2018 Education*. La Classification Hiérarchique Descendante a découpé ce corpus en trois classes. Le logiciel a associé les thèmes de la grille d'entretien (en dehors des « perspectives futures de l'insertion » qui n'apparaît pas dans les classes) à chaque classe, nous permettant de lier l'analyse lexicométrique et l'analyse thématique. Nous présenterons donc chaque classe associée aux thèmes saillants de cette classe puis nous terminerons la présentation des résultats par deux orientations du rôle professionnel prédominantes chez les conseillers/référents RSA.

### 6.2.1. La Classification Hiérarchique Descendante d'ALCESTE

Le corpus ALCESTE se compose des 12 entretiens semi-directifs découpés en sept thèmes différents qui représentent environ cent pages sous traitement de texte (soit 398Ko). Le corpus a été construit en croisant les participants et les thèmes de la grille d'entretien. Pour chacun des thèmes, on retrouve les verbatims de chaque participant. Toutefois, deux thèmes de la grille d'entretien n'apparaissent pas dans les résultats du logiciel lexicométrique :

1. « Le parcours professionnel », non intégré dans le corpus mais sur lequel nous nous sommes appuyés pour réaliser les lignes étoilées pour séparer le discours par participants.  
*Exemple : Sexe\_f \*Age\_38 \*Exp\_6\_10 \*Form\_CIP \*Lieu\_HG \*Ind\_2\*, reprenant ainsi les caractéristiques sociobiographiques de l'individu 2 (Sexe : femme, Age : 38 ans, Expérience située entre 6 et 10 ans, Formation de CIP, Lieu : le département<sup>8</sup>)*
2. « Les perspectives futures du secteur de l'insertion » qui fera l'objet d'une analyse séparée du discours dans le paragraphe 6.2.5. des résultats de l'étude qualitative.

---

<sup>8</sup> Non nommé en cohérence avec la pseudonymisation des participants de l'étude qualitative



Lors de l'analyse standard de découpage du corpus par Unités de Contexte Élémentaires (UCE), 70% de ces unités ont été classées. Le logiciel *Alceste2018 Education* a découpé le corpus en trois classes distinctes (cf. figure 2).

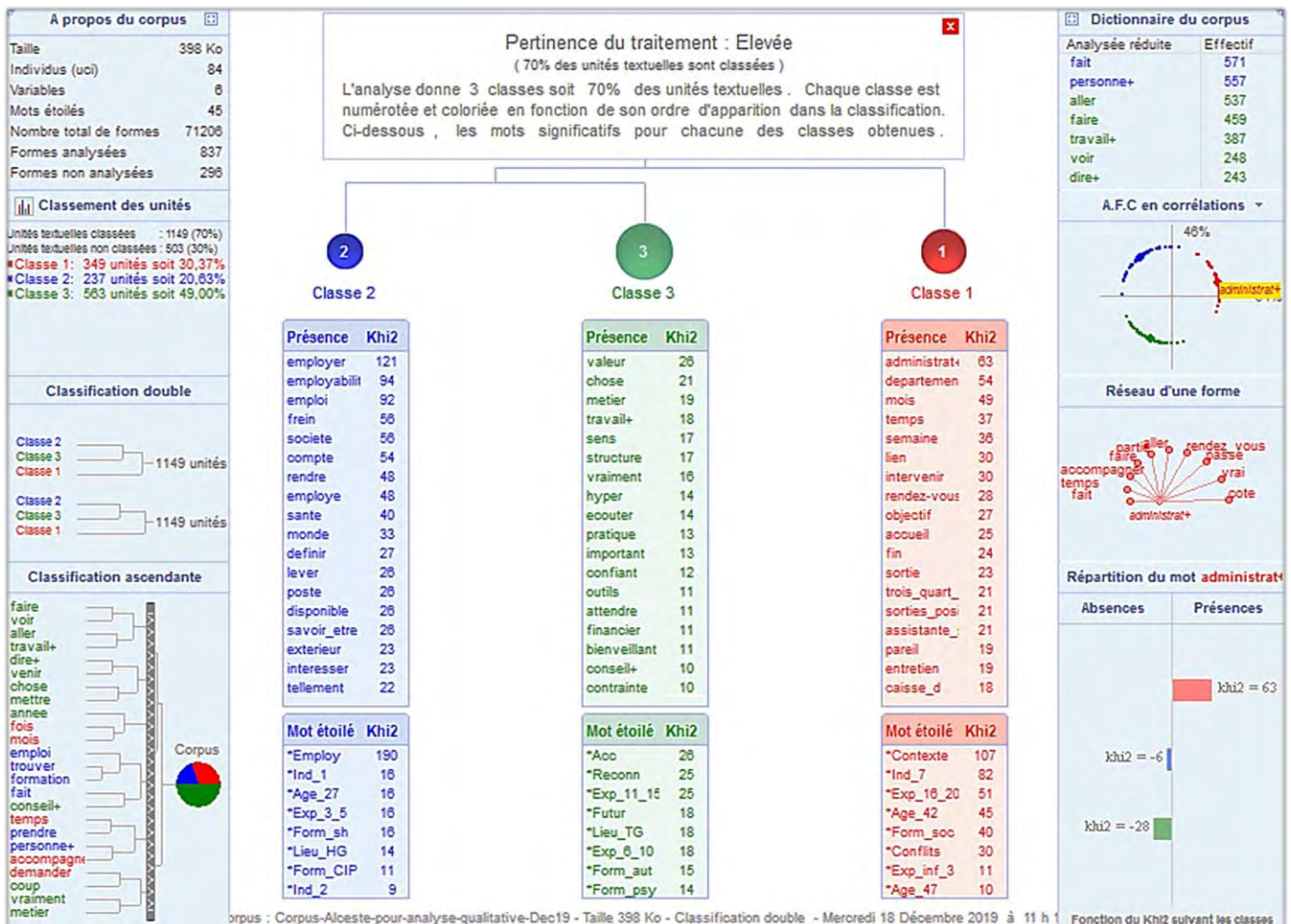


Figure 2.

*Dendrogramme de la Classification Hiérarchique Descendante d'Alceste des rôles professionnels des conseillers/référents RSA*

### 6.2.2. Le « rôle prescrit » et l'émergence des conflits : la classe 1 d'ALCESTE

Le rapport du référent RSA au prescrit institutionnel est particulièrement saillant dans la classe 1 dégagée par ALCESTE. Ce rapport s'associe aux thèmes du « cadre institutionnel perçu » (renommé « Contexte » pour simplifier son intégration dans le logiciel) et du « décalage entre

le rôle prescrit et le rôle subjectif » (renommé « Conflits »). Cette classe s'est détachée en premier par le caractère homogène du vocabulaire qui lui est spécifique. Elle représente 30,37% des unités textuelles analysées et se caractérise par un vocabulaire qui est centré sur le fonctionnement institutionnel et organisationnel ainsi que sur le rôle du référent RSA avec la prescription au plan « administratif » ( $\text{Chi}^2 = 63$ ) que l'on doit rendre au « département » ( $\text{Chi}^2 = 54$ ). La prescription s'inscrit dans une temporalité par « mois » ( $\text{Chi}^2 = 49$ ) ou encore par « semaine » ( $\text{Chi}^2 = 36$ ). On retrouve ce vocable dans la Classification Hiérarchique Ascendante de cette classe (cf. Annexe 6). A. Le discours de cette catégorie est représenté d'une part, par les responsables de structure (participants 4 et 6) qui doivent mettre en place et faire respecter le cadre du dispositif au sein de leur organisation de travail, et, d'autre part, par les référents les moins expérimentés (participants 8 et 11) qui sont amenés à davantage se référer aux prescriptions institutionnelles dans l'exercice de leur pratique. L'analyse ALCESTE a permis de mettre en évidence, dans cette classe, la thématique du « cadre institutionnel perçu » caractérisée par un vocabulaire centré sur le cadre et les obligations liées au dispositif.

#### *6.2.2.1. Un dispositif jugé pertinent et flexible mais source de critiques*

Le cadre institutionnel est unanimement perçu comme flexible et pertinent : tous les participants de l'étude disent disposer d'une marge de manœuvre situationnelle qu'ils jugent suffisante pour pouvoir mettre en place l'accompagnement qu'ils souhaitent proposer aux bénéficiaires du RSA. En outre, la temporalité et la récurrence des rendez-vous prescrits par le dispositif des trois donneurs d'ordre (les trois départements où les participants œuvrent) sont souvent jugées adaptées à leur vision de l'accompagnement. Toutefois, les participants émettent des critiques à l'égard de leur cadre institutionnel (donneurs d'ordres et organisations de travail) :

- une charge de travail inhérente à un donneur d'ordre particulièrement importante ;

- des représentations erronées de la part de certains membres d'un Conseil Départemental (donneur d'ordre) perçus comme éloignés des réalités du marché de l'emploi et ayant une vision peu réaliste de l'insertion ;
- des orientations de bénéficiaires par un donneur d'ordre vers des accompagnements socioprofessionnels qui n'ont pas toujours de sens ;
- des attentes (principalement organisationnelles), plus ou moins explicitées, d'un taux d'insertion « idéal » qui est atteignable sur certains territoires et pas sur d'autres.

Si ces critiques ont unanimement été soulevées par la majorité des participants interrogés (participants 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10 et 12), ces derniers ne sont, en revanche, pas en accord sur les notions de contrôle et de sanctions imposées par le dispositif en cas d'absences répétées aux rendez-vous ou d'absences de démarches vers l'emploi. Pour certains (participants 2 et 6), la sanction est perçue comme légitime, quand ils jugent que les bénéficiaires ne font pas suffisamment d'efforts pour aller vers l'emploi. Le participant 2 l'illustre par cet exemple : « *Il est pas allé travailler, ma collègue l'a appelé, est tombée sur sa compagne qui dit « ah, non, il a mal à la gorge ». Donc, du coup, moi, j'ai appelé le Conseil Départemental, je lui ai expliqué, je lui ai dit « moi, des personnes comme ça, je n'en veux pas, j'ai pas du tout envie de les suivre » »*. Pour d'autres (participants 3 et 5), la sanction est problématique. Elle est perçue comme coercitive, va à l'encontre de leurs valeurs d'accompagnement et génère chez ces référents des conflits intrapersonnels entre leurs propres valeurs humanistes et les actions attendues liées à la sanction : « *Pour certaines, elles [les sanctions] fonctionnent, pour certaines personnes, ça peut fonctionner mais on travaille quand même vachement, parfois sur, euh, « tu fais ça sinon tu n'as plus de RSA », quoi. Avec le côté menace. Et, ben, moi, j'ai un peu de mal, quoi. Par rapport à ma façon de fonctionner et à ma façon d'être »* (participant 5).

Ces critiques du dispositif font apparaître le thème des « décalages entre rôle prescrit et rôle subjectif » caractérisé par une tension de rôle et trois types de conflits perçus :

- les conflits inter-émetteurs (incohérences perçues par l'individu quant aux attentes de plusieurs personnes ou d'un groupe par rapport au rôle attendu – Katz & Kahn, 1966) ;
- les conflits de valeurs ;

- et, dans une moindre mesure, les conflits relationnels avec les bénéficiaires (à distinguer des conflits inter-émetteurs car ils sont centrés sur un conflit externe mettant en jeu le participant et le bénéficiaire suivi).

#### *6.2.2.2. La tension de rôle inscrite dans la gestion des temps d'activités*

L'analyse qualitative montre que la lourdeur administrative provoque de la tension dans le rôle d'accompagnant ou dans celui de « développeur » de réseaux d'entreprises. Cette tension de rôle est principalement présente d'une part, chez les conseillers novices (participants 1, 8 et 11) qui, probablement par manque d'expérience, doivent passer plus de temps sur certaines tâches et, d'autre part, chez des référents expérimentés devant assumer une charge de travail particulièrement conséquente (participants 3, 9 et 12). Toutefois, afin de réduire ou d'éviter cette tension de rôle, les professionnels les plus expérimentés ont appris à maîtriser leur environnement et à négocier avec le donneur d'ordre, contrairement aux novices : « *Donc, je dirais, en l'occurrence, là, sur le dispositif, [...] pour rester sur les 100 %, allez, on va rester sur du 70 %, 60 à 70 % d'administratif au final. Et les face-à-face, finalement, sont un peu plus négligés. Le temps de justifier de tout : dès qu'il y a des suspensions, des sorties, la moindre démarche, la saisie des entretiens, etc. Ça mobilise beaucoup de temps, d'écrits, qui en soi, ne me dérangent pas parce que j'aime beaucoup écrire mais au final, sur le temps de face-à-face, on sait que l'on ne peut pas donner autant.* » (participant 8 - novice).

#### *6.2.2.3. Les conflits inter-émetteurs typique de la position frontalière entre plusieurs acteurs*

Les conflits inter-émetteurs sont fréquemment notifiés par les participants ; ils apparaissent dans diverses situations. En effet, les conseillers/référents RSA interrogés sont au cœur des conflits entre le donneur d'ordre et les personnes accompagnées. Un premier exemple de conflit inter-émetteurs correspond à des attentes divergentes relatives à l'accompagnement : certains bénéficiaires ne souhaitant pas être accompagnés deviennent virulents face au caractère obligatoire et contrôlant du dispositif. Ainsi, le donneur d'ordre attend du référent

RSA qu'il applique les procédures de sanction alors que le bénéficiaire attend que ce référent soit compréhensif et instaure une relation de confiance avec lui. Les participants 3 et 7 soulignent un deuxième exemple de conflit inter-émetteur renvoyant spécifiquement à des erreurs d'orientation du donneur d'ordre (le bénéficiaire aurait dû être orienté vers un autre professionnel), ce qui les met en difficulté lors de la rencontre avec le bénéficiaire. Un troisième exemple de conflit inter-émetteur renvoie à la nature même des relations entre le donneur d'ordre et le conseiller/référent. Par exemple, un donneur d'ordre en particulier est perçu comme peu communicant, voire très éloigné de l'insertion, ce qui ne facilite pas les discussions sur les situations concrètes d'accompagnement. L'analyse sémantique fait émerger un quatrième et dernier exemple de conflit inter-émetteurs qui met en jeu, cette fois, les bénéficiaires et le marché de l'emploi et de la formation. Bien que certains bénéficiaires soient bien préparés, certains postes ou entrées en formation leur échappent, laissant le conseiller/référent impuissant et en totale incompréhension face au refus de l'entreprise ou du centre de formation. Alors que le professionnel « prépare » l'employabilité du bénéficiaire en lui exposant les exigences du marché de l'emploi, ce refus montre qu'il n'a pas le contrôle sur le marché de l'emploi et de la formation. Ce marché qui peut le « trahir » dans son rôle d'expert du marché de l'emploi et de la formation : *« Mais, donc, ils font un stage, ils font des rencontres avec la formation et après, ils reçoivent une lettre banale en disant « Vous êtes pas pris », alors qu'ils travaillent là-dessus depuis cinq-six mois. Aller rattraper le coup, moi, j'ai piqué des colères avec ça parce que, d'autant plus que j'étais en contact avec des centres de formation, je dis : « Vous vous rendez compte, vous l'avez eu, vous-même en entretien, si vous étiez sûr ou pas ou pas très sûr, il faut le dire aux gens ». Hein, ce que je viens de vous dire, les gens, il faut... Parce qu'après, moi, tout le travail qui a été fait en amont, alors, là, ils y croient plus du tout, hein. Là, ils sont en colère et aller leur proposer une autre formation. »* (participant 12).

Ces divers exemples de conflits inter-émetteurs, bien que diversifiés et présents dans le discours, apparaissent peu intenses et trouvent généralement des voies de sortie au travers d'une négociation et d'une relation de confiance qui s'installent au cours de

---

l'accompagnement entre le bénéficiaire et le référent. Le paragraphe suivant montre que l'on observe l'inverse pour les conflits de valeurs : ils sont peu présents mais extrêmement intenses.

#### *6.2.2.4. Les conflits de valeurs s'inscrivent dans culture du résultat et sur la question de la transgression*

Les conflits de valeurs exprimés par les conseillers/référents RSA se retrouvent :

1. entre la culture du résultat et les valeurs de l'accompagnement. Cet exemple de conflit se retrouve en particulier chez les conseillers/référents qui sont issus d'un parcours universitaire dans les sciences humaines et sociales. Leurs valeurs, souvent exclusivement humanistes, se confrontent aux logiques économiques et se muent en un conflit de valeurs. A l'inverse, les conseillers/référents RSA issus du secteur privé et les responsables partagent davantage les valeurs du prescripteur, celles issues du modèle économique.
2. Dans l'obligation de présence aux rendez-vous et dans les sanctions en cas d'absence des bénéficiaires du RSA. Cette obligation et ses conséquences punitives ne génèrent pas le même type de conflit chez les professionnels que nous avons interrogés. Si pour la plupart des conseillers/référents, le conflit inter-émetteurs que draine cette situation trouve une voie rapide de sortie, pour d'autres (participants 3 et 5), l'idée d'être à la fois contrôleur et accompagnant sont des rôles paradoxaux sur le plan des valeurs : *« C'est ça, c'est parce que les personnes sont obligées de venir me voir que moi, à moment donné, je pars dans cette sanction s'ils ne viennent pas me voir. Elles sont contraintes, en fait, de venir me voir et ça, je pense qu'à un moment donné, ça va m'emmerder. »* (participant 5). Ces conseillers/référents RSA ont donc des difficultés dans ce rapport « carotte – bâton » et se posent la question de leur maintien sur ce type de dispositif, voire dans le métier.
3. Dans la perception que certains conseillers/référents ont envers les bénéficiaires du RSA qui peuvent mais ne veulent pas travailler : *« nous on leur dit, exactement, « et c'est les gens qui travaillent qui, voilà, c'est par les cotisations des gens qui travaillent que ça permet de payer le RSA ». Si tout le monde était au RSA, il y en aurait plus. Donc, la*

---

*solidarité, elle se fait dans les deux sens, un jour c'est vous qui êtes aidé, le lendemain, c'est vous qui aiderez les autres », je leur dis toujours, c'est très important de pouvoir être aidé et pouvoir aider après. »* (participant 6). Pour eux, ce refus est une trahison sociale. Selon eux, ces personnes bafouent le principe de solidarité, ce qui va à l'encontre de leurs propres valeurs. Néanmoins, cette position se heurte à un contre-argument développé par le participant 12 : quand le bénéficiaire va perdre des droits et de l'argent en allant travailler, comment le conseiller/référent RSA peut-il justifier son discours et faire valoir la « valeur travail » par rapport à la « valeur pécuniaire » particulièrement auprès d'un public précarisé ? Comment faire valoir et développer les valeurs néo-libérales quand elles vont à l'encontre de la survie financière de la personne ?

#### *6.2.2.5. Les conflits relationnels s'expriment principalement au début de l'accompagnement*

Généralement, les conflits relationnels entre le conseiller et le bénéficiaire émergent face aux contraintes imposées par le cadre du dispositif, spécifiquement celles liées aux obligations aux rendez-vous. Le rappel du cadre (lié aux obligations) et de ses valeurs sont surtout portés et intériorisés chez les acteurs de la direction/responsable qualité. En effet, ces participants semblent souvent plus proches des valeurs portées par le mandataire (performance, motivation, accomplissement, etc.) et en cela, se retrouvent plus souvent dans un conflit relationnel avec les personnes qui ont une forte antériorité au RSA et qui tenteraient de se substituer à l'accompagnement. Les jeunes conseillers/référents RSA sont aussi plus sensibles à ce conflit car ils ont peu d'expérience pour le gérer ; ils visent davantage à répondre aux attentes du prescrit dans un souci, tant, très certainement, de répondre à la demande du mandataire que de conserver leur emploi au sein de leur organisation de travail. Toutefois, ils leur semblent complexes de satisfaire, à la fois, les personnes accompagnées, et, à la fois, les supérieurs hiérarchiques et le prescripteur. Les plus expérimentés disent et savent qu'une relation de confiance permettra une sortie de ce conflit relationnel qui peut marquer le début de la rencontre entre l'accompagnant et l'accompagné : *« Non, il y a un décalage entre ce que les usagers pensent qu'il va se passer et ce que l'on fait réellement. Il y en a plein qui sont*

---

*persuadés que je suis dans le contrôle, qui viennent me voir parce-que...un côté flicage, pour pointer. Et, en fait, ils se rendent compte que je peux leur apporter autre chose, que l'on peut discuter, que l'on peut, voilà, que l'on peut trouver des solutions » (participant 2).*

En synthèse, comme les tensions et conflits de rôles, les conflits relationnels sont assez fréquents mais d'intensité mineure car ils trouvent souvent une issue dans la communication et la négociation avec le prescripteur et/ou le bénéficiaire. En revanche, les conflits de valeurs, moins fréquents mais plus profonds, mettent à mal le conseiller/référent, l'interroge sur sa posture éthique, voire sur son maintien dans le métier.

### **6.2.3. La représentation de l'employabilité : la classe 2 d'ALCESTE**

La classe 2 de l'analyse d'ALCESTE représente 20,63% des unités textuelles analysées. On retrouve également les termes relatifs à ce qui se passe hors de la dualité de l'accompagnement et, principalement, dans les rapports avec le marché de l'emploi qui peut « employer » ( $\text{Chi}^2 = 121$ ) les bénéficiaires. Ainsi, l'« employabilité » ( $\text{Chi}^2 = 94$ ) est à favoriser en levant les « frein » ( $\text{Chi}^2 = 56$ ) pour revenir vers la « société » ( $\text{Chi}^2 = 56$ ). On retrouve ce vocable dans la Classification Hiérarchique Ascendante de cette classe (cf. Annexe 7). Le vocable de cette classe est représentatif de l'objectif officiel de l'accompagnement : favoriser l'employabilité du bénéficiaire du RSA afin qu'il soit en mesure de se (ré)insérer. L'employabilité interroge le rôle du conseiller/référent dans son rôle d'agent de liaison vers le marché du travail et de l'emploi (« définir » - un projet, « lever » – le ou les « frein-s») et dans la manière dont il va travailler avec le bénéficiaire (« disponible », « savoir-être ») face à ces marchés. Le vocabulaire de cette classe se centre sur le rôle d'aide à l'insertion du conseiller/référent dans le lien, le trait d'union de sa fonction entre le bénéficiaire accompagné et le monde extérieur. N'apparaît pas dans le discours de cette classe les notions de conseil, de valeurs propres à la relation d'accompagnement. On ne retrouve pas non plus une quelconque référence au mandataire ou encore aux activités administratives.



*6.2.3.1. Un consensus sur la définition de l'employabilité...*

Les verbatims correspondant au thème de « la représentation de l'employabilité » (renommé « Employabilité » dans le corpus ALCESTE) sont nombreux dans cette deuxième classe, toutefois, ils ne renvoient pas aux mêmes conceptions de l'employabilité. Les conseillers/référents RSA interrogés dans cette étude proposent de manière assez consensuelle une définition de l'employabilité davantage axée sur les savoir-faire, les savoir-être et la mise en action de la personne accompagnée. Il s'agit là d'une conception psychologisante de l'employabilité. Si les professionnels que nous avons interrogés sont en accord avec cette définition, ils ont toutefois des points de vue différents sur la manière d'améliorer l'employabilité : par exemple, les participants 7 et 8 considèrent que les savoir-être se travaillent, d'autres (par exemple, les participants 4, 6 et 12) pensent qu'ils dépendent de caractéristiques plutôt immuables des individus. En outre, l'employabilité supposée des bénéficiaires accompagnés est, pour les participants 2, 4 et 6, facile à évaluer, pour les autres participants, c'est un jugement très complexe.

*6.2.3.2. ...mais pas sur la responsabilité, ni sur le degré d'employabilité perçue*

On constate que les participants n'attribuent pas la responsabilité de l'employabilité aux mêmes acteurs : pour le participant 4, seul le bénéficiaire est responsable de son employabilité ; pour d'autres c'est seulement l'entreprise (comme chez le participant 1). Pour les participants 3, 5, 7, 8 et 11, le bénéficiaire et l'entreprise sont conjointement responsables. On repère également chez certains référents (participants 2, 6, 9, 10 et 12) que la responsabilité de l'employabilité est une affaire plus collective (engageant les acteurs de la vie politique, le système éducatif, les organisations du travail, les bénéficiaires...). Il est intéressant de noter des représentations polarisées de l'employabilité chez deux participants. Pour le participant 1, le but de l'accompagnement est de suivre les besoins et les aspirations du bénéficiaire. Favoriser l'employabilité reste une action réalisable uniquement si elle demeure une volonté de la personne accompagnée. Alors que pour le participant 2, favoriser l'employabilité du bénéficiaire accompagné et viser l'emploi caractérisent les buts de

---

l'accompagnement qu'il propose. Les discours de ces deux référents se confrontent autour de la représentation de l'employabilité et de ses conséquences sur le rôle du conseiller. Ainsi, pour le participant 1 : « *C'est pas l'emploi en tant que tel, c'est réussir à faire avancer les personnes que ce soit l'emploi, la formation, le bien-être, la reprise de confiance en soi, en ses capacités. L'emploi c'est l'objectif officiel pour le fond social européen qui nous finance mais nous, non. Enfin, moi non en tout cas...* ». A l'inverse, le participant 2 expose un rôle plus proactif dans l'exemple qu'il donne d'un de ses suivis : « *la préfecture pour son renouvellement, elle était complètement noyée, c'est pas à ce moment-là que je lui ai dit « allez chercher un stage » forcément, il y a des moments où... Mais je lui en parlais quand même, je lui disais « vous savez, on va ensuite chercher un stage », voilà, pour pas qu'elle cloisonne les choses et qu'elle se rattache à un objectif qui est autre que de se regarder sur soi-même et les problèmes d'employabilité.* »

L'analyse de cette classe 2 relative à la conception de l'employabilité rejoint les conclusions de Lavitry (2017) sur l'utilisation du « *diagnostic* » d'employabilité par les conseillers Pôle Emploi ; jugement par lequel, via un ensemble de critères, un conseiller va juger de l'employabilité supposée de la personne accompagnée. En fonction de son jugement, le conseiller va déterminer si la personne est employable ou inemployable et donc décider de son intégration ou non dans un dispositif d'accompagnement à l'insertion professionnelle. Comme Lavitry (2012), nous repérons des divergences interpersonnelles parmi les référents que nous avons interrogés quant à leur perception de l'employabilité des personnes accompagnées : pour tous les référents de notre étude, les bénéficiaires du RSA peuvent être potentiellement inemployables. Toutefois, pour les participants 1, 2, 7, 8, 9 et 10, les personnes accompagnées ont été ou peuvent redevenir employables, alors que, pour les participants 3, 4, 5, 6, 11 et 12, certaines personnes sont définitivement inemployables avec très peu de perspectives de retour à l'emploi. On peut, dès lors, s'interroger sur le lien entre de ce « jugement d'inemployabilité » temporaire *versus* définitif et l'orientation du rôle professionnel des référents RSA. Alors que la question initiale posée aux participants de cette étude se centrait sur la dichotomie « employables/inemployables », l'analyse de leur discours

laisse à penser que pour tous les conseillers l'inemployabilité est possible et qu'elle se situerait sur continuum entre une inemployabilité temporaire et une inemployabilité permanente.

#### **6.2.4. L'accompagnement et ses valeurs : la classe 3 d'ALCESTE**

La classe 3 comprend le plus grand nombre d'unités textuelles analysées, soit 49% du corpus. Cette classe est caractéristique des « valeur » ( $\text{Chi}^2 = 26$ ) de l'accompagnement comme « écouter » ( $\text{Chi}^2 = 14$ ) mais aussi à ce qui fait « sens » ( $\text{Chi}^2 = 17$ ), à ce qui a conduit le professionnel à l'exercice de son « métier » ( $\text{Chi}^2 = 19$ ). Ce vocable est présenté dans la Classification Hiérarchique Ascendante de la classe 3 (cf. Annexe 8). Les thèmes de la grille d'entretien associés à cette classe sont « *le sentiment de reconnaissance* » et « *le descriptif du rôle prescrit et subjectif* » (thèmes renommés « Reconnaissance » et « Accompagnement » pour simplifier l'analyse des données dans le logiciel lexicométrique). La présence marquée de 8 participants sur 12 montre l'importance que revêtent ces dimensions pour les référents RSA. On y retrouve davantage les participants qui ont une formation en psychologie et/ou qui ont une expérience se situant entre 6 et 15 ans. Cela peut s'expliquer par la distance mise avec le dispositif pour se centrer sur l'accompagnement car ils ont un discours qui se détache du prescrit et ont appris à communiquer avec le prescripteur, comme l'explique Brégéon (2008) :

Leurs discours expriment le besoin croissant de se distancier au fil de l'expérience de la charge prescriptive. [...] Ainsi, leur interprétation de la notion de service se situe du côté de la rencontre avec le demandeur d'emploi, avec une mise à distance de la méthode. (p.219).

Le discours se centre sur la dualité de l'accompagnement représentée par le rapport accompagnant-accompagné. L'accompagnement renvoie ici à une co-construction basée sur une relation de confiance entre le référent et la personne accompagnée au sens de Paul (2009) : *être avec* et *aller vers*. Sont exclues ou très peu présentes dans cette classe, des références au monde extérieur à l'accompagnement. Par exemple, très peu voire pas d'éléments concernent le donneur d'ordre, le marché du travail et de l'emploi ou encore le but officiel du dispositif.

---

6.2.4.1. *Vers une divergence sur les valeurs et sur le temps consacré à accompagner les bénéficiaires*

L'accompagnement apparaît, dans cette troisième classe, au cœur du rôle des professionnels interrogés. La « raison d'être » du métier est liée aux valeurs humanistes comme le non-jugement, l'empathie, l'écoute ou encore la bienveillance. Ainsi, apparaissent dans cette classe des signifiants liés aux valeurs de l'accompagnement souvent partagées par l'ensemble des acteurs du social et de l'insertion : « écouter » ( $\text{Chi}^2 = 14$ ), « confiant » ( $\text{Chi}^2 = 12$ ), « bienveillant » ( $\text{Chi}^2 = 11$ ). Présents chez tous les participants, ils sont d'autant plus prégnants chez ceux qui développent une posture éthique fondée exclusivement sur des valeurs humanistes. En effet, des divergences apparaissent dans cette classe quant au rôle du référent RSA. Elles se situent entre ceux qui considèrent leur rôle d'accompagnant et les valeurs rattachées au métier comme central(es) et ceux qui, conjuguent leur rôle d'accompagnant avec celui d'« agent de socialisation » davantage associé à des valeurs plus néo-libérales (motivation, performance, autonomie, etc.). Ainsi, les participants 1, 3, 5, 9 et 10 disent centrer leur pratique sur le rôle d'accompagnant et sur des valeurs exclusivement humanistes qui y sont associées. Alors que les participants 2, 4, 6, 7, 8, 11 et 12 conjuguent leurs rôles d'accompagnant et d'agent de socialisation en se référant à des valeurs de l'accompagnement tant néo-libérales qu'humanistes. Cette dichotomie entre ceux qui défendent des valeurs exclusivement humanistes et ceux qui sont davantage dans le compromis - doubles valeurs humanistes/néolibérales - s'illustre dans leurs discours portant sur l'accompagnement des bénéficiaires qui ne veulent pas ou ne peuvent pas aller vers l'emploi. Par exemple, on note cette différence entre le participant 1 qui développe une posture humaniste : *« c'est vraiment l'objectif même de l'accompagnement de permettre aux personnes de trouver une, une solution de vie, enfin une solution de vie, en tout cas une solution qui lui convienne mieux.[...] Mais, je pense que, je sais pas moi, plus de la moitié ou des trois quarts des objectifs d'entretien n'étaient pas visée professionnelle. »* et le participant 2 qui développe les doubles valeurs : *« Il faut pas oublier que les gens, ils sont peut-être éloignés de l'emploi mais il faut qu'ils bossent quand même, ils doivent produire. Alors, de façon adaptée, parce-que s'ils sont là, c'est bien*

---

*pour des raisons mais voilà, quand vous avez des encadrants qui sont de profils éducateurs spécialisés et qui disent « oh, le pauvre petit, il a une vie difficile ». Et non, et non. ». L'analyse de cette classe, permet de repérer qu'en fonction des valeurs qu'ils promeuvent dans leur pratique, les finalités de leur accompagnement seront différentes : pour le premier groupe de participants, la priorité de l'accompagnement est de suivre les aspirations et les besoins des bénéficiaires, pour le second groupe, la finalité de leur accompagnement est davantage l'emploi.*

#### *6.2.4.2. Le sentiment de reconnaissance dans l'environnement professionnel*

Apparaît également dans cette classe 3 une thématique plus inattendue : celle du sentiment de reconnaissance. Dans les discours des référents RSA, l'accompagnement est perçu comme « utile » et « beau », ce qui renvoie aux éléments de définition de la reconnaissance de Dejours et Abdoucheli (1990). Les professionnels interrogés ressentent peu de reconnaissance de la part du donneur d'ordre, souvent à cause de l'absence de communication directe. La reconnaissance de la direction est différemment perçue par les participants, toutefois, cette reconnaissance hiérarchique semble être liée à la taille de la structure : plus la structure est petite, plus la reconnaissance perçue en provenance de la direction est grande. Tous, en revanche, se sentent reconnus par leur supérieur hiérarchique direct (ou par le donneur d'ordre pour les responsables interrogés). De plus, la reconnaissance horizontale, celle des pairs, semble primordiale. L'appui des pairs apparaît nécessaire pour se sentir bien, pour œuvrer dans climat de travail source de plaisir (Therriault et al., 2014), pour monter en compétences et obtenir des marques de reconnaissance. La reconnaissance perçue de la part des personnes accompagnées est très variable et dépend des relations inter-individuelles qui se sont construites avec les bénéficiaires mais aussi du sentiment de reconnaissance perçue. Par exemple, le participant 1 et 2 ne perçoivent pas les signes de reconnaissance du public accompagné de la même façon. Cela s'illustre par une phrase identifiée dans le discours des bénéficiaires accompagnés : « *Vous ne servez à rien* », véritable déni de reconnaissance de son accompagnement et de son rôle pour le participant 1 alors que c'est un signe de son travail

de « sous-marin » réussi (et donc un signe de reconnaissance) pour le participant 2. La reconnaissance financière est jugée très faible, voire honteuse comme l'exprime le participant 3 : *« Non, là vraiment degré zéro. Pour moi, au contraire c'est même de la, de la dévalorisation totalement, c'était vraiment, oui, notre métier. C'est un métier mais c'est pas reconnu, c'est pas identifié, c'est pas balisé, ce n'est pas encadré donc, donc du coup on est payé au lance-pierre et c'est extrêmement dommageable ».*

#### 6.2.4.3. Le sentiment de reconnaissance en dehors de la sphère professionnelle

Au-delà de la sphère professionnelle, apparaît également dans le discours de la classe 3, la reconnaissance perçue par les référents RSA des autres significatifs hors travail. Ce sentiment de reconnaissance est vécu différemment d'un participant à l'autre mais il en ressort souvent une forte stigmatisation du public accompagné (les bénéficiaires du RSA), comme l'exprime le participant 2 : *« Mais, moi, je le vois avec mes frères et sœurs, ils ont toujours pas compris ce que je faisais, quoi. Bon, je les vois pas souvent mais euh, mais voilà, pour eux, j'aide les « cas socs », quoi. ».* Les conseillers interrogés ont le sentiment que leur métier de référent RSA est souvent confondu avec celui des assistants sociaux ou des conseillers de Pôle Emploi : *« Donc il y avait les gens, une partie des gens, qui assimilent à Pôle Emploi. Insertion égal à Pôle Emploi égal à accéder à un emploi, en fait, permet d'accéder à un emploi. Donc là, je me faisais vraiment l'honneur d'expliquer que non, que pour moi c'est pas du tout le même métier, ce n'est pas du tout la même chose. »* (participant 3). Ces éléments témoignent d'une certaine invisibilité sociale du métier qui semble liée à différents facteurs : une stigmatisation d'une frange de la population que la société ne veut pas voir ; une médiatisation unique de Pôle Emploi dans le travail d'accompagnement des chômeurs ; et une image négative de l'accompagnement des personnes bénéficiaires du RSA assimilé à l'assistantat : *« une partie du public qui pense que quand on fait de l'insertion, on fait de l'assistantat. Et que ça coûte très cher et que l'on sert à rien. [...] Quand j'étais gamin, il y avait un feuilleton, je sais plus comment il s'appelait, l'héroïne de ce feuilleton c'était une assistante sociale, je sais plus comment ça*

---

*s'appelaient. Ça, je pense que ça n'existerait plus. Ça serait plus une héroïne l'assistante sociale, ça serait plutôt une bête à abattre. » (participant 4).*

### **6.2.5. Des inquiétudes et des incertitudes quant à l'évolution du métier**

Un thème de la grille d'entretien n'a pas été retenu par l'analyse du logiciel *AlcesteEducation2018* : « Les perspectives futures du secteur de l'insertion ». Ce thème n'apparaît pas dans les classes dégagées par le logiciel, probablement car le discours relatif à cette thématique n'est plus centré sur le rôle du conseiller/référent RSA mais davantage sur la perception de l'évolution du secteur de l'insertion. Pourtant, il est intéressant de comprendre comment les professionnels interrogés dans cette étude se représentent l'évolution de leur secteur et les souhaits qu'ils expriment quant à cette évolution. Leurs verbatims sur cette thématique permettront d'enrichir les préconisations et les perspectives appliquées proposées à l'issue de ce travail de recherche. Ainsi, l'analyse thématique nous a permis de dégager quatre sous-thèmes à partir des dires de ces professionnels. Les deux premiers sous-thèmes reprennent leurs inquiétudes et leurs espoirs concernant les pratiques d'accompagnement dans le domaine de l'insertion, les deux derniers sous-thèmes concernent davantage leurs perceptions des politiques de l'emploi et l'évolution perçue de ces politiques :

**1. Les inquiétudes concernant l'évolution des pratiques dématérialisées de l'accompagnement.** Les participants 5, 8, 10 et 11 critiquent la forte progression de la dématérialisation de la recherche d'emploi (ou de formations) et de la valorisation numérique (sur les réseaux sociaux) qui ne peut correspondre au public le plus éloigné de l'emploi souvent confronté à une fracture numérique. La dématérialisation n'est pas envisagée de manière exclusivement négative par les participants interrogés mais elle doit s'adapter au niveau d'autonomie de la personne qui recherche un emploi ou une formation. Rien ne viendrait remplacer les échanges et le rapport de confiance accompagnant-accompagné dans le cadre d'un accompagnement socioprofessionnel. Certains conseillers/référents RSA interrogés (participant 1, 3, 4, 5, 7 et 8) espèrent donc que les dispositifs à venir s'adapteront à la personne accompagnée, pour partir de ses

---

besoins et non calquer un type d'accompagnement par étapes prédéfinies valables pour tous les bénéficiaires.

- 2. La perception de l'évolution de leur métier qui varie d'un professionnel à l'autre.** Si certains participants envisagent l'évolution de leur rôle de conseiller/référent RSA vers le rôle de « personne ressources en informations et conseils » (participant 9), d'autres sont plus inquiets quant à la pérennité de leur métier (participant 8). Ils pensent ainsi que la dématérialisation, le manque de moyens ou encore la rapidité de l'obsolescence des dispositifs sont des facteurs qui peuvent remettre en question la durabilité du métier de conseiller/référent en tant qu'accompagnant en face-à-face avec des demandeurs d'emploi tel qu'il se réalise actuellement. Toutefois, dans l'idéal, le métier doit perdurer car il est utile et nécessaire sur le plan sociétal (participants 4 et 10). Derrière ces remarques, ce sont toutes les inquiétudes liées au maintien du métier dans l'univers de l'insertion qui sont discutées et exprimées. Il faut donc que le collectif se renforce (participant 3), notamment par la mise en place de dispositifs ou de sessions d'échanges de pratiques (participant 1).
- 3. Les espérances concernant les orientations des politiques de l'emploi.** Les conseillers/référents RSA qui investissent davantage leur rôle d'agent de liaison vers le marché de l'emploi et du travail (participants 2, 4, 6, 7, 8, 11 et 12) sont favorables à certaines actions actuelles des politiques de l'emploi : le développement de l'IAE (Insertion par l'Activité Économique) associé à la volonté d'actions novatrices de redynamisation, le travail sur la confiance en soi et celui de resocialisation sont bien accueillis. Leur multiplicité souhaitée est particulièrement discutée par les participants 2, 4, 6 et 12.
- 4. Les critiques sur les actions des politiques de l'emploi et sur l'évolution du système éducatif.** Si les conseillers/référents pensent que les politiques de l'emploi et le système éducatif ont une vraie volonté d'orienter et d'insérer les personnes dans la société, ils n'en critiquent pas moins les modalités. Les participants 2, 9 et 10 critiquent ainsi le système éducatif trop sélectif et peu accompagnant, voire en décalage avec l'évolution de la société et des besoins à venir du marché de l'emploi. Dans l'idéal, ces trois conseillers souhaitent



---

que le système éducatif accompagne et oriente mieux les jeunes et que les entreprises soient plus « incluanes » à leur égard afin que ces jeunes, devenus adultes, ne se perdent pas, par la suite, dans les dédales du secteur de l'insertion socioprofessionnelle. Ils visent également, tels les participants 5 et 7, le manque de moyens alloués à ce secteur et à celui des luttes contre l'exclusion (manque d'argent pour des formations courtes ou pour du logement social). Ils expliquent également que les moyens ne sont pas toujours bien alloués avec l'exemple des Régions qui se basent uniquement sur les métiers en tension comme seule source d'informations pour définir leurs programmes de formations. Les participants 5 et 9 relèvent la lenteur administrative qui fait ralentir les nouvelles modalités d'accompagnement et le manque de cohérence et de communication entre les différents ministères de l'emploi, de la formation et de l'éducation. Ils s'inquiètent également des potentiels changements gouvernementaux à venir qui viendraient toucher leur métier et le public accompagné : « *Par contre, je sens arrivé, je suis peut-être pas le seul, une vague de fond très hostile à tout ce qui peut être accompagnement des bénéficiaires du RSA, de l'insertion, etc. Et je sais pas ce que vont donner les prochaines élections. Mais je me dis que si elles vont dans le sens qui semble se dessiner, ça sera pas joli, à mon avis, voilà.* » (participant 4).

### **Synthèse de l'analyse qualitative : vers deux prédominances de l'orientation du rôle professionnel**

La Classification Hiérarchique Descendante (CHD, cf. figure 2) du corpus d'ALCESTE a mis en relief des éléments relatifs à l'orientation du rôle professionnel du conseiller/référent RSA. Ainsi, le logiciel a tout d'abord fait émerger *le rôle prescrit* (classe 1) puis deux autres classes (2 et 3) qui révèlent davantage deux types de rôles subjectifs que les conseillers/référents RSA peuvent mettre en acte :

1. *La prédominance du rôle exclusivement d'accompagnant* du bénéficiaire qui constitue le cœur du métier (avec la primauté mise sur le vocable de l'accompagnement et des valeurs humanistes relatives à la classe 3).
2. *La prédominance du rôle d'agent de socialisation*, de « trait d'union » vers le marché du travail (avec la primauté du vocable de l'emploi et de l'employabilité relatif à la classe 2).

### **La prédominance du rôle « exclusivement d'accompagnant » chez les conseillers/référents RSA**

La première prédominance d'orientation du rôle professionnel que nous dégagons suite à l'analyse du discours renvoie à un accompagnement centré sur les valeurs humanistes. Le rôle du référent RSA est ici de suivre les aspirations et les besoins de la personne accompagnée qu'ils soient dans ou en dehors de l'emploi. Les professionnels qui développent ce rôle (participants 1, 3, 5, 9 et 10) ont la plupart du temps suivi un cursus de formation dans les domaines de la psychologie, des sciences humaines et sociales ou du secteur social. Ils ont généralement entre 6 et 13 ans d'expérience dans le domaine de l'insertion, ce temps peut permettre une prise de recul par rapport aux exigences des prescriptions institutionnelles et ainsi favoriser le dégagement d'une certaine marge de manœuvre dans la façon de penser et d'orienter sa pratique d'accompagnement.

Pour ces référents, l'objectif premier de l'accompagnement n'est pas l'emploi mais bien la prise en compte des attentes du bénéficiaire. La fonction de l'accompagnement, c'est avant tout permettre à l'accompagné de (re)prendre confiance en lui en étant plus à l'écoute de ses besoins et demandes. Ces professionnels s'investissent peu dans le rôle d'agent de socialisation, sauf si la demande du bénéficiaire va dans ce sens. Ils ont donc souvent un réseau de partenaires professionnels moins développé (participants 1, 3, 5 et 9) que celui des participants qui développent un rôle d'agent de socialisation.

Les conseillers/référents RSA qui font prévaloir ce rôle d'accompagnant, mentionnent avoir peu de conflits relationnels avec les personnes accompagnées. En revanche, ils perçoivent

---

d'avantage de conflits de rôles, principalement avec les donneurs d'ordre - l'institution mandataire ou l'organisation de travail (problèmes de valorisation des sorties hors emploi, prescripteur perçu comme éloigné des réalités du terrain...) - et également des conflits de valeurs (entre celles du prescripteur – la culture du résultat et/ou celle de la sanction et les leurs). C'est, selon eux, le « prix » qu'ils paient pour s'être distanciés du prescrit et s'être centrés sur un accompagnement de type *être avec et aller vers* (Paul, 2004).

Dans cette forme d'orientation du rôle professionnel, la reconnaissance des personnes accompagnées est importante car le déni de cette reconnaissance du public RSA (« *Vous ne servez à rien* ») les fait souffrir. La reconnaissance perçue de leurs pairs et de leur hiérarchie permet de répondre au climat convivial de travail qu'ils attendent. Ils indiquent tous qu'ils ne sont pas assez rémunérés (manque de reconnaissance distributive) ; ils se disent invisibles socialement alors même qu'ils jugent leur rôle utile à la société. Ils s'entourent, en revanche, de personnes (amis, familles proches...) qui portent les mêmes valeurs qu'eux et qui reconnaissent leur travail.

Cette première prédominance de rôle se caractérise par un accompagnement plus à distance du prescrit et totalement fondé sur une posture définie par des *normes socio-cliniques* (Lavitry, 2016). Toutefois, on observe des sensibilités différentes liées à des variables personnelles comme par exemple, au niveau de l'implication chez les participants 3 et 5. Alors que le participant 3 délimite précisément le cadre de son accompagnement : « *Comment on peut nous, construire quelque chose qui puisse vous correspondre et correspondre au dispositif dans lequel on est. C'est aussi accompagner... être aussi, parfois, de permettre... En tout cas, reposer un cadre, voilà, c'est de dire « je suis là pour ça et ça je ne peux pas, ça je peux, etc... »*, le participant 5 choisit de ne pas circonscrire son accompagnement au seul espace professionnel : « *Cette confiance, c'est tout con, mais elle passe par des mails qu'elle m'envoie, des sms qu'elle m'envoie et quand je lui réponds pas parce qu'une fois, je lui ai pas répondu, elle m'a dit « Mme X., vous ne m'avez pas répondu » et j'ai compris, en fait, qu'il fallait que je*

---

*réponde à tous ces mails parce que ça la mettait hyper en confiance en elle, parce qu'elle avait un retour, etc. Et je m'applique à, ben, même un samedi soir ».*

### **La prédominance du rôle d' « agent de socialisation » chez les conseillers/référents RSA**

La seconde prédominance d'orientation du rôle professionnel issue de notre analyse met en lumière le rôle d'agent de socialisation, de « trait » d'union vers le marché de l'emploi. Elle est représentée par les participants 2, 4, 6, 7, 8, 11 et 12. Elle est particulièrement mise en œuvre par les référents RSA qui sont issus du secteur marchand (participants 2, 4, 8, 11 et 12), c'est-à-dire ceux qui ont travaillé dans des secteurs pour lesquels l'objectif *in fine* était la rentabilité financière, chez les jeunes référents RSA (participants 8 et 11) et chez les responsables de structures (participant 4 et 6).

Dans cette prédominance de rôle, si les référents RSA défendent les valeurs humanistes qui les ont engagés dans ce métier, ils font également valoir des valeurs néo-libérales. Pour eux, le but de l'accompagnement est au minimum d'engager une dynamique en faveur de l'employabilité de la personne accompagnée, au mieux, d'atteindre le but de l'accompagnement, c'est-à-dire, l'emploi. L'orientation de son rôle que défend le référent RSA est d'être un accompagnant mais aussi un trait d'union entre le marché de l'emploi et la personne accompagnée, en d'autres termes un agent de socialisation ou de re-socialisation vers l'emploi. Un accompagnement qui s'envisage en quelques sortes comme un triptyque : le bénéficiaire, le conseiller/référent et le marché de l'emploi et de la formation. Pour ce faire, les référents qui font prévaloir ce rôle s'appuient sur un réseau de professionnels qu'ils ont bien développé au sein du bassin d'emploi dans lequel ils œuvrent. Leur discours montre qu'ils adhèrent souvent aux exigences du marché de l'emploi. Face à des personnes très éloignées de l'emploi, ils peuvent, en fonction de leur représentation de l'employabilité, décider de rapidement réorienter les personnes étant jugées « inemployables » ou, à l'inverse, essayer tout au long de l'accompagnement de créer une dynamique vers l'emploi, même avec des bénéficiaires éloignés du marché de l'emploi. Le placement en emploi étant perçu comme bénéfique pour l'individu quelle que soit sa situation.

---

La conception de leur rôle d'accompagnant étant plutôt en accord avec les prescriptions institutionnelles, les conseillers/référents concernés disent avoir rarement de conflit avec le donneur d'ordre (bien qu'ils ne soient pas systématiquement en accord avec toutes les décisions de ce dernier). Ils rendent davantage compte de conflits relationnels et de valeurs avec les personnes accompagnées. S'accordant avec les valeurs du donneur d'ordre, ils peuvent se retrouver en conflits de valeurs avec les bénéficiaires qui, selon leur jugement, peuvent mais ne veulent pas travailler. Ils considèrent que ces bénéficiaires bafouent le principe de solidarité, transgressent les règles et les valeurs du principe de RSA, et en cela, l'application de la sanction peut avoir du sens pour eux. Cette orientation plutôt conforme aux exigences institutionnelles et se rapprochant d'une posture définie par des *normes socio-techniques* (Lavitry, 2016) ne va pas sans des réactions offensives et des conflits relationnels avec les bénéficiaires accompagnés, conflits que les référents disent pouvoir dépasser grâce à leur expérience.

Globalement, les conseillers/référents RSA concernés ici perçoivent plus de reconnaissance de leur organisation et du prescripteur que ceux qui investissent majoritairement le rôle d'accompagnant. Ils sont aussi sensibles aux gestes de gratitude des personnes accompagnées particulièrement quand elles trouvent une solution d'emploi. Ils sont également reconnus dans leurs réseaux, auprès de leurs partenaires du marché du travail mais déplorent être invisibles au sein de la société. La reconnaissance des autres significatifs est quant à elle perçue différemment : peu reconnaissants, voire méprisants pour certains, un appui pour d'autres.

L'analyse sémantique par thèmes nous permet toutefois de repérer des sensibilités différentes au sein de cette seconde prédominance du rôle. En effet, si les participants 2 et 11 font prévaloir leur rôle d'agent de socialisation, leur jugement d'employabilité diffère et par conséquent leur prise en charge des personnes très éloignées de l'emploi aussi. Ainsi, le participant 11 aurait tendance à réorienter vers le secteur du social les personnes ayant selon lui trop de freins à l'emploi : « *Alors une personne employable, c'est quelqu'un qui est en*

---

*capacité, de, de, à pouvoir travailler. C'est-à-dire, les freins ont été levés, il a une problématique personnelle qui ne l'empêche pas de travailler. Ça peut être, se retrouver avec une personne qui est sans domicile fixe ou qui fait les poubelles pour manger. Là, on va pas travailler sur l'insertion, on va chercher à lever les freins d'abord ».* Alors que le participant 2 pense que les personnes ayant des freins peuvent tout de même être intégrées dans les dispositifs d'insertion professionnelle et travailler en parallèle sur les freins à l'emploi : « *C'est de dire la levée des freins puis ensuite la recherche d'emploi et ensuite l'accompagnement dans l'emploi, c'est finalement, une belle connerie, c'est-à-dire, on ne peut pas dire que, il faut d'abord faire ça puis faire ça puis de faire ça. Il y a des gens qui trouvent du boulot alors qu'ils sont SDF, il y a des gens qui bossent alors qu'ils sont alcooliques, il y a des gens qui bossent alors que, je sais pas, ils ont un problème de santé ».*

En synthèse, cette étude qualitative soutient, au regard de notre questionnement, l'importance de prendre en compte les conflits perçus et le sentiment de reconnaissance dans l'analyse de l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA. Cette étude exploratoire nous permettra également de construire des indicateurs adaptés au questionnaire de l'étude quantitative.

### Résumé des résultats de l'étude qualitative

L'analyse lexicométrique a classé 70% des Unités Textuelles du Corpus et le dendrogramme de la Classification Hiérarchique Descendante a fait émerger 3 classes.

La première classe comprend 30,37% des Unités Textuelles classées et se centre sur le cadre institutionnel perçu et l'émergence de conflits chez les participants interrogés. Le cadre est perçu unanimement comme flexible et pertinent. Toutefois, les modalités d'orientation, la charge de travail ou encore la communication avec le prescripteur sont parfois source de critiques, voire de conflits et de tensions. Les conflits, inférés du discours des participants, sont présents : de faibles intensités quand ils sont « de rôles » ou « relationnels » avec une sortie aisée du conflit, moins fréquents mais plus intenses quand ils sont « de valeurs ».

La seconde classe comprend 20,63% des Unités Textuelles classées et se centre sur la représentation de l'employabilité et le rôle du conseiller/référent à l'interface entre le bénéficiaire et le marché du travail. Si les mots employés sont les mêmes, les représentations de l'employabilité divergent. Ces divergences s'illustrent au travers des discours de deux participants quant à leur rôle auprès des bénéficiaires du RSA.

La troisième classe comprend 49% des Unités Textuelles classées et se centre sur les valeurs et le rôle d'accompagnant présents chez tous les professionnels interrogés mais plus prégnants chez certains que chez d'autres. Elle comprend également la thématique du sentiment de reconnaissance : sentiment de reconnaissance nécessaire de soi par soi et reconnaissance perçue plus diversifiée des autres dans et hors travail.

Ces résultats permettent de dégager deux prédominances d'orientation du rôle professionnel : la prédominance du rôle *d'agent de socialisation* avec un rôle d'accompagnant VERS l'emploi et une posture mêlant valeurs humanistes et valeurs néo-libérales, *versus*, la prédominance d'un rôle *exclusivement d'accompagnant* avec un rôle d'accompagnement guidé par les besoins de la personne et soutenu par une posture composée exclusivement de valeurs humanistes. Toutefois, des divergences interindividuelles apparaissent au sein même de ces deux prédominances de rôles démontrant la place d'un sujet acteur de son parcours de vie.

## Chapitre VII. L'étude extensive

La deuxième étude réalisée dans le cadre de la thèse a pour but de tester les hypothèses de recherche suivantes :

1. Il existe une variabilité d'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA
2. La variabilité d'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA est liée à des caractéristiques sociobiographiques, à leur représentation de l'employabilité, à leur cadre institutionnel perçu, aux conflits de rôles et/ou de valeurs perçus et à leur sentiment de reconnaissance.

Pour éprouver ces hypothèses, nous avons réalisé une enquête par questionnaire avec un outil spécialement conçu pour

- circonscrire l'étude par rapport aux variables impliquées ;
- être adapté à la population de l'étude.

Ce chapitre est structuré en trois sous-chapitres. Le premier présentera la méthodologie de l'étude extensive. Nous préciserons la structure du questionnaire, les modalités du recueil et la constitution de l'échantillon. Le deuxième sous-chapitre présentera les indicateurs que nous avons construits. Enfin, le dernier sous-chapitre sera consacré à la présentation des résultats.

### 7.1. La construction du questionnaire et le recueil des données

#### 7.1.1. La structure du questionnaire

Le questionnaire est composé de variables sociobiographiques et de variables largement inspirées des conclusions issues de l'enquête qualitative.

Une première version du questionnaire a été testée en septembre 2021 auprès des trois participants de l'étude qualitative réalisée dans le cadre du Master 2 (Gohin, 2018) et des 12 participants de l'étude qualitative présentée dans le chapitre précédent. Sur les 15 personnes sollicitées pour ce pré-test, nous avons reçu neuf retours du questionnaire. Cette phase de



pré-test a permis de vérifier la cohérence générale du questionnaire. Suite à ce pré-test, nous avons transformé quatre questions et avons rajouté des questions supplémentaires au questionnaire pour arriver à sa version définitive.

Le questionnaire (*cf.* Annexe 9 pour consulter le questionnaire intégral) présente au préalable une introduction explicative des objectifs de la recherche ainsi que les informations relatives à la protection des données (*cf.* Annexe 10 pour consulter la notice RGPD). S'en suivent les 62 questions qui composent le questionnaire. Elles sont réparties en six rubriques détaillées ci-après.

#### *7.1.1.1. La première rubrique : les variables sociobiographiques*

Cette rubrique se compose des huit questions visant à appréhender les caractéristiques suivantes :

- L'appartenance sexuelle
- L'âge
- Le niveau de formation
- Le type de formation
- L'ancienneté dans le métier
- L'ancienneté sur le poste
- Le type contrat
- L'intitulé du poste occupé

Les variables sociobiographiques ont des modalités de réponses assez communes à ce type de variable : deux propositions pour l'appartenance sexuelle, une donnée numérique demandée pour les échelles de l'âge, l'ancienneté dans le métier et l'ancienneté sur le poste, des questions fermées à choix unique pour le niveau de formation, le type de formation (avec option « autre, précisez »), le type de contrat et l'intitulé du poste occupé (avec option « autre, précisez »).

#### *7.1.1.2. La seconde rubrique : la représentation de l'employabilité des conseillers/référents*

*RSA*

Elle comprend quatre questions visant à appréhender les trois dimensions de la représentation de l'employabilité des conseillers/référents RSA.

- **La définition de l'employabilité** vise à appréhender la façon dont notre échantillon de professionnels se représente le terme « employabilité ». Elle se décline en deux types de questions : une question d'associations libres (Q9) et une question fermée à choix unique, proposant trois modalités de réponses (Q10).
- **La responsabilité attribuée de l'employabilité** : l'instrument pour évaluer la responsabilité est une échelle de Bogardus avec cinq modalités de réponses allant d'une « conception psychologisante » assez commune dans l'insertion (Lavitry, 2012) à une « conception interactive » de l'employabilité (Gazier, 2017). Il est demandé au participant de choisir une modalité de réponses parmi les cinq proposées (Q11).
- **Le degré d'employabilité perçu** : l'instrument pour évaluer ce degré est une échelle de Bogardus avec quatre modalités de réponses. Il rappelle l'utilisation du « *diagnostic* » d'employabilité dans l'insertion (Lavitry, 2017 ; Gérome, 2017) et fait écho à l'existence d'une inemployabilité supposée (dans la littérature et dans les conclusions de l'enquête qualitative) des personnes accompagnées. Il est demandé au participant de choisir une modalité de réponses parmi les quatre proposées (Q12).

#### 7.1.1.3. La troisième rubrique : le cadre institutionnel perçu par les conseillers/référents RSA

La troisième rubrique de notre questionnaire comprend quatre questions visant à appréhender chacune des quatre dimensions suivantes du cadre institutionnel perçu par les conseillers/référents RSA.

- **Les attentes perçues du prescripteur** : l'instrument pour évaluer les attentes perçues du prescripteur par les participants est une échelle de Bogardus avec trois modalités de réponses. Il est demandé au participant de choisir une modalité de réponses parmi les trois proposées (Q13).
- **Les attentes perçues de l'organisation de travail** : l'instrument pour évaluer les attentes perçues de l'employeur par les participants est une échelle de Bogardus avec trois modalités de réponses. Il est demandé au participant de choisir une modalité de réponses parmi les trois proposées (Q14).

- **La marge de manœuvre perçue octroyée par le prescripteur** : l'instrument pour évaluer la marge de manœuvre perçue laissée par le prescripteur aux participants est une échelle de Bogardus avec quatre modalités de réponses. Il est demandé au participant de choisir une modalité de réponses parmi les quatre proposées (Q15).
- **La marge de manœuvre perçue octroyée par l'organisation de travail** : l'instrument pour évaluer la marge de manœuvre perçue laissée par l'employeur aux participants est une question fermée avec deux modalités de réponses. Il est demandé au participant de choisir une modalité de réponses parmi les deux proposées (Q16).

#### 7.1.1.4. La quatrième rubrique : les indicateurs de l'orientation du rôle professionnel

Cette quatrième rubrique comprenant 21 questions vise à appréhender les trois dimensions de l'orientation du rôle professionnel distinguées dans la problématique.

**1. Le rôle subjectif** est appréhendé par le choix de la posture éthique qui amène le conseiller/référent RSA à suivre ou à s'écarter des prescriptions. Pour mesurer ce rôle subjectif, nous avons construit deux portraits types de posture éthique à partir de l'analyse de nos entretiens (*cf.* étude qualitative) et de la proposition de Giuliani (2009) portant sur l'orientation du rôle professionnel du conseiller en insertion. Le premier portrait renvoie à une orientation de rôle professionnel caractérisée par une priorité accordée aux besoins de la personne plutôt qu'à ceux du marché de l'emploi (posture d'accompagnant) et par un certain écart au prescrit. A l'inverse, le second portrait est caractérisé par une priorité donnée aux besoins du marché de l'emploi et non à ceux de la personne (posture d'agent de socialisation et d'insertion) répondant davantage au prescrit.

- Portrait de la prédominance perçue du rôle et de la posture d'accompagnant (Q17) : *De manière générale, l'objectif de compréhension et d'écoute des attentes et des besoins des bénéficiaires prime sur celui de l'orientation vers le marché de l'emploi ou de la formation.*

- Portrait de la prédominance perçue du rôle et de la posture d'agent de socialisation et d'insertion (Q18) : *De manière générale, l'objectif d'orientation vers le marché de l'emploi ou de la formation prime sur celui de l'écoute des attentes et des besoins des bénéficiaires.*

Pour chaque portrait (Q17 et Q18), il est demandé au participant de se positionner sur une échelle de fréquence en quatre points : 1 = Jamais, 2 = Rarement, 3 = Souvent, 4 = Toujours.

**2. Le rôle mis en acte** est appréhendé à partir des trois sous-dimensions développées dans le troisième chapitre de la partie théorique que nous avons opérationnalisé de la manière suivante dans le questionnaire :

- **L'écart au prescrit** est appréhendé à partir des réponses à cinq questions : les questions 19 à 23 servent à appréhender le degré de conformité ou de non-conformité au prescrit. Ces trois questions sont inspirées des échelles du Karasek (Q19), de Carrier-Vernhet (Q20, 22 et 23) et de Rizzo et al. (Q21). Les questions 20 et 21 explorent le recours à la transgression (Bajoit, 2005) ou à la réélaboration des règles (Caroly & Clot, 2014) ; les questions 22 et 23 permettent davantage d'appréhender le type de conformité ou de non-conformité, complaisance *versus* intériorisation (Kelman, 1958). Pour chacune de ces questions (Q19 à Q23), il est demandé au participant de se positionner sur une échelle de fréquence en quatre points : 1 = Jamais, 2 = Rarement, 3 = Souvent, 4 = Toujours.
- **La mise en acte de la posture éthique** est appréhendée par les réponses à la question 24. Cette question permet d'appréhender la polarisation de la posture éthique (Lavitry, 2016) mise en acte par le conseiller. Deux types de posture éthique sont proposées : l'une renvoie à une mise en acte polarisée sur *des normes socio-cliniques* l'autre sur *des normes socio-techniques*. Il ne s'agit pas ici de déterminer l'écart au prescrit comme le souligne Giuliani (2009) mais plus de comprendre le choix de la posture éthique personnelle du conseiller/référent RSA

et des valeurs qui orientent cette posture. La question 24 est une question dichotomique, il est demandé au participant de retenir une réponse sur les deux proposées.

- **La gestion de la charge de travail** est appréhendée par les réponses aux trois questions (Q25 à Q27). La question 25 vise à appréhender le sentiment de surcharge globale potentiellement ressenti par le conseillers/référents RSA. Les questions 26 et 27 interrogent la gestion du temps des activités de ce professionnel entre le temps dédié à l'accompagnement, en face-à-face, avec le bénéficiaire et le temps dédié aux activités administratives et logistiques (rédaction suivis d'entretien, bilans, échanges avec partenaires, prescripteurs...). Ce temps dédié à des éléments administratifs ou à des activités de rédaction/justification de l'activité d'accompagnement peut contrarier le rôle professionnel d'accompagnant des conseillers/référents RSA au profit de ces critères plus quantifiables (Rémy & Lavitry, 2017).

Pour ces trois questions (Q25 à Q27), il est demandé au participant de se positionner sur une échelle de fréquence en quatre points : 1 = Jamais, 2 = Rarement, 3 = Souvent, 4 = Toujours.

3. **Le rôle professionnel projeté** est appréhendé par les réponses obtenues à dix questions. Nous cherchons ici à mesurer les tendances globales « d'intentions de départ » *versus* « maintien » des conseillers/référents RSA dans le métier et/ou sur le poste de travail. Les questions 28 à 30 mesurent les intentions actuelles de maintien ou de départ du métier ; les questions 31 à 33 mesurent les intentions actuelles de maintien ou de départ du poste de travail. Les questions 34 à 37 mesurent les intentions futures (dans 5 ans) des participants de maintien ou de départ du métier (Q34 et Q35) et les intentions futures de maintien ou de départ du poste de travail (Q36 et 37).

---

L'ensemble des questions de cette dimension (Q28 à Q37) demande au participant de se positionner sur une échelle de réponses en quatre points : 1 = Pas du tout d'accord, 2 = Peu d'accord, 3 = Plutôt d'accord, 4 = Tout à fait d'accord.

#### *7.1.1.5. La cinquième rubrique : les types de conflits perçus par les conseillers/référents RSA*

Cette rubrique comprend 14 questions visant à appréhender les trois types de conflits perçus que nous avons retenus ainsi que la sortie du conflit.

- 1. Les conflits de rôles inter-émetteurs** que peuvent expérimentés les professionnels de l'insertion sont appréhendés par sept questions (Q38 à Q44). Ces sept questions ont été construites à partir des conclusions de notre étude qualitative, des définitions des conflits de rôles de Katz et Kahn (1966) et des travaux de Bellini (2005) montrant les tiraillements entre les logiques et/ou les acteurs qui entourent les conseillers/référents RSA.  
Pour chacune de ces questions (Q38 à Q44), il est demandé au participant de se positionner sur une échelle de fréquence en quatre points : 1 = Jamais, 2 = Rarement, 3 = Souvent, 4 = Toujours.
- 2. Le conflit perçu entre le rôle subjectif et le rôle prescrit** est appréhendé par les réponses à la question 45. Elle reprend la valorisation des indicateurs quantifiables pour juger de la qualité du travail du conseiller (Rémy & Lavitry, 2017). C'est une question dichotomique, il est demandé au participant de retenir une réponse sur les deux proposées.
- 3. Les conflits de valeurs perçus** sont appréhendés selon à partir de quatre questions (Q46 à 49). Les deux premières questions (Q46 et Q47) sont inspirées des travaux de Delgènes et al. (2010) sur la détection de la souffrance éthique dans le cadre de l'étude menée par ces auteurs auprès des salariés de France Télécom. Les questions 48 et 49 sont issues des conclusions de notre enquête qualitative exploratoire. Pour chacune des questions 46 à 49, il est demandé au participant de se positionner sur une échelle de fréquence en quatre points : 1 = Jamais, 2 = Rarement, 3 = Souvent, 4 = Toujours.
- 4. La sortie du conflit** est appréhendée à partir de deux questions (Q50/51). Nous cherchons à savoir ici, à partir des réponses aux questions 50 et 51, si les participants perçoivent une

---

résolution/réduction des conflits inter-émetteurs comme possible ou non. Pour chacune des deux questions 50 et 51, il est demandé au participant de se positionner sur une échelle de fréquence en quatre points : 1 = Jamais, 2 = Rarement, 3 = Souvent, 4 = Toujours.

#### *7.1.1.6. La sixième rubrique : le sentiment de reconnaissance des conseillers/référents RSA*

Cette rubrique comprend 11 questions visant à opérationnaliser les cinq dimensions du sentiment de reconnaissance que nous avons retenues. Nous traitons ici du sentiment de reconnaissance du conseiller/référent RSA en accord avec la terminologie de François (2004) pour aborder la singularité et la subjectivité du sentiment de reconnaissance chez les conseillers/référents RSA (en opposition aux besoins de reconnaissance, nécessaires pour tous).

**1. La reconnaissance de soi par soi** est appréhendée par les réponses à trois questions (Q52 à Q54). L'opérationnalisation de cette dimension s'appuie conjointement sur les travaux de Dejours et Abdoucheli (1990) portant sur le jugement d'utilité et de beauté du métier et sur les résultats de notre étude qualitative.

Pour chacune des questions 52 à 54, il est demandé au participant de se positionner sur une échelle de réponses en quatre points : 1 = Pas du tout d'accord, 2 = Peu d'accord, 3 = Plutôt d'accord, 4 = Tout à fait d'accord.

**2. La reconnaissance de soi par la hiérarchie et les pairs** est appréhendée à partir des réponses à trois questions (Q55 à 57). Le sentiment de reconnaissance des conseillers/référents dans l'environnement de travail est sectionné par « personne-cible » qui entoure ce professionnel (le chef direct, la direction, les personnes accompagnées...). Ce découpage est inspiré de la modélisation de la reconnaissance de Brun et Dugas (2005) mais également par les conclusions de l'étude qualitative (c'est également le cas pour la question 58 qui suit).

Pour chacune des questions 55 à 57, le participant doit se positionner sur une échelle de réponses en quatre points : 1 = Pas du tout d'accord, 2 = Peu d'accord, 3 = Plutôt d'accord, 4 = Tout à fait d'accord.

**3. La reconnaissance de soi par le public accompagné** est appréhendé par la question 58.

Pour cette question, il est demandé au participant de se positionner sur une échelle de réponses en quatre points : 1 = Pas du tout d'accord, 2 = Peu d'accord, 3 = Plutôt d'accord, 4 = Tout à fait d'accord.

**4. La reconnaissance distributive perçue** correspond à la question 59. Elle est centrée sur le ratio rétribution/effort demandé (inspirée de l'ERI<sup>9</sup>, Siegrist et al., 2004). Le rapport de la DARES (2008), tout comme Brégéon (2008), font le constat que majoritairement les organisations de travail exigent des qualifications (Bac +2 à Bac +5) au recrutement des conseillers en insertion tout en proposant souvent un emploi stable (CDI ou titulaires) mais faiblement rémunérateur. Ces conclusions sont soutenues par celles de notre étude qualitative.

Pour cette question 59, il est demandé au participant de se positionner sur une échelle de réponses en quatre points : 1 = Pas du tout d'accord, 2 = Peu d'accord, 3 = Plutôt d'accord, 4 = Tout à fait d'accord.

**5. La reconnaissance perçue du métier par la société et par les autrui significatifs de la sphère hors-travail (famille et amis)** est appréhendée à partir des réponses à trois questions (Q60 à Q62). En référence au modèle d'une socialisation plurielle qui oriente notre thèse, on ne peut comprendre le sujet au travail sans envisager que cette sphère professionnelle soit en lien avec les investissements et activités du sujet dans ses autres milieux de vie. Nous cherchons donc ici à appréhender la reconnaissance perçue du métier par la société (Q60 et 61) et par les autrui significatifs des sphères amicale et familiale (Q62).

Pour chacune de ces questions 60 à 62, il est demandé participant de se positionner sur une échelle de réponses en quatre points : 1 = Pas du tout d'accord, 2 = Peu d'accord, 3 = Plutôt d'accord, 4 = Tout à fait d'accord.

---

<sup>9</sup> Effort-Reward Balance



---

### 7.1.2. La procédure de recrutement des participants et de recueil des données

Les conseils départementaux sont les structures institutionnelles publiques qui gèrent le RSA. Nous avons donc ciblé ces structures pour constituer notre échantillon de référents/conseillers RSA rattachés aux conseils départementaux. Ces conseillers/référents RSA travaillent soit directement au sein de cette institution (par exemple au sein des maisons départementales), soit dans une organisation externe (dans des structures prestataires des conseils départementaux).

Entre le 13 octobre et le 24 novembre 2021, sur les 100 départements français, nous avons tenté de joindre 85 directions départementales de la solidarité / de la cohésion sociale / de l'insertion (leur nomination change en fonction des départements). Certaines directions ayant à charge deux départements, nous avons ciblé le maximum de directions possibles. Nous les avons contactés soit :

- directement par téléphone pour être mise en contact avec les bons interlocuteurs afin de leur expliquer l'objectif de notre recherche et notre demande de diffusion. Après avoir obtenu leur accord nous leur avons fait parvenir un mail de présentation de la recherche en y associant le lien du questionnaire d'enquête à diffuser (*cf. Annexe 11*) ;
- par mail envoyé au secrétariat de la direction de l'insertion ou par les formulaires de contact du site du conseil départemental concerné si nous n'arrivions pas à accéder aux interlocuteurs ciblés directement. Si l'institution nous répondait via son secrétariat ou par la voie du formulaire, nous leur faisons parvenir par retour de mail la présentation de la recherche en y associant le lien du questionnaire d'enquête à diffuser (*cf. Annexe 11*).

Finalement, nous avons pu contacter 73 conseils départementaux. Sept ont été impossibles à joindre ni par téléphone ni par mail, l'adresse mail étant erronée ; cinq ont refusé de diffuser le questionnaire. Durant cette période de diffusion d'octobre à décembre 2021, 16 directions de l'insertion sur les 73 contactées nous ont confirmées qu'elles diffuseraient le questionnaire.

Nous avons également diffusé le questionnaire sur le réseau professionnel *LinkedIn* en ciblant des groupes de réseaux de conseillers en insertion professionnelle en indiquant que la spécificité de la population recherchée : les conseillers/référents RSA.

Suite à cette première vague de diffusion effectuée fin 2021, nous avons relancé, en février 2022, 50 directions de l'insertion dans les départements qui n'avaient pas spécifié avoir diffusé notre mail de demande fin 2021. Dans le cadre de cette seconde vague de demande de diffusion, quatre directions nous ont dit qu'elles avaient transféré notre demande auprès des organismes d'insertion présent sur leur territoire. Nous avons clôturé le questionnaire le 18 avril 2022 en ayant recueilli 211 questionnaires totalement exploitables.

Notre démarche de construction et de diffusion du questionnaire a été validé par la DPO (Délégué à la Protection des Données) de l'Université Toulouse Jean Jaurès (cf. Annexe 10) conformément au « Règlement Général sur la Protection des Données » (RGPD). Le questionnaire a été créé puis diffusé via le Logiciel libre *Lime Survey Tool* hébergé sur le serveur de l'Université Toulouse Jean-Jaurès pour maximiser la sécurité des données (hébergement du logiciel géré par la sécurité informatique de l'Université Toulouse Jean-Jaurès).

### 7.1.3. Les caractéristiques de la population étudiée

**Tableau 2.**

*Caractéristiques sociobiographiques des participants à l'étude extensive*

<b>Catégories socio biographiques</b>	<b>Effectif (n)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
<b>1. Sexe</b>		
Homme	28	13.3
Femme	183	86.7
<b>2. Age (par tranche)</b>		
Jeunes actifs (24-35 ans)	53	25.2
Confirmés et majorité des reconversions (36-49 ans)	102	48.3
Seniors (50 ans et plus)	56	26.5

**3. Niveau de formation**

Niveau 4 (Bac)	9	4.3
Niveau 5 (Bac +2)	62	29.4
Niveau 6 (Bac +3/4)	97	46
Niveau 7 (Bac +5)	43	20.4

**4. Type de formation**

Bac +4/5 psychologie	19	9
Autre formation sciences humaines et sociales	35	16.6
Formation continue de conseiller en insertion professionnelle	52	24.6
Formation secteur social/santé	72	34.1
Autre (Commerce, Culture, non défini...)	33	15.6

**5. Ancienneté métier (par tranche)**

Novices (expérience inférieure à 1 an)	17	8.1
Compétents (expérience de 1.5 à 6 ans)	60	28.4
Expérimentés (expérience de 7 à 12 ans)	51	24.2
Experts (expérience de plus de 13 ans)	83	39.3

**6. Ancienneté poste (par tranche)**

Novices et débutants avancés (expérience inférieure à 1 an)	34	16
Expérimentés (expérience de 1.1 à 6 ans)	98	46.5
Experts (expérience de plus de 7 ans)	79	37.5

**7. Type de contrat**

CDD / Contractuel(le) de la fonction publique	41	19.4
CDI / Titulaire de la fonction publique	168	79.6
Autre (Employé(e) d'une société de service, indépendant(e))	2	1

**8. Intitulé du contrat**

Conseiller-ère en insertion professionnelle	43	20.4
Formateur-trice en insertion professionnelle	1	0.5
Consultant(e) IOD	5	2.4
Conseiller-ère emploi formation	12	5.7

Conseiller-ère socioprofessionnelle	20	9.5
Coordinateur- trice / responsable	15	7.1
Autre	115	54.5

Toutes les données du tableau sont les données brutes en dehors de l'âge, l'ancienneté dans le métier, l'ancienneté sur poste et le type de contrat. Ces données recueillies en années ont été catégorisées en « tranches » de temps pour faciliter les analyses statistiques. Leur catégorisation est explicitée dans la construction des indicateurs des variables sociobiographiques (paragraphe 7.2.1).

#### **7.1.4. Les caractéristiques de notre échantillon de conseillers/référents RSA par rapport à la population des conseillers en insertion**

Les caractéristiques de notre échantillon rejoignent les résultats de l'étude de Divay et Balzani explicités dans le rapport de la DARES (2008) concernant les professionnels de l'insertion. On constate :

- 1. Une surreprésentation des femmes dans le secteur de l'insertion**, ici, 86.7% de l'échantillon. Un secteur fortement féminisé qui peut s'expliquer par le type de diplôme obtenu en sciences humaines et sociales et parce-que « la proximité des activités d'accompagnement avec le secteur du travail social constituent sans doute des déterminants forts permettant d'expliquer la composition fortement féminisée des effectifs de salariés de l'accompagnement. » (Rapport de la DARES, 2008, p.205).
- 2. Une diversité des voies d'accès aux métiers du secteur.** Le rapport de la DARES (2008) distingue, comme dans notre étude qualitative, deux voies d'entrée dans le métier : la première, après le parcours initial, notamment en sciences humaines et sociales et la seconde, plus tardive conséquente à une reconversion professionnelle vers le métier du social et de l'insertion. Notre échantillon répond à cette logique : près de 25% des participants ont suivi une formation continue de conseiller en insertion professionnelle, près de 35% une formation dans le domaine de la santé ou du social, un peu plus de 25%

---

en psychologie ou sciences humaines et sociales et, enfin, environ 15% dans d'autres domaines (souvent non précisés, dans le culturel, les ressources humaines ou le commerce/économie).

- 3. Un métier assez stable** (notre échantillon est composé de 79,6% de conseillers/référents RSA en CDI ou titulaires de la fonction publique). Dans ce même rapport de la DARES, Divay et Balzani (2008) font état d'un grand nombre de CDI parmi les professionnels qu'ils ont interrogés. Des emplois plutôt stables avec une « contrepartie » :

les salaires s'avèrent globalement assez faibles, notamment ceux offerts par les structures privées associatives, dont les principales ressources proviennent de contrats passés avec des financeurs publics. Dans ces structures, le salaire mensuel moyen semble approximativement compris dans une fourchette allant de 1200 à 1600 euros net. Cette moyenne est d'autant plus faible que les conseillers embauchés possèdent un haut niveau de qualification (bac+4 et bac+5) (p.205).

Des profils entre Bac+2 et Bac+5 (95,7% des personnes interrogées dans notre étude) souvent exigés par les organisations de travail comme le notent Divay et Balzani (2008) :

De manière générale, il apparaît que le champ de l'accompagnement est en grande partie composé de professionnels qualifiés, titulaires d'un diplôme de niveau bac+4 ou 5. Un tel niveau d'études donne la garantie à l'employeur de trouver chez ces salariés des capacités rédactionnelles, utiles pour la constitution des dossiers administratifs, ainsi qu'une autonomie professionnelle (p.202).

- 4. Un « maquis institutionnel »** tant au niveau des institutions que des intitulés de poste. Malgré une proposition de six intitulés de poste dans le questionnaire de l'étude extensive, 54,5% des personnes que nous avons interrogés ont un autre intitulé de poste et parmi ces 54,5%, on note une grande diversité d'appellations (cf. Annexe 12). Dans leur enquête, les chercheurs Divay et Balzani (2008) avaient également relevé 19 appellations de poste pour les professionnels. Ce maquis institutionnel a donc des conséquences sur le plan de la constitution d'un collectif qui est difficilement envisageable :

En effet, les conseillers ne forment pas une collection d'individus en interaction et interdépendance, constituée en acteur collectif. Ils ne disposent pas de lieux collectifs (tels qu'une association socioprofessionnelle, un syndicat, un Ordre, etc.) depuis lesquels des porte-parole pourraient faire connaître à des

interlocuteurs clés (comme les pouvoirs publics, l'État, ou d'autres financeurs) leurs revendications professionnelles ou encore affirmer une volonté d'autonomisation, des principes déontologiques, ainsi que la définition d'un mandat (p.244).

#### **7.1.5. L'organisation de l'analyse des données**

Le questionnaire ayant été spécifiquement créé pour notre étude, nous avons procédé à un traitement statistique relativement exhaustif dans le respect des étapes suivantes :

1. le tri à plat des données et des analyses descriptives (*cf.* Annexe 13),
2. la construction des indicateurs à partir d'une recatégorisation des variables qualitatives et des analyses en composantes principales pour les variables quantitatives,
3. des analyses confirmatoires des composantes issues des ACP pour consolider ces indicateurs.

Nous présenterons la construction des indicateurs dans la section suivante.

### **Résumé de la construction de l'outil pour l'étude extensive**

En l'absence d'outil standardisé et adapté à notre population, nous avons créé un questionnaire pour interroger les conseillers/référents RSA en croisant les résultats de l'étude exploratoire, les travaux de la revue de littérature et en nous inspirant de questions d'échelles déjà existantes. Le questionnaire comprend 62 questions réparties dans les six rubriques suivantes :

1. Les variables sociobiographiques
2. La représentation de l'employabilité
3. Le cadre institutionnel perçu
4. Les indicateurs de l'orientation du rôle professionnel
5. Les conflits perçus
6. Le sentiment de reconnaissance

Il a été diffusé via le logiciel *Lime Survey Tool* et a suivi le protocole RGPD pour s'assurer de la protection des données recueillies.

Le recueil a été réalisé entre l'automne 2021 et le printemps 2022 en contactant, au plan national, les directions de l'insertion des Départements et/ou directement les structures qui emploient les conseillers/référents RSA. Nous avons collecté 211 questionnaires totalement complétés.

L'observation des caractéristiques sociobiographiques de nos participants font apparaître de fortes similitudes avec celles des conseillers en insertion telles que mentionnées dans la littérature scientifique : secteur fortement féminisé, avec des emplois stables, peu rémunérateurs, etc.

---

## **7.2. La construction des indicateurs**

Dans ce sous-chapitre, nous allons présenter les indicateurs des différentes variables retenues dans l'étude quantitative de la thèse. Nous introduirons dans un premier temps la catégorisation des variables sociobiographiques et qualitatives (rubriques 1 à 3 du questionnaire). Puis, nous présenterons la construction des indicateurs pour les variables numériques (rubriques 4 à 6 du questionnaire).

### **7.2.1. La construction des indicateurs des variables sociobiographiques et situationnelles**

Dans notre questionnaire, nous avons huit variables sociobiographiques (l'appartenance sexuelle, l'âge, le niveau de formation, le type de formation, l'ancienneté dans le métier, l'ancienneté sur le poste, le type contrat et l'intitulé du poste occupé) qui se composent au total de huit questions. Afin d'appréhender l'âge, l'ancienneté dans le métier et l'ancienneté sur le poste, nous avons demandé au participant, en modalité de réponse, un chiffre (avec décimal pour les mois). Toutefois, ce type de mesure ne permet pas d'obtenir des variables catégorielles ordinales afin de voir si un groupe d'« âge » ou d'« ancienneté » pourrait être lié aux indicateurs de la variable de l'orientation du rôle professionnel. Pour la question relative au type de contrat, nous avons proposé plusieurs modalités de réponses. Or certaines modalités de réponse ayant obtenu des valeurs extrêmement basses, nous avons recatégorisé les modalités des réponses à cette question. Nous n'avons pas retenu l'intitulé du poste dans la construction des indicateurs car cette variable a des modalités de réponses trop disparates (voir point 7.1.4).

#### *7.2.1.1. La catégorisation de l'âge*

L'âge de nos participants s'étend de 24 à 67 ans. La catégorie « jeunes actifs », selon l'INSEE (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/5233929>) est de 15 à 24 ans pour l'ensemble de la population. Or, l'insertion dans les domaines du social et de l'insertion professionnelle étant plus tardive que la catégorie proposée par l'INSEE, nous proposons, pour cette étude



---

extensive, une première catégorie de jeunes actifs non pas de 15-24 ans (pas adaptée à notre échantillon et aux métiers de l'insertion) mais de 24 à 35 ans. La catégorie suivante comprend des participants dont l'âge est situé entre 36 et 49 ans, ce sont les « actifs confirmés » dans le métier mais aussi ceux qui se sont reconvertis dans le métier. Notre dernière catégorie se compose des seniors qui, selon les critères de l'INSEE, correspond à ceux qui ont plus de 50 ans. En ce sens, nous avons déterminé trois catégories pour l'âge en accord avec les données de l'INSEE, de la DARES (2008) et de la spécificité de notre échantillon (cf. Tableau 3).

#### *7.2.1.2. La catégorisation de l'ancienneté dans le métier*

Nous avons procédé en deux temps pour catégoriser cette variable : étudier la littérature scientifique puis analyser les verbatims de l'étude qualitative pour différencier les discours des différentes catégories d'ancienneté. Dans la littérature scientifique, il semble y avoir très peu de nomenclatures standardisées qui regrouperaient en nombre d'années des catégories d'expérience. Nous avons retenu une catégorisation relative à la maîtrise du métier proposée par Dreyfus et Dreyfus (1980). Cette catégorisation permet de différencier une personne novice, d'une personne compétente, d'une personne expérimentée ou d'une personne experte dans le métier. Ainsi, nous avons distingué quatre groupes pour la catégorisation de l'échantillon de notre étude extensive en croisant la proposition de nomenclature de ces chercheurs avec l'analyse des verbatims de la première étude (cf. Tableau 3 ci-après).

#### *7.2.1.3. La catégorisation de l'ancienneté sur le poste*

Le nombre d'années d'expérience sur le poste est logiquement en deçà du nombre d'années d'expérience dans le métier. Nous retrouvons plus de personnes novices sur le poste que dans le métier car les conseillers en insertion présentent une importante mobilité professionnelle dans le domaine de l'insertion et changent ainsi fréquemment de fonction et de public accompagné (réfèrent PLIE, conseiller bilan, conseiller/réfèrent RSA, etc.) au cours de leur parcours dans ce secteur. En ce sens, ils peuvent être expérimentés dans le métier de conseiller en insertion mais nouveau dans la référence RSA. Le temps sur le poste montre aussi

le temps passé à accompagner le public « bénéficiaires du RSA » dans le cadre des dispositifs qui concernent notre recherche. Ainsi, nous allons simplifier le découpage basé sur la nomenclature de Dreyfus et Dreyfus (1980) et utilisé cette même catégorisation que pour l'ancienneté dans le métier en fusionnant les deux dernières catégories de l'ancienneté dans le métier (expérimentés et experts) en une seule catégorie « experts » et en renommant les deux premières catégories (cf. Tableau 3).

**Tableau 3.**

*Catégorisations des variables de l'âge, de l'ancienneté dans le métier et de l'ancienneté sur le poste du questionnaire par tranche d'années*

<b>Catégories</b>	<b>L'âge</b>	<b>L'ancienneté dans le métier</b>	<b>L'ancienneté sur le poste</b>
<b>Catégorie 1</b>	<b>Les jeunes actifs</b> 24-35 ans <i>25.1% de l'échantillon</i>	<b>Les novices</b> Expérience inférieure à un an <i>8.1% de l'échantillon</i>	<b>Les novices et débutants avancés</b> Expérience inférieure à un an <i>16% de l'échantillon</i>
<b>Catégorie 2</b>	<b>Les actifs « confirmés et la majorité des reconversions »</b> 36-49 ans <i>48.3% de l'échantillon</i>	<b>Les compétents</b> Expérience comprise entre 1.5 an et 6 ans <i>28.4% de l'échantillon</i>	<b>Les expérimentés</b> Expérience comprise entre de 1.1 an à 6 ans <i>46.5% de l'échantillon</i>
<b>Catégorie 3</b>	<b>Les seniors</b> 50 ans et plus <i>26.5% de notre échantillon</i>	<b>Les expérimentés</b> Expérience comprise entre 7 et 12 ans <i>24.2% de l'échantillon</i>	<b>Les experts</b> Expérience de sept ans et plus <i>37.5% de l'échantillon</i>
<b>Catégorie 4</b>		<b>Les experts</b> Expérience de plus de 13 ans <i>39.3% de l'échantillon</i>	

#### 7.2.1.4. La catégorisation du type de contrat

La septième question du questionnaire relative aux variables sociobiographiques et situationnelles permet de repérer le type de contrat que le salarié a signé avec son organisation de travail. A la question « Quelle est votre situation professionnelle ? », certaines

modalités de réponses ont obtenu des valeurs extrêmement basses. Les réponses à cette question ont dû être recatégorisées par association de modalités de réponses (cf. Tableau 4). Cela nous permet de retenir deux catégories d'emploi : emploi précaire et emploi stable.

**Tableau 4.**

*Catégorisation des modalités de réponses pour la variable « type de contrat » du questionnaire de l'étude extensive*

<b>Numéros et modalités de réponses pour la question 7</b>	<b>% par réponse</b>	<b>Catégorisation des modalités et des % de réponses</b>
1. Salarié(e) du secteur privé en CDD	7.1	<b>Emploi précaire = 20.4%</b>
2. Contractuel(le) de la fonction publique / territoriale)	12.3	
5. Intérimaire	0	
6. Salarié(e) par une société de services	0.5	
7. Travailleur(se) indépendant(e)	0.5	
3. Salarié(e) du secteur privé en CDI	56.9	<b>Emploi stable = 79.6%</b>
4. Titulaire de la fonction publique / territoriale	22.7	

### 7.2.2. La construction des indicateurs de la représentation de l'employabilité

Rappelons que la représentation de l'employabilité est appréhendée dans notre questionnaire à partir de trois dimensions.

La première dimension est la « définition de l'employabilité » qui comprend la question 9 (*Donnez entre 3 à 5 mots qui vous viennent immédiatement à l'esprit pour définir l'employabilité. Pour chacun, précisez la valence positive ou négative (ou les deux si le mot peut être positif ou négatif selon son utilisation) que vous leur attribuez – réponse d'associations libres*) et la question 10 (*Je définis plutôt l'employabilité comme – 3 modalités de réponses*). Pour cette dimension, il n'y pas eu de recatégorisation des réponses.

La seconde dimension correspond à la « responsabilité attribuée de l'employabilité » qui correspond à la question 11 du questionnaire (« *Qui, selon vous, est en priorité responsable de l'employabilité du bénéficiaire accompagné ?* »). Elle est construite à partir du

positionnement des participants sur une des cinq modalités de réponses proposées. Au regard du tri à plat, nous avons recatégorisé les réponses en deux catégories : *conception duelle ou externe de la responsabilité de l'employabilité* et *conception intégrative de la responsabilité l'employabilité* (cf. Tableau 5).

La troisième dimension correspond au « degré d'employabilité perçu » qui correspond à la question 12 du questionnaire (« *D'une manière générale, je pense que les bénéficiaires du RSA que j'accompagne sont* »). Elle est construite à partir du positionnement des participants sur une des quatre modalités de réponses proposées. Nous avons recatégorisé les réponses en deux catégories : *conception flexible de l'employabilité* et *conception immuable de l'employabilité* (cf. Tableau 5).

**Tableau 5.**

*Catégorisation des modalités de réponses pour les questions 11 et 12 du questionnaire de l'étude extensive*

<b>Numéros et modalités de réponses pour chaque question</b>	<b>% par réponse</b>	<b>Catégorisation des modalités et des % de réponses</b>
<b>Modalités de réponses à la question 11</b>		<b>Catégorisation des modalités pour la question 11</b>
1. Principalement la personne elle-même	28.9	<b>Conception psychologisante 28.9</b> <b>Conception duelle ou externe = 14.6%</b>
2. Principalement les entreprises	0.9	
3. La personne elle-même autant que l'entreprise	12.8	
4. Principalement les acteurs politiques (gouvernement, acteurs locaux...)	0.9	
5. Une multitude d'acteurs : la personne elle-même, l'entourage, l'école, les centres de formations, les entreprises, les acteurs politiques, etc...	56.4	<b>Conception intégrative = 56.4%</b>
<b>Modalités de réponses à la question 12</b>		<b>Catégorisation des modalités pour la question 12</b>
2. Potentiellement employables à certains moments de leur vie et inemployables à d'autres	86.3	<b>Conception flexible de l'employabilité (ou de l'inemployabilité) = 86.3%</b>
1. Tous et toujours employables	5.7	<b>Conception immuable de l'employabilité (ou de l'inemployabilité) = 13.7%</b>
3. Inemployables et le seront toujours. Ces profils représentent une faible proportion de mon portefeuille de suivis	6.6	

4. Inemployables et le seront toujours. Ces profils représentent une <i>forte</i> proportion de mon portefeuille de suivis	1.4	
--	-----	--

### 7.2.3. La construction des indicateurs du cadre institutionnel perçu

Le cadre institutionnel perçu est appréhendé à partir de quatre questions (Q13 à Q16). Le pourcentage de réponses aux modalités 3 et 4 de la question 15 (« *Selon moi, le prescripteur a conçu un dispositif* ») étant faible, nous avons recatégorisé les réponses à cette question 15. Nous avons regroupé les modalités de réponses en deux catégories. La *marge flexible laissée par le prescripteur* regroupe les modalités de réponses 1 et 2 et la *marge rigide laissée par le prescripteur* regroupe les modalités de réponses 3 et 4 (cf. Tableau 6).

**Tableau 6.**

*Catégorisation des modalités de réponses pour la question 15 du questionnaire de l'étude extensive*

<b>Numéros et modalités de réponses pour la question 15</b>	<b>% par réponse</b>	<b>Catégorisation des modalités et des % de réponses</b>
1. Très flexible, me laissant une grande marge de manœuvre dans l'organisation de l'accompagnement des bénéficiaires	20.4	<b><i>Marge flexible laissée par le prescripteur = 83.4%</i></b>
2. Plutôt flexible, me laissant assez de marge de manœuvre dans l'organisation de l'accompagnement des bénéficiaires	63	
3. Plutôt rigide me laissant peu de marge de manœuvre dans l'organisation de l'accompagnement des bénéficiaires	13.3	<b><i>Marge rigide laissée par le prescripteur = 16.6%</i></b>
4. Très rigide dans lequel je dois suivre scrupuleusement les étapes d'accompagnement pré-définies	3.3	

Dans le sous-chapitre suivant nous allons présenter la construction des indicateurs de l'orientation du rôle professionnel, des conflits perçus et du sentiment de reconnaissance. Pour construire les indicateurs de ces variables, nous avons traité les données à partir du logiciel *Jamovi 2.3.18*. Pour chacune des trois variables, nous avons mené des analyses en

composantes principales (ACP) qui suivent la méthodologie « Varimax » (Tabachnick & Fidell, 2013). Nous nous sommes basés sur les indices communément utilisés de stabilité et de fidélité des composantes tels que le Kaiser-Meier-Olkin (KMO) ou encore le test de sphéricité de Bartlett. Pour chaque composante et/ou score global, nous avons calculé les Alphas de Cronbach afin de vérifier la cohérence et la fidélité de chaque composante/score global (Field, 2013) et ce, avant de les interpréter et de calculer un score relatif aux indicateurs de nos variables. Le logiciel d'analyse statistique *JASP 0.14.3* nous a permis de vérifier nos modèles par la voie d'analyses factorielles confirmatoires en nous appuyant sur les indicateurs suivants pour valider les modèles : le ratio  $\text{Khi}^2/\text{ddl}$  (Claes et al., 2010), le Comparative Fit Index (CFI) (Garson, 2015) et le Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) (Hu & Bentler, 1998).

#### **7.2.4. Les analyses exploratoires et confirmatoires de l'orientation du rôle professionnel**

Une ACP a été appliquée aux réponses fournies par les participants aux 21 items relatifs à l'orientation du rôle professionnel (Q17 à Q37 du questionnaire). Sans paramétrage au préalable, le logiciel d'analyse proposait quatre composantes mais ce découpage posait deux problèmes : des items présents mais qui ne s'exprimaient pas et la présence de quatre items (18, 30, 31 et 37) sur deux composantes. Nous avons retiré de l'analyse en composantes principales les items qui ne s'exprimaient pas (17, 19 et 24) et l'item 18 présent sur deux composantes et avec une saturation assez faible (<.400). Les items 17, 18, 19 et 24 sont des items relatifs ***aux dimensions du questionnaire portant sur la posture éthique (les portraits) et sur la mise en acte de cette posture, items qui ne seront donc pas utilisés au plan statistique.*** Cette solution, obtenue après rotation de type Varimax, explique 52.2% de la variance totale. Conformément au tableau 7 de l'analyse en composantes principales de l'orientation du rôle professionnel, ont été inversées :

- les échelles de réponses des items 22 et 23 relatifs à la conformité et,
- les échelles des réponses des items 28, 31, 34 et 36 relatifs aux items de maintien (métier et poste).

## 7.2.4.1. L'analyse en composantes principales de l'orientation du rôle professionnel

**Tableau 7.***Analyse en composantes principales de l'orientation du rôle professionnel*

Numéro et intitulé de l'item	Composantes et % de la variance par composante			Unicité
	1 (25,8%)	2 (14,3%)	3 (12%)	
34 - Intention future de maintien dans le métier	-0.776			0.367
35 - Intention future de départ du métier	0.740			0.429
36 - Intention future de maintien sur le poste	-0.715			0.480
37 - Intention future de départ du poste	0.693			0.500
28 - Intention actuelle de maintien dans le métier	-0.688			0.470
29 - Intention de départ du métier pour découverte	0.642			0.584
31 - Intention forte de maintien sur le poste	-0.619			0.503
33 - Intention de départ du poste pour insatisfaction	0.588		0.362	0.523
30 - Intention de départ du métier pour épuisement	0.537			0.604
32 - Intention de départ pour poste ailleurs dans insertion	0.512		0.334	0.618
21 - Transgression des règles du dispositif		0.767		0.381
20 - Dispositif jugé peu efficace		0.738		0.398
22 - Conformité par complaisance		-0.737		0.454
23 - Conformité par intériorisation		-0.728		0.465
27 - Surcharge entre le temps accompagnement vs autres activités			0.748	0.417
25 - Surcharge d'une journée de travail			0.729	0.431
26 - Surcharge de l'administratif grignotant du temps			0.691	0.503

Options et indicateurs : la rotation 'varimax' a été utilisée, le KMO (Kaiser-Meier-Olkin) = .791 est proche de méritoire, la sphéricité de Bartlett est significative :  $\chi^2(136)=1362$ ,  $p<.001$ .

Pour les items 32 et 33, les coefficients appariassent sur deux composantes, seul le coefficient de saturation le plus élevé est retenu dans la composante, à savoir ici dans la composante 1.

---

*7.2.4.2. L'interprétation des trois composantes de l'orientation du rôle professionnel*

La première composante permet d'expliquer 25,8% de la variance. Elle regroupe dix items (28 à 37 du questionnaire) qui correspondent à la troisième dimension théorique de l'orientation du rôle professionnel que nous avons retenue : **le rôle projeté**. Cette composante centrée sur les intentions de changement professionnel oppose les intentions de maintien (dans le métier et sur le poste) à celles de départ (du métier et du poste). À partir de la somme des réponses des participants aux items 28 à 37, nous avons construit le score du « rôle projeté ». Nous avons veillé à inverser les échelles de réponses des items 28, 31, 34 et 36 relatifs au maintien dans le métier et sur le poste. Plus le score est faible, plus les intentions de maintien dans le métier et sur le poste sont fortes. Plus le score est haut, plus ce sont les intentions de changement professionnel qui sont élevées. Cet indicateur bénéficie d'une bonne cohérence interne de ces items avec un coefficient d'Alpha de Cronbach largement acceptable ( $\alpha = .862$ ).

La seconde composante permet d'expliquer 43,3% de la variance. Elle regroupe les quatre items (20 à 23 du questionnaire) qui correspondent au premier indicateur théorique du rôle mis en acte : **l'écart au prescrit**. Cette composante précise le rapport au prescrit des participants en abordant les questions relatives à la transgression et à la réélaboration de la règle ainsi qu'à leur degré de conformité (par complaisance et/ou par intériorisation). À partir de la somme des réponses des participants aux items 20 à 23, nous avons construit le score de « l'écart au prescrit » en inversant les échelles 22 et 23. Plus le score est faible, plus les participants agissent en direction du prescrit et des attentes institutionnelles. A l'inverse, plus le score est élevé, plus les participants s'éloignent du prescrit et des attentes institutionnelles. Cet indicateur bénéficie d'une bonne cohérence interne de ces items avec un coefficient d'Alpha de Cronbach largement acceptable ( $\alpha = .764$ ).

La troisième composante permet d'expliquer 12% de la variance. Elle regroupe trois items (25 à 27 du questionnaire) qui correspondent au deuxième indicateur théorique du rôle mis en acte : **la gestion de la charge de travail**. Ces items reflètent le temps que le professionnel



estime consacrer à l'administratif et à la logistique par rapport aux autres activités d'accompagnement (temps de face-à-face, temps pour des réunions, temps pour développer son réseau...) ainsi que l'éventuel sentiment de « surcharge » associé. À partir de la somme des réponses des participants aux items 25 à 27, nous avons construit le score de « la gestion de la charge de travail ». Plus le score est faible, plus le participant se sentira à l'aise dans la gestion de sa charge de travail. Plus le score est élevé, plus le participant aura des difficultés à gérer sa charge de travail. Cet indicateur présente une cohérence interne correcte de ces items avec un coefficient d'Alpha de Cronbach acceptable ( $\alpha=.681$ ).

Ainsi, la **variable de l'orientation du rôle professionnel** est constituée de trois indicateurs : le rôle projeté, l'écart au prescrit et la gestion de la charge de travail qui traduisent le rapport au rôle mis en acte et au rôle projeté du conseiller/référent RSA. Cette variable et ses indicateurs nous serviront pour les analyses multifactorielles et les analyses confirmatoires à venir.

#### 7.2.4.3. L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) des indicateurs de l'orientation du rôle professionnel

Afin de nous assurer du bon ajustement de nos composantes, nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire de l'orientation du rôle professionnel en nous basant sur les scores précédemment construits du rôle projeté, de l'écart au prescrit et de la gestion de la charge de travail.

#### Tableau 8.

*Analyse factorielle confirmatoire, avec les indices d'ajustement, de l'orientation du rôle professionnel*

<b>AFC de l'orientation du rôle professionnel comprenant les 3 composantes du rôle projeté, de l'écart au prescrit et de la gestion de la charge de travail – 3 facteurs (17 items)</b>						
<b>Indicateurs</b>	<b>Khi<sup>2</sup></b>	<b>ddl</b>	<b>Khi<sup>2</sup>/ddl</b>	<b>p</b>	<b>CFI</b>	<b>SRMR</b>
<i>Sur l'échantillon global</i>	227.05	101	2.25	<.001	.976	.088

Le  $Khi^2$  détermine la présence de différence significative entre les données obtenues et le modèle factoriel. Il est d'usage de se référer au ratio  $Khi^2 / ddl$  ainsi une valeur du **ratio inférieure à 5** est le signe d'un bon ajustement

(Claes et al., 2010). Le Comparative Fit Index (CFI) ou l'indice d'ajustement comparatif compare le modèle proposé à un modèle nul dans lequel il n'y aurait aucun facteur commun entre les variables. Pour un ajustement acceptable du modèle, il faut une valeur du CFI = ou  $>.80$  (Garson, 2015). Le Standardized Root Mean Residual (SRMR) permet de savoir si le modèle présente une bonne adéquation aux données (Delacroix et al., 2021). Si la valeur du SRMR est  $<.10$  pour un échantillon situé entre 125 et 250 participants, cela correspond à un ajustement acceptable du modèle (Martinez-Lopez et al., 2012).

Les indicateurs des analyses confirmatoires :  $\text{Khi}^2/\text{ddl} = 2.25$ ,  $p. = <.001$ , CFI = .976, SRMR = .088 démontrent d'un ajustement correct du modèle selon les normes en vigueur (cf. Tableau 8).

### 7.2.5. Les analyses exploratoires et confirmatoires des conflits perçus

Les réponses des participants aux items 38 à 51 du questionnaire appréhendent les conflits perçus. Tout comme dans l'analyse précédente, dans un premier temps, nous allons présenter l'analyse en composantes principales des conflits perçus, puis, interpréter ces composantes en vérifiant les Alphas de Cronbach. Nous validerons ensuite le modèle des composantes dégagées par les ACP par des analyses factorielles confirmatoires.

Après l'application de l'ACP des réponses des participants aux items 38 à 51 relatifs aux conflits perçus, le logiciel *Jamovi* nous proposait en valeurs réelles, quatre composantes mais peu d'éléments semblaient pertinents : des items présents dans des composantes différentes, des composantes avec très peu d'items et des saturations très faibles. Les items 42 et 45 ont été retirés par le paramétrage du logiciel de l'analyse en composantes principales. Après application d'une rotation de type Varimax, la solution factorielle à deux composantes a été retenue (cf. Tableau 9) car elle était plus pertinente et plus adaptée au regroupement de nos items. Cette solution explique 44,3% de la variance totale.

#### 7.2.5.1. L'analyse en composantes principales des conflits perçus

#### Tableau 9.

*Analyse en composantes principales des conflits perçus*

Numéro et intitulé de l'item	Composantes et % de la variance par composante		Unicité
	1 (26,5%)	2 (17,8%)	
38 - Conflit inter-émetteurs (dû aux différentes attentes)	0.711		0.470
51 - Sortie du conflit pour répondre aux demandes	0.685		0.501
41 - Conflit relatif au manque de moyens pour accompagner	0.666		0.530
50 - Sortie du conflit en prenant de la distance avec les demandes	0.631		0.522
47 - Conflit de valeurs avec les décisions hiérarchiques	0.618		0.583
40 - Conflit avec les décisions hiérarchiques relatives à l'accompagnement	0.610	0.321	0.525
46 - Conflit éthique	0.565		0.667
49 - Conflit de valeurs relatif à la sanction	0.452	-0.372	0.657
43- Conflit relatif aux représentations erronées du bénéficiaire		0.731	0.450
39 - Conflit relatif au comportement du bénéficiaire		0.724	0.469
48 - Conflit relatif à la transgression du cadre par le bénéficiaire		0.683	0.524
44 - Conflit entre la demande du bénéficiaire et les exigences institutionnelles		0.398	0.790

*Options et indicateurs : la rotation 'varimax' a été utilisée, le KMO (Kaiser-Meier-Olkin) = .692 est proche de moyen, la sphéricité de Bartlett est significative :  $\chi^2(45)=413$ ,  $p<.001$ .*

*Pour les items 40 et 49, les coefficients appariassent sur deux composantes, seul le coefficient de saturation le plus élevé est retenu dans la composante, à savoir ici dans la composante 1.*

*7.2.5.2. L'interprétation des deux composantes des conflits perçus*

La première composante permet d'expliquer 26,5% de la variance. Elle regroupe huit items (38, 40, 41, 46, 47, 49, 50 et 51 du questionnaire) qui correspondent à **un conflit avec l'institution**. Cette composante regroupe les items d'un conflit chez le conseiller/référent RSA tournée vers son cadre institutionnel. À partir de la somme des réponses des participants aux items 38, 40, 41, 46, 47, 49, 50 et 51, nous avons construit le score du « conflit avec l'institution ». Un score faible signifie que le professionnel perçoit peu de conflits avec l'institution, autrement dit le conseiller/référent RSA est fréquemment d'accord avec les choix de l'institution. A l'inverse, un score élevé signifie que le conseiller/référent RSA perçoit fréquemment des conflits avec les choix de l'institution. Cet indicateur présente une bonne cohérence interne de ces items avec un coefficient d'Alpha de Cronbach largement acceptable ( $\alpha=.760$ ).

La seconde composante permet d'expliquer 17,8% de la variance. Elle regroupe quatre items (39, 43, 44 et 48 du questionnaire) qui correspondent à **un conflit avec le bénéficiaire**. Cette composante regroupe les items de conflits au cœur de l'accompagnement, des conflits avec un caractère plus direct pour le conseiller/référent RSA : aux prises avec le bénéficiaire accompagné. À partir de la somme des réponses des participants aux items 39, 43, 44 et 48, nous avons construit le score du « conflit avec le bénéficiaire ». Un score faible signifie que le conseiller/référent RSA perçoit peu fréquemment des conflits avec les bénéficiaires qu'il accompagne. A l'inverse, avec un score est élevé, le professionnel perçoit plus fréquemment des conflits avec le bénéficiaire accompagné. Cet indicateur présente une cohérence interne correcte de ces items avec un coefficient d'Alpha de Cronbach acceptable ( $\alpha=.609$ ).

**L'intensité du conflit** regroupe l'ensemble des items relatifs aux conflits perçus dont les réponses aux questions sont mesurées par des échelles de Likert (à savoir les items 38 à 51, en-dehors de l'item 45 qui n'est pas mesuré avec une échelle de Likert). Au-delà des deux types de conflits dégagés par l'ACP, nous choisissons de construire également ce troisième

indicateur afin de mesurer l'intensité du conflit. Cet indicateur est obtenu en calculant un score à partir de la somme des réponses des participants à l'ensemble des items relatifs aux conflits perçus (en dehors de l'item 45). Si le score est élevé, les conflits sont fréquemment et intensément ressentis. A l'inverse, un score faible est le marqueur de conflits peu fréquents et peu intenses. Si la construction de cet indicateur nous permet d'avoir un score global des conflits perçus par les conseillers/référents RSA indépendamment leur nature, l'intensité du conflit n'a toutefois pas pu être retenue comme troisième facteur dans l'analyse confirmatoire suivante car cet indicateur comprend les mêmes items que ceux des composantes des conflits perçus ; ce qui occasionnerait un risque d'une trop forte colinéarité entre les items (Brouillette-Alarie et al., 2013). Cet indicateur présente une bonne cohérence interne de ces items avec un coefficient d'Alpha de Cronbach largement acceptable ( $\alpha=.749$ ).

**La variable des conflits perçus** est constituée de trois indicateurs : l'intensité du conflit, le conflit avec l'institution et le conflit avec le bénéficiaire qui traduisent la puissance et les acteurs impliqués dans les conflits perçus par les conseillers/référents RSA. Cette variable et ses indicateurs nous serviront pour les analyses multifactorielles et les analyses confirmatoires à venir.

### 7.2.5.3. L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) des types de conflits perçus

Afin de nous assurer du bon ajustement de nos composantes, nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire des types de conflits perçus en nous basant sur les scores précédemment construits du conflit avec l'institution et du conflit avec le bénéficiaire.

#### Tableau 10.

*Analyse factorielle confirmatoire, avec les indices d'ajustement, des types de conflits perçus*

<b>AFC des types de conflits perçus comprenant les 2 composantes du conflit avec l'institution et du conflit avec le bénéficiaire – 2 facteurs (12 items)</b>						
<i>Indicateurs</i>	<b>Khi<sup>2</sup></b>	<b>ddl</b>	<b>Khi<sup>2</sup>/ddl</b>	<b>p</b>	<b>CFI</b>	<b>SRMR</b>
<i>Sur l'échantillon global</i>	113.68	51	2.23	<.001	.962	.085

Le  $\chi^2$  détermine la présence de différence significative entre les données obtenues et le modèle factoriel. Il est d'usage de se référer au ratio  $\chi^2 / ddl$  ainsi une valeur du ratio inférieure à 5 est le signe d'un bon ajustement (Claes et al., 2010). Le Comparative Fit Index (CFI ou l'indice d'ajustement comparatif) compare le modèle proposé au modèle nul dans lequel il n'y aurait aucun facteur commun entre les variables. Pour un ajustement acceptable du modèle, il faut une valeur du CFI = ou  $>.80$  (Garson, 2015). Le Standardized Root Mean Residual (SRMR) permet de savoir si le modèle présente une bonne adéquation aux données (Delacroix et al., 2021). Si la valeur du SRMR est  $<.10$  pour un échantillon situé entre 125 et 250 participants, cela correspond à un ajustement acceptable du modèle (Martinez-Lopez et al., 2012).

Les indicateurs des analyses confirmatoires :  $\chi^2/ddl = 2.25$ ,  $p. = <.001$ , CFI = .962, SRMR = .085 démontrent d'un ajustement correct du modèle (cf. Annexe 14) selon les normes en vigueur. Nous avons choisi ici de retenir la valeur du ratio  $\chi^2/ddl$  (Claes et al., 2010) pour valider le modèle des types de conflits perçus en accord avec les deux composantes de l'analyse en composantes principales : **le conflit avec l'institution** et **le conflit avec le bénéficiaire**.

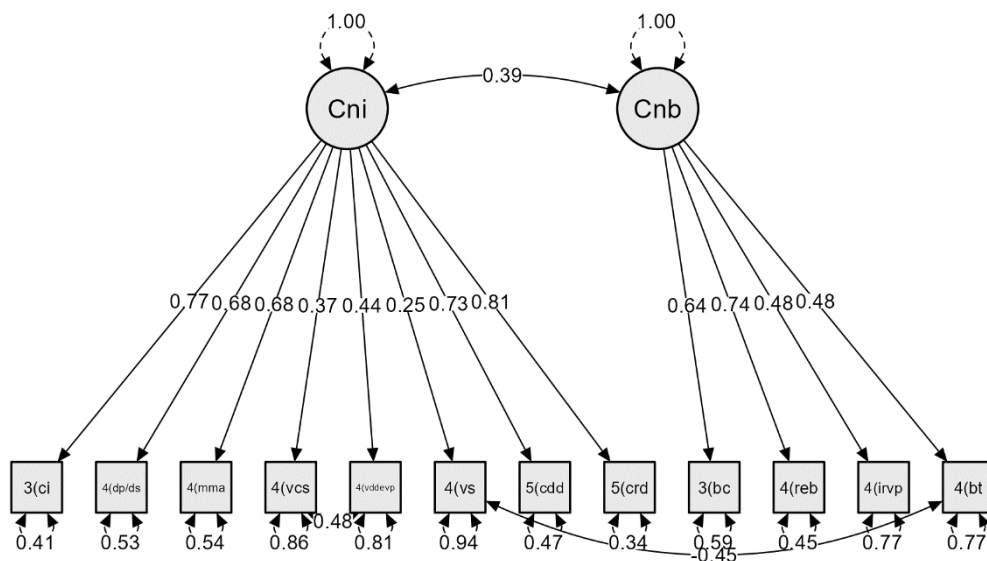


Figure 3.

Graphique de l'analyse factorielle confirmatoire des types de conflits perçus avec les covariances

\*Cni = Conflit avec l'institution ; \*Cnb = Conflit avec le bénéficiaire

La figure 3 présente l'analyse factorielle confirmatoire des deux composantes dégagées par l'ACP des conflits perçus. Dans les éléments graphiques ronds, nous retrouvons les variables et dans les carrés, les items (ou facteurs) qui composent la variable. La figure 3 montre la présence des covariances qui renforcent le modèle : une covariance significative positive entre les deux composantes (Cov = 0.39) et des covariances significatives, positive entre les items 46 et 47 (Cov = .48) et négative entre les items 48 et 49 (Cov = -0.45).

### 7.2.6. Les analyses exploratoires et confirmatoires du sentiment de reconnaissance

Les réponses des participants aux items 52 à 62 du questionnaire appréhendent le sentiment de reconnaissance. Ces items sont analysés de la même manière que pour les conflits perçus par les conseillers/référents RSA.

Après l'application de l'ACP aux réponses des participants aux items 52 à 62 relatifs au sentiment de reconnaissance, le logiciel *Jamovi* nous proposait, en valeurs réelles, trois composantes peu pertinentes (deux items présents sur deux composantes et certaines saturations d'item assez faibles). Après application d'une rotation de type Varimax, une solution factorielle à deux composantes (*cf.* Tableau 11) a été retenue car elle était plus pertinente et plus adaptée au regroupement de nos items. Cette solution factorielle explique 47% de la variance totale.

#### 7.2.6.1. L'analyse en composantes principales du sentiment de reconnaissance

**Tableau 11.**

*Analyse en composantes principales du sentiment de reconnaissance*

Numéro et intitulé de l'item	Composantes et % de variance par composante		Unicité
	1 (29,3%)	2 (17,8%)	
54 - Reconnaissance d'un soi légitime	0.784		0.381
52 - Reconnaissance de soi faisant un beau métier	0.773		0.988
53 - Reconnaissance de soi dans sa posture éthique	0.764		0.411
58 - Reconnaissance perçue du public accompagné	0.658		0.554
62 - Reconnaissance perçue des autrui significatifs	0.590		0.636
61 - Reconnaissance perçue sociale externe	0.566		0.666
57 - Reconnaissance perçue des pairs	0.475	0.362	0.643



Numéro et intitulé de l'item	Composantes et % de variance par composante		Unicité
	1 (29, 3%)	2 (17,8%)	
56 - Reconnaissance perçue du supérieur direct		0.789	0.351
55 - Reconnaissance perçue de la direction		0.785	0.365
59 - Reconnaissance perçue de la justice distributive		0.556	0.680
60 - Invisibilité sociale du métier		0.456	0.753

*Options et indicateurs : la rotation 'varimax' a été utilisée, le KMO (Kaiser-Meier-Olkin) = .763 est moyen, la sphéricité de Bartlett est significative :  $\chi^2(45)=587$ ,  $p<.001$ .*

*Pour l'item 57, les coefficients appariaient sur deux composantes, seul le coefficient de saturation le plus élevé est retenu dans la composante, à savoir ici dans la composante 1.*

#### 7.2.6.2. L'interprétation des deux composantes du sentiment de reconnaissance

La première composante permet d'expliquer 29,3% de la variance. Elle regroupe sept items du questionnaire (items 52, 53, 54, 57, 58, 61 et 62) qui correspondent à **la reconnaissance personnelle et sociale du métier** (par exemple les items 52 à 54 correspondent à la dimension la reconnaissance de soi par soi du questionnaire ou encore l'item 61 relatif à la reconnaissance perçue sociale externe). Cette composante regroupe les items de la reconnaissance de soi par soi, de celle de la société et de certains acteurs professionnels (comme les pairs – item 58). En revanche, elle ne fait pas référence à la reconnaissance de la lignée hiérarchique et ni à celle liée à la rétribution. À partir de la somme des réponses des participants aux items 52, 53, 54, 57, 58, 61 et 62, nous avons construit le score de « reconnaissance personnelle et sociale du métier ». Un score élevé de ce type de reconnaissance signifie que le sentiment de reconnaissance personnelle et sociale du métier est très présent chez le conseiller/référent RSA. L'inverse (un score faible) signifie une faible perception de la reconnaissance, voire un déni de reconnaissance personnelle et sociale du métier. Cet indicateur présente une bonne cohérence interne de ces items avec un coefficient d'Alpha de Cronbach largement acceptable ( $\alpha=.790$ ).

La seconde composante permet d'expliquer 17,8% de la variance. Elle regroupe trois items (55, 56 et 59 du questionnaire) qui correspondent à **la reconnaissance hiérarchique et distributive**. Nous avons retiré l'item 60 de cette seconde composante car il avait une saturation acceptable mais globalement assez faible (.456) comparativement aux autres items et qu'il faisait baisser la valeur de l'Alpha de Cronbach de cette composante. Cette composante regroupe les items d'une reconnaissance plus évaluative. À partir de la somme des réponses des participants aux items 55, 56 et 59, nous avons construit le score de la « reconnaissance hiérarchique et distributive ». Si le score de ce type de reconnaissance est élevé, le sentiment de reconnaissance hiérarchique et distributive est très présent chez les conseillers/référents RSA. L'inverse, un score faible, signifie une faible perception de la reconnaissance, voire un déni de reconnaissance de la part de la lignée hiérarchique et du salaire perçu. Cet indicateur présente une cohérence interne correcte de ces items avec un coefficient d'Alpha de Cronbach acceptable ( $\alpha=.602$ ).

Afin d'évaluer **le sentiment global de reconnaissance**, nous avons construit un troisième score à partir des réponses à l'ensemble des items de la variable du sentiment de reconnaissance (52 à 62). Si le score est élevé, le sentiment global de reconnaissance est très présent chez les conseillers/référents RSA. A l'inverse, un score faible démontre d'un sentiment global de reconnaissance peu présent, voire un déni de reconnaissance perçue. Si la construction de cet indicateur nous permettra d'avoir un score global du sentiment de reconnaissance chez les conseillers/référents RSA peu importe qu'il émerge d'un jugement d'autrui sur soi ou de sa propre reconnaissance de soi dans l'environnement professionnel, le sentiment global de reconnaissance, n'a toutefois pas pu être retenu comme troisième facteur dans l'analyse confirmatoire suivante car il comprend les mêmes items que ceux des composantes des types de reconnaissance perçue ; ce qui occasionnerait un risque d'une trop forte colinéarité entre les items (Brouillette-Alarie et al., 2013). Cet indicateur présente une bonne cohérence interne des items retenus avec un coefficient d'Alpha de Cronbach largement acceptable ( $\alpha=.754$ ).

**La variable du sentiment de reconnaissance** est constituée de trois indicateurs : le sentiment global de reconnaissance, la reconnaissance personnelle et sociale du métier et la reconnaissance hiérarchique et distributive qui traduisent le sentiment de reconnaissance, à la fois, global du conseiller/référent RSA et, à la fois, de son sentiment de reconnaissance personnel, professionnel et social. Cette variable et ses indicateurs nous serviront pour les analyses multifactorielles et les analyses confirmatoires à venir.

### 7.2.6.3. L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) des types de reconnaissance perçue

Afin de nous assurer du bon ajustement de nos composantes, nous avons réalisé une l'analyse factorielle confirmatoire des types de reconnaissance en nous basant sur les scores préalablement construits de la reconnaissance personnelle et sociale du métier et de la reconnaissance hiérarchique et distributive (cf. Tableau 12).

**Tableau 12.**

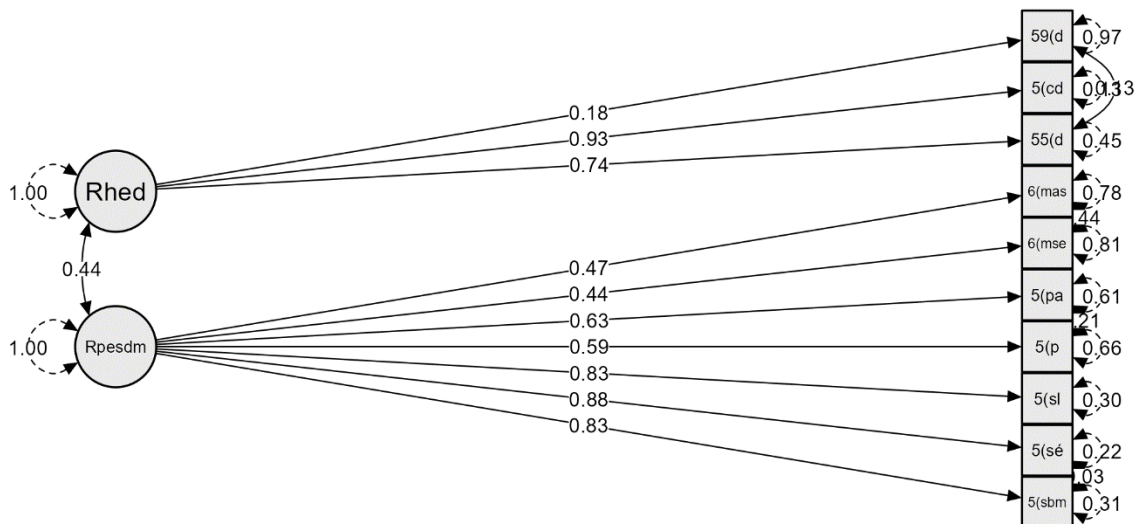
*Analyse factorielle confirmatoire, avec les indices d'ajustement, des types de reconnaissance perçue*

<b>AFC des types de reconnaissance perçue comprenant les 2 composantes de la reconnaissance personnelle et sociale du métier ainsi que hiérarchique et distributive – 2 facteurs (10 items)</b>						
<b>Indicateurs</b>	<b>Khi<sup>2</sup></b>	<b>ddl</b>	<b>Khi<sup>2</sup>/ddl</b>	<b>p</b>	<b>CFI</b>	<b>SRMR</b>
<i>Sur l'échantillon global</i>	52.79	30	1.76	.006	.991	.066

Le  $Khi^2$  détermine la présence de différence significative entre les données obtenues et le modèle factoriel. Il est d'usage de se référer au ratio  $Khi^2/ddl$  ainsi une valeur du ratio inférieure à 5 est le signe d'un bon ajustement (Claes et al., 2010). Le Comparative Fit Index (CFI) ou l'indice d'ajustement comparatif compare le modèle proposé à un modèle nul dans lequel il n'y aurait aucun facteur commun entre les variables. Pour un ajustement acceptable du modèle, il faut une valeur du CFI = ou  $>.80$  (Garson, 2015). Le Standardized Root Mean Residual (SRMR) permet de savoir si le modèle présente une bonne adéquation aux données (Delacroix et al, 2021). Si la valeur du SRMR est  $<.10$  pour un échantillon situé entre 125 et 250 participants, cela correspond à un ajustement acceptable du modèle (Martinez-Lopez et al., 2012).

Les indicateurs des analyses confirmatoires :  $Khi^2/ddl = 1.76$ ,  $p = .006$ ,  $CFI = .991$ ,  $SRMR = .066$  démontrent d'un ajustement correct du modèle (cf. Annexe 15) selon les normes en

vigueur (Ratio  $\chi^2/ddl$ , CFI, SRMR). Nous avons choisi ici de retenir la valeur du ratio  $\chi^2/ddl$  (Claes et al., 2010) pour valider le modèle de la reconnaissance perçue en accord avec les deux composantes de l'analyse des composantes principales : **la reconnaissance personnelle et sociale du métier et la reconnaissance hiérarchique et distributive.**



**Figure 4.**

*Graphique de l'analyse factorielle confirmatoire des types de reconnaissance perçue avec les covariances*

\*Rhed = Reconnaissance hiérarchique et distributive, Rpesdm = Reconnaissance personnelle et sociale du métier

La figure 4 présente l'analyse factorielle confirmatoire des deux composantes dégagées par les ACP des types de reconnaissance perçue. Dans les éléments graphiques ronds, nous retrouvons les variables et dans les carrés, les items (ou facteurs) qui composent la variable. La figure 4 montre la présence des covariances qui renforcent le modèle : une covariance significative positive entre les deux composantes (Cov = 0.44) et des covariances significatives positives entre les items 57 et 58 (Cov = .21) et entre les items 61 et 62 (Cov = .44). Il existe

également des covariances entre les items 52 et 53, et 55 et 59 mais elles ne sont pas significatives.

### 7.2.7. Les analyses descriptives des variables et de leurs indicateurs

Les analyses en composantes principales et les scores globaux nous ont permis de dégager trois variables et d'extraire neuf indicateurs dont nous présentons ici les analyses descriptives (cf. Tableau 13 ci-dessous).

Les analyses descriptives des variables et indicateurs créés nous permettent de savoir comment se répartissent nos données et si elles suivent la loi normale pour les analyses suivantes (c'est le cas uniquement pour l'intensité du conflit et le sentiment global de reconnaissance). Par exemple, la gestion de la charge de travail et la reconnaissance personnelle et sociale du métier ont une distribution plutôt étalée à gauche avec une médiane plutôt à droite expliquant ainsi une moyenne assez élevée. Au regard de cette répartition des données, la distribution ne suit pas la loi normale. Nous savons donc que la majorité de nos participants perçoivent une charge importante de travail mais se reconnaissent dans leur métier (avec la même conclusion sur l'absence de suivi de la loi normale). Nous verrons dans les analyses suivantes si les indicateurs créés sont corrélés entre eux.

**Tableau 13.**

*Analyses descriptives des indicateurs créés suite au regroupement des items (ACP et scores globaux)*

Variables	Indicateurs	Moy	Med	E- Type	Min	Max	Coef Asymétrie (E-S : 0.167)	Kurtosis test (E-S : 0.333)	Shapiro-Wilk test	
									W	p
L'orientation du rôle professionnel	<i>Écart au prescrit</i>	7.50	8	1.84	4	13	0.138	0.135	0.949	<.001
	<i>Gestion de la charge de travail</i>	8.45	9	1.82	3	12	-0.277	-0.373	0.961	<.001
	<i>Rôle projeté</i>	20.4	20	5.81	10	38	0.258	-0.410	0.983	.010
Les conflits perçus	<i>Intensité du conflit</i>	29.5	29	4.7	16	44	0.218	0.403	0.988	.078

	<b>Conflit avec l'institution</b>	16.7	16	3.38	10	28	0.755	0.704	0.958	<.001
	<b>Conflit avec le bénéficiaire</b>	10.4	10	2.15	5	15	-0.003	-0.424	0.976	.001
	<b>Sentiment global de reconnaissance</b>	32.3	32	4.48	17	43	-0.271	0.201	0.989	.104
<b>Le sentiment de reconnaissance</b>	<b>Reconnaissance personnelle et sociale du métier</b>	22.2	22	3.14	8	28	-0.646	1.74	0.957	<.001
	<b>Reconnaissance hiérarchique et distributive</b>	7.91	8	1.97	3	12	-0.331	-0.368	0.960	<.001

**Seuils des indicateurs : Kurtosis** : coefficient d'aplanissement de la courbe. Il est nul pour une distribution normale, négatif pour une distribution moins "aplatie" qu'une distribution normale et positif sur une distribution plus aplatie qu'une distribution normale. Il permet de repérer les valeurs "extrêmes". **Valeurs acceptables -3/3.**

**Skewness** : coefficient d'asymétrie de la courbe. Nul pour une distribution symétrique, positive pour une distribution étalée à droite et négative pour une distribution étalée à gauche. **Valeurs acceptables -1/1**

**Shapiro test** : permet de tester l'hypothèse nulle. **Valeurs acceptables >.05, la distribution suit la loi normale, en dessous, elle ne suit pas la loi normale.**

### Résumé de la création des indicateurs de l'étude extensive

L'étude extensive comprend les **sept variables sociobiographiques suivantes (nominales ou ordinales)** :

1. L'appartenance sexuelle
2. L'âge (catégorisé)
3. Le niveau de formation
4. Le type de formation
5. L'ancienneté dans le métier (catégorisée)
6. L'ancienneté sur le poste (catégorisée)
7. Le type de contrat (catégorisé)

**Deux variables qualitatives (nominales ou ordinales)** avec trois dimensions pour la première et quatre pour la seconde telle que :

#### La représentation de l'employabilité

1. La définition de l'employabilité
2. La responsabilité de l'employabilité (catégorisée)
3. Le degré d'employabilité perçue (catégorisée)

#### Le cadre institutionnel perçu

1. Les attentes perçues du prescripteur
2. Les attentes perçues de l'employeur
3. La marge de manœuvre perçue octroyée par le prescripteur (catégorisée)
4. La marge de manœuvre perçue octroyée par l'employeur

Pour l'ensemble des rubriques avec des échelles de Likert (exceptée l'orientation de la posture éthique et l'éthique de rôle), nous avons réalisé des analyses en composantes principales (ACP). Ensuite, nous avons calculé les coefficients d'Alpha de Cronbach pour chaque composante. Des analyses confirmatoires (AFC) ont pu démontrer la solidité et la stabilité des modèles étudiés. De toutes ces analyses et de l'ajout de deux indicateurs globaux, nous avons pu extraire neuf indicateurs :

1. Le rôle projeté ( $\alpha = .862$ )
2. L'écart au prescrit ( $\alpha = .764$ )
3. La gestion de la charge de travail ( $\alpha = .681$ )
4. L'intensité du conflit ( $\alpha = .749$ )
5. Le conflit avec l'institution ( $\alpha = .760$ )
6. Le conflit avec le bénéficiaire ( $\alpha = .609$ )
7. Le sentiment global de reconnaissance ( $\alpha = .754$ )
8. La reconnaissance personnelle et sociale du métier ( $\alpha = .790$ )
9. La reconnaissance hiérarchique et distributive ( $\alpha = .602$ )





---

### **7.3. Les résultats de l'étude extensive**

Le questionnaire ayant été construit spécifiquement pour notre population, les analyses suivantes seront de nature exploratoire. Nous avons choisi d'associer deux types de traitement des données dans cette étude extensive : celle centrées sur les variables et celle sur les individus afin d'articuler les variables et leurs indicateurs sélectionnés dans cette thèse avec les individus regroupés sous forme de « portraits ». Il s'agira, dans un premier temps, de comprendre comment les variables sont corrélées entre elles et comment, le cas échéant, elles s'opposent. Ensuite, nous réaliserons des regroupements d'individus, nommés « clusters ». Cela nous permettra de broser des « portraits » des participants relatifs à l'orientation de leur rôle professionnel. En effet, « L'analyse de clusters a pour objectif 'd'identifier des groupes homogènes d'individus' » (Leroy et al., 2018). L'Analyse Factorielle des Données Mixtes (AFDM) répond à cet objectif. Rappelons ici que nous souhaitons évaluer si les conflits perçus, le sentiment de reconnaissance, le parcours professionnel, la perception du cadre institutionnel et la représentation de l'employabilité des conseillers/référents RSA sont en lien avec les indicateurs de l'orientation du rôle professionnel (l'écart au prescrit, la gestion de la charge de travail et le rôle projeté). En ce sens, pour examiner cette hypothèse de corrélation, une analyse de corrélation est appropriée. En outre, si des corrélations se révèlent assez fortes dans l'AFDM, nous pourrions évaluer avec un modèle d'équation structurelle si un ou plusieurs facteur(s) prédi(sen)t une orientation du rôle professionnel.

#### **7.3.1. Les résultats de l'Analyse Factorielle des Données Mixtes (AFDM)**

L'Analyse Factorielle des Données Mixtes (AFDM ou FAMD pour Factor Analysis of Mixed Data) est une méthode qui permet l'analyse des données dont le jeu contient des variables quantitatives et des variables qualitatives (Pagès, 2004). Cette analyse correspond à la typologie de nos variables (qualitatives et quantitatives). Elle permet de repérer et d'interpréter, dans un premier temps, l'association des variables entre elles, dans un second temps, de réaliser des « clusters » basés sur la similitude entre les participants, selon Pagès (2004) :

---

Cette manipulation est réalisée en « introduisant un tableau de données mixtes dans lequel chaque variable, quantitative ou qualitative, constitue un groupe, on obtient donc les résultats de l'AFDM :

- les variables quantitatives sont centrées-réduites ;
- les variables qualitatives sont codées comme en ACM<sup>10</sup>. (Pagès, 2004, p.101).

Notre jeu de variables comprend (dans l'ordre des rubriques du questionnaire) les variables et leurs indicateurs rédigés dans le questionnaire :

- 1. sept variables sociobiographiques** (*l'appartenance sexuelle, l'âge, le niveau de formation, le type de formation, l'ancienneté dans le métier, l'ancienneté sur le poste et le type contrat*). Elles sont considérées, dans l'AFDM, comme des « variables illustratives », elles ne sont pas utilisées pour la construction des facteurs mais servent à renforcer l'interprétation, en ce sens, elles « illustrent » les corrélations des autres variables dans chaque dimension. Elles sont « passives » ce qui permet de les différencier tant dans l'analyse que sur le plan théorique et surtout d'entrevoir dans l'analyse des dimensions des formes de « profils ». Toutes les autres variables (qualitatives et quantitatives) sont donc qualifiées d' « actives », c'est-à-dire, participant activement à la solution de l'AFDM. Les 11 variables actives retenues suivantes se constituent des deux variables qualitatives et des neuf variables quantitatives ;
- 2. deux variables qualitatives** : *la représentation de l'employabilité* qui comprend trois indicateurs (la définition de l'employabilité, la responsabilité attribuée de l'employabilité et le degré d'employabilité perçue) et *le cadre institutionnel perçue* qui comprend quatre indicateurs (les attentes perçues du prescripteur, les attentes perçues de l'employeur, la marge de manœuvre perçue octroyée par le prescripteur, la marge de manœuvre perçue octroyée par l'employeur) ;
- 3. trois variables quantitatives** : *l'orientation du rôle professionnel* opérationnalisée par trois indicateurs (l'écart au prescrit, la gestion de la charge de travail et le rôle projeté), les

---

<sup>10</sup> Analyse des Correspondances Multiples. Cette analyse est une méthode qui permet d'étudier l'associations de données provenant de variables qualitatives.

---

*conflits perçus* opérationnalisés par trois indicateurs (l'intensité du conflit, le conflit avec l'institution, le conflit avec le bénéficiaire) et *le sentiment de reconnaissance* opérationnalisé par trois indicateurs (le sentiment global de reconnaissance, la reconnaissance personnelle et sociale du métier, la reconnaissance hiérarchique et distributive).

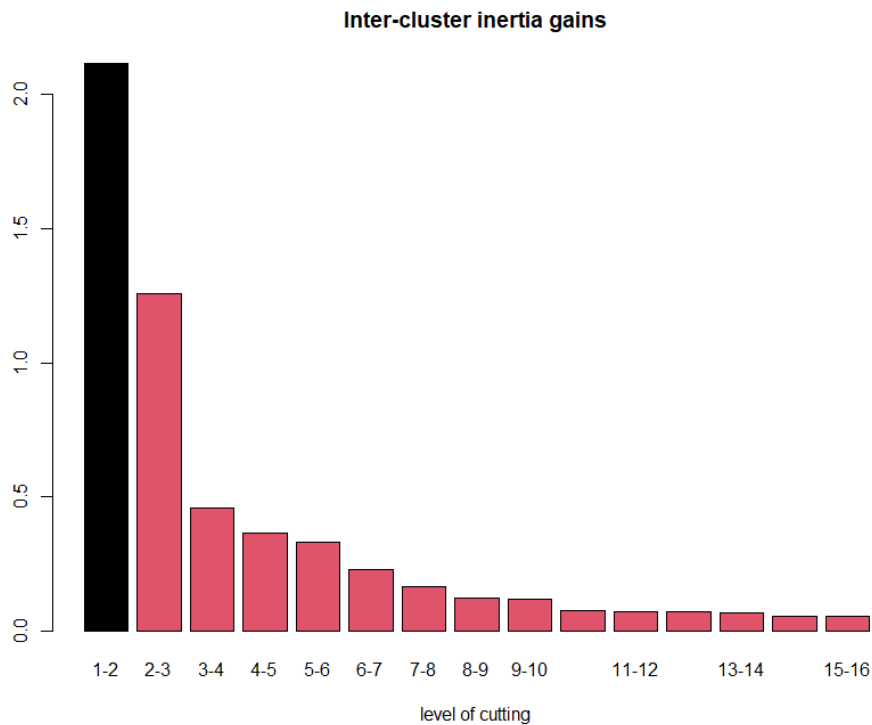
Il est nécessaire de noter que chaque indicateur des variables sera renommé comme « variable » dans l'analyse factorielle et chaque variable (du questionnaire) sera un « groupement de variables ».

#### 7.3.1.1. Le paramétrage des dimensions et la lecture des résultats de l'AFDM

Nous avons utilisé le logiciel *RStudio* basé sur la version 4.2.2 du logiciel *R* ainsi que les packages « *FactomineR* » et « *Factoextra* » spécialement conçus pour l'Analyse Factorielle Multiple (AFM) et l'Analyse Factorielle des Données Mixtes (AFDM). Nous avons intégré tous les individus de notre échantillon, soit  $n=211$ , dans cette analyse.

L'interprétation des résultats s'effectue en quatre étapes :

- 1. Première étape : définir le nombre de dimensions.** L'AFDM a été paramétrée par défaut à cinq dimensions qui ne correspondaient ni à la taille de notre échantillon, ni à nos attentes sur le plan théorique et analytique. Nous avons choisi d'analyser nos données au regard du pourcentage de l'inertie (information) expliquée pour chaque axe (Husson, 2013). Au regard de la figure 5, **nous avons retenu les deux premières dimensions.**



**Figure 5.**

*Pourcentage d'explication de la variance et du choix des deux dimensions*

**2. La seconde étape est de déterminer les seuils et critères d'inclusion/d'exclusion** des variables dans l'explication de nos dimensions. Nous avons retenu trois critères/seuils (Husson, 2013) :

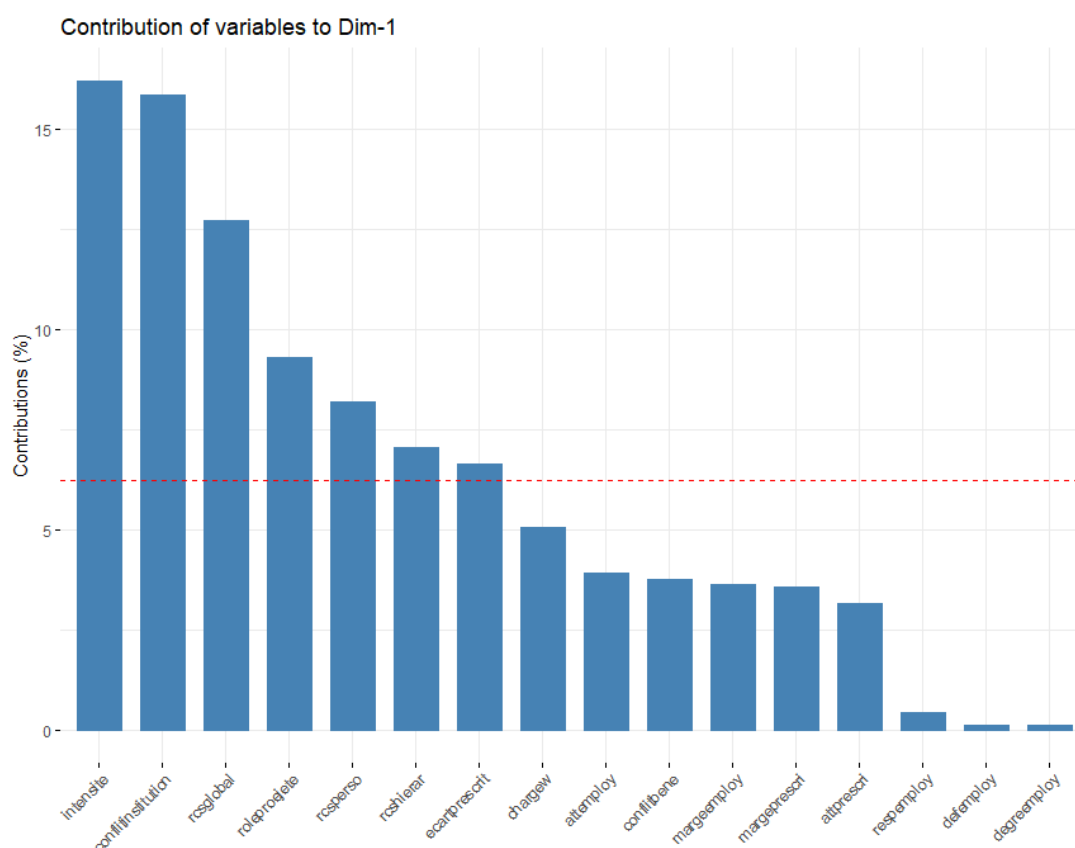
- **La contribution des variables** par dimension qui montre quelles variables définissent le mieux l'axe ; nous avons retenu une contribution proche ou supérieure à 5% pour les variables continues (seuil déterminé car il est légèrement en deçà de la valeur de la moyenne attendue si les contributions des variables étaient égales dans chaque dimension. Cette moyenne est représentée par une ligne rouge sur les figures 5 et 7).
- **Le coefficient de corrélation** montre le lien entre les variables dans un même axe, nous avons choisi un seuil  $\leq$  à  $-0.30$  et  $\geq$  à  $0.30$  (Husson, 2013).

- **Les valeurs tests (V.test)** sont le calcul de la significativité des coefficients de corrélation. Plus la valeur est haute, plus la liaison entre la variable et les autres est forte. Nous avons opté pour un seuil  $\leq$  à -1 et  $\geq$  à +1 pour les variables catégorielles actives et les variables illustratives.
3. Lors de la troisième étape, **nous avons étudié la composition de chaque dimension et avons nommé les axes** : les corrélations entre les variables qualitatives et quantitatives actives ainsi que les liens avec les variables illustratives. Le visuel sous forme de tableau nous montrera les constellations positives et négatives composées des variables et des groupements de variables qui sont à l'œuvre dans chaque dimension.
  4. La quatrième et dernière étape a consisté en **l'analyse des regroupements des participants à l'étude par classe de « clusters »** qui est caractérisée par un traitement statistique différent de celui utilisé pour la construction des dimensions. Nous avons terminé par une synthèse qui lie les deux types d'analyse qui constituent l'AFDM : par dimension (association des variables) et par cluster (similitude entre les participants).

7.3.1.2. Principales dimensions retenues et contributions des variables par dimension

**Présentation et interprétation de la première dimension : l'opposition entre une dynamique conflictuelle de l'orientation du rôle professionnel et le sentiment de reconnaissance**

La première dimension explique 21,37% de la variance.



**Figure 6.**

*Contribution des variables à la dimension 1 de l'AFDM : l'opposition entre une dynamique conflictuelle de l'orientation du rôle professionnel et le sentiment de reconnaissance*

Les principales variables qui contribuent à la première dimension sont l'intensité du conflit et le conflit avec l'institution, le groupement des variables du sentiment de reconnaissance et le groupement des variables de l'orientation du rôle professionnel (cf. Figure 6). Le tableau suivant (cf. Tableau 14) présente l'ensemble des variables significatives regroupées dans cette

dimension. Sont représentés en noir, les variables et groupements de variables corrélés positivement et, en rouge, les variables et les groupements de variables corrélés négativement.

**Tableau 14.**

*Opposition entre une dynamique conflictuelle de l'orientation du rôle professionnel et le sentiment de reconnaissance*

<b>Groupements de variables et variables « actives » (quantitatives et qualitatives)</b>	<b>Corrélation</b>	<b>Contribution</b>	<b>V.test</b>
<b>Conflits perçus</b>			
Intensité du conflit	.833	16.22	
Conflit avec l'institution	.824	15.87	
<b>Orientation du rôle professionnel</b>			
Rôle projeté	.631	9.31	
Écart au prescrit	.538	6.79	
Gestion de la charge de travail	.465	5.06	
<b>Sentiment de reconnaissance</b>			
Sentiment global de reconnaissance	-.738	15.73	
Reconnaissance hiérarchique et distributive	-.550	7.07	
Reconnaissance personnelle et sociale du métier	-.592	8.20	
<b>Représentation de l'employabilité</b>			
Responsabilité duelle de l'employabilité	-.712	.41	-2.07
Employabilité/inemployabilité immuable	.417	.13	1.17
<b>Cadre institutionnel perçu (attentes)</b>			
Orientation de placement du prescripteur	2.788	2.83	5.21
Orientation d'accompagnement du prescripteur	-.365	.22	-1.67
Orientation de placement de l'employeur	1.598	1.73	4.20
Orientation d'accompagnement de l'employeur	-1.169	1.92	-4.81
<b>Cadre institutionnel perçu (marge)</b>			
Marge rigide du prescripteur	1.83	3.05	5.72
Marge flexible du prescripteur	-.364	.61	-5.72
Marge rigide de l'employeur	1.826	3.13	5.81
Marge flexible de l'employeur	-.376	0.64	-5.81
<b>Variables illustratives significatives</b>	<b>Corrélation</b>	<b>V.test</b>	



Sexe	Hommes	-.452	-1.24
Niveau de formation	Bac + 3/4	.346	2.24
	Bac + 2	-.321	-1.45
	Bac + 5	-.444	-1.57
Type de formation	Santé / social	.347	1.75
Expérience poste	Novices	.652	2
Emploi	Précaire	.304	1.08

Cette première dimension est constituée d'**une constellation positive qui montre une dynamique conflictuelle de l'orientation du rôle professionnel**. Elle se compose de deux variables des conflits perçus (l'intensité du conflit et le conflit avec l'institution) et des variables de l'orientation du rôle professionnel (le rôle projeté, l'écart au prescrit et la gestion de la charge de travail). Cette constellation se situe dans l'espace Est du Cercle de corrélations des variables quantitatives (*cf.* Figure 7). Lorsque les conflits perçus sont intenses et qu'ils apparaissent fréquemment, ils sont liés à l'orientation du rôle professionnel : la gestion de la charge de travail devient difficile, les professionnels s'écartent de leur prescrit et ils se projettent davantage dans un changement d'emploi. Dans cette constellation, les attentes institutionnelles perçues visent principalement le placement en emploi des bénéficiaires (plutôt que l'accompagnement). Dans ce contexte, la marge de manœuvre est perçue comme rigide. Toujours dans cette constellation, l'employabilité ou l'inemployabilité des personnes accompagnées prend un caractère immuable, c'est-à-dire, que les professionnels pensent que soit les bénéficiaires sont tous et toujours employables, soit que certains ne sont pas du tout employables.

À cette constellation positive s'oppose **une constellation négative** dans laquelle s'expriment les variables quantitatives **du sentiment de reconnaissance** (situées dans l'espace Nord/Ouest du cercle des corrélations – *cf.* Figure 7).

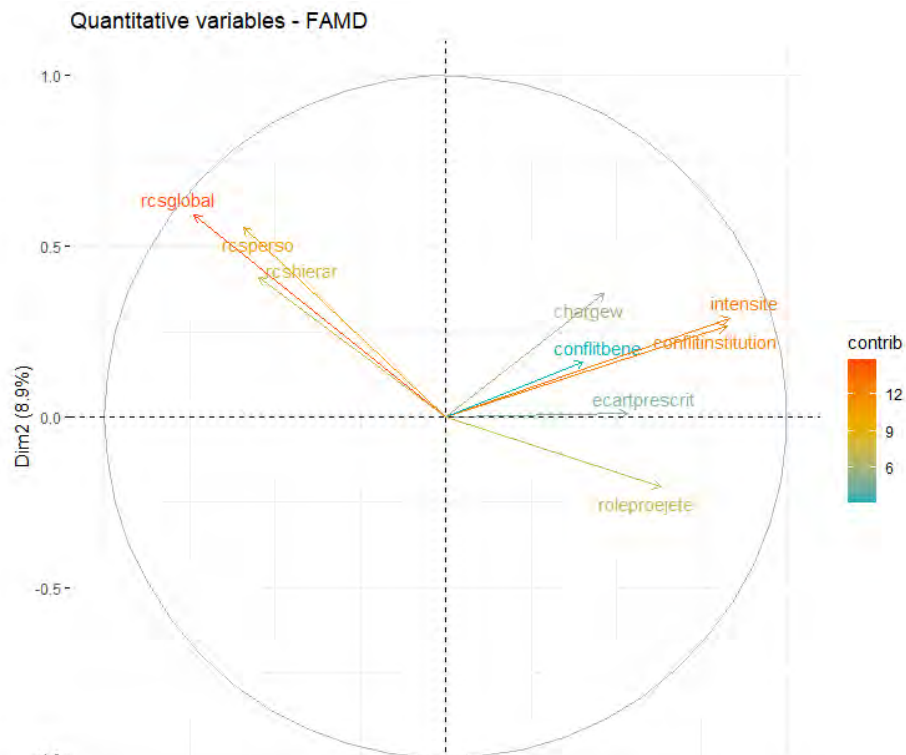
**Dans cette constellation négative**, à l'inverse des conflits perçus et de l'orientation du rôle professionnel, le sentiment de reconnaissance (qui contribue assez fortement à la dimension), s'inscrit dans un contexte dans lequel les attentes institutionnelles sont tournées vers

---

l'accompagnement. Une marge de manœuvre institutionnelle flexible est perçue par ce professionnel. L'analyse montre que les personnes qui posent la responsabilité de l'employabilité sur la personne accompagnée et sur les entreprises ou encore sur les acteurs externes ressentent également de la reconnaissance.

Cette première dimension se situe sur l'axe horizontal du Cercle de corrélations des variables quantitatives identifiables dans la figure 7. Nous nommerons cet axe ***l'opposition entre la dynamique du conflit dans l'orientation du rôle professionnel et le sentiment de reconnaissance.***

Les variables illustratives, correspondant aux caractéristiques sociobiographiques, montrent quel profil de conseillers/référents RSA s'inscrit dans une dynamique de conflit et quel profil ressent de la reconnaissance. Ainsi, sont surreprésentées dans l'analyse, les personnes novices sur le poste, avec des contrats précaires, ayant suivi un cursus en santé/social et avec un niveau Bac+3/4. Ces participants perçoivent plus intensément et plus fréquemment que les autres participants des conflits et sont en difficulté dans l'orientation de leur rôle professionnel. A l'inverse, les Bac+2, Bac +5 et les hommes perçoivent davantage que les autres de la reconnaissance dans leur fonction et dans leur métier.



**Figure 7.**

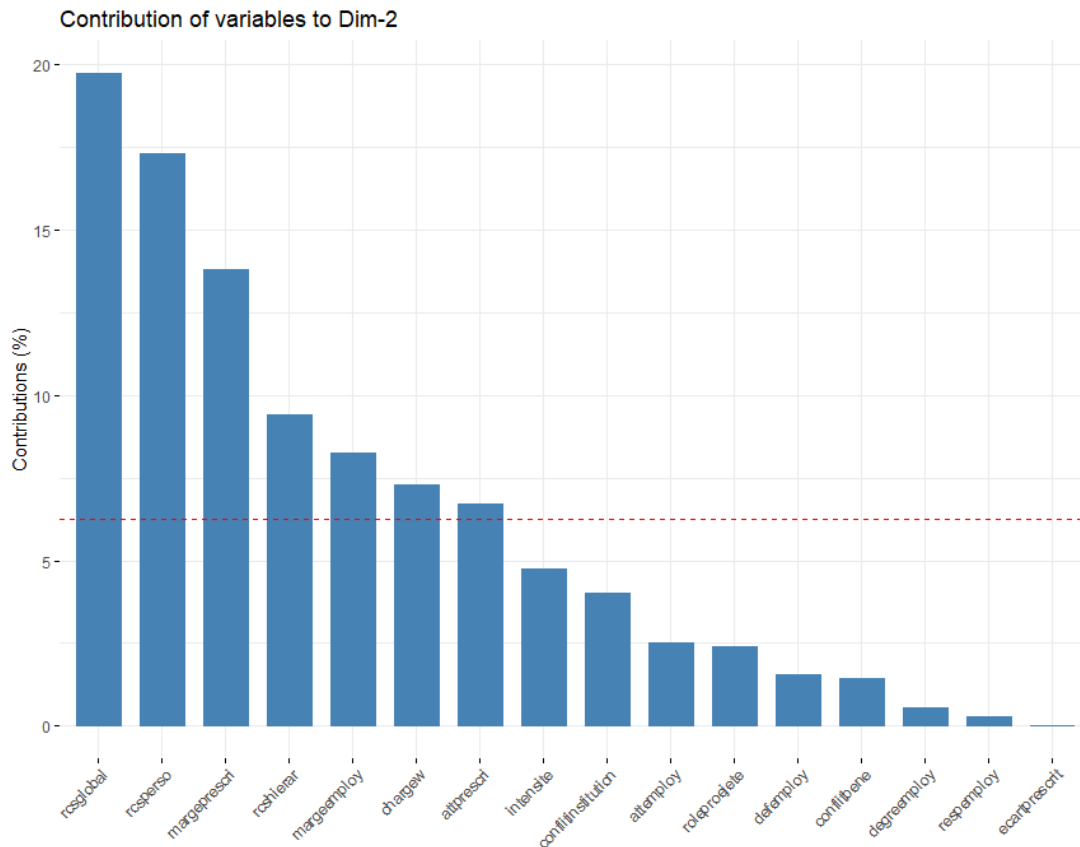
*Cercle de corrélations des variables quantitatives et des dimensions de l'AFDM*

\*Rcsglobal = Sentiment global de reconnaissance, Rcperso = Reconnaissance personnelle et sociale du métier, Rcshierar = Reconnaissance hiérarchique et distributive, ChargeW = Gestion de la charge de travail, Conflitbene = Conflit avec le bénéficiaire, Intensité = Intensité du conflit, Conflitinstitution = Conflit avec l'institution

<sup>11</sup> Le cercle des corrélations est constitué de deux axes. L'axe horizontal représente la première dimension et l'axe vertical, la seconde dimension. À l'image d'une rose des vents, chaque axe délimite une zone. Au-dessus de l'axe horizontal, c'est l'espace Nord du cercle, en dessous, l'espace Sud. À gauche de l'axe vertical, c'est l'espace Ouest, à droite de cet axe, l'espace Est.

**Présentation et interprétation de la seconde dimension : visibilité institutionnelle et surcharge de travail perçue dans un contexte de rigidité du cadre institutionnel**

La seconde dimension explique 8,89% de la variance.



**Figure 8.**

*Contribution des variables à la dimension 2 de l'AFDM : visibilité institutionnelle et surcharge de travail perçue dans un contexte de rigidité du cadre institutionnel*

Les variables du sentiment de reconnaissance sont principalement représentées dans cette seconde dimension (cf. Figure 8). La gestion de la charge de travail est une variable qui contribue aussi à cette dimension. Cette proximité entre cette variable et les variables du sentiment de reconnaissance est visible sur l'espace Nord autour de l'axe vertical du cercle de corrélations (cf. Figure 7). A ces variables viennent s'ajouter la contribution des variables du

cadre institutionnel perçu : la marge de manœuvre perçue octroyée par les institutions (marge prescripteur et marge employeur) et les attentes perçues du prescripteur. Le tableau suivant (cf. Tableau 15) présente l'ensemble des variables et groupements de variables regroupés dans cette dimension. Sont représentés en noir, les variables et groupements de variables corrélés positivement et, en rouge, les variables et groupements de variables corrélés négativement.

**Tableau 15.**

*Visibilité institutionnelle et surcharge de travail perçue dans un contexte de rigidité du cadre institutionnel*

<b>Groupements de variables et variables « actives » (quantitatives et qualitatives)</b>	<b>Corrélation</b>	<b>Contribution</b>	<b>V.test</b>
<b>Sentiment de reconnaissance</b>			
Sentiment global de reconnaissance	.592	19.75	
Reconnaissance personnelle et sociale du métier	.554	17.3	
Reconnaissance hiérarchique et distributive	.409	9.43	
<b>Orientation du rôle professionnel</b>			
Gestion de la charge de travail	.360	7.3	
<b>Cadre institutionnel perçu (attentes)</b>			
Orientation de placement du prescripteur	1.55	5.17	4.52
Orientation de placement de l'employeur	<b>-0.626</b>	<b>1.57</b>	<b>-2.57</b>
Orientation d'accompagnement du prescripteur	<b>-0.441</b>	<b>1.88</b>	<b>-3.15</b>
<b>Cadre institutionnel perçu (marge)</b>			
Marge rigide du prescripteur	1.581	13.45	7.71
Marge rigide de l'employeur	1.242	8.53	6.16
Marge flexible du prescripteur	<b>-0.314</b>	<b>2.67</b>	<b>-7.71</b>
<b>Variables illustratives significatives</b>		<b>Corrélation</b>	<b>V.test</b>
<b>Expérience poste Novices</b>		<b>-0.440</b>	<b>-2.1</b>

Cette seconde dimension dévoile **une constellation positive qui montre une forme de visibilité institutionnelle et de surcharge de travail perçue dans un contexte de travail rigide**. Elle est principalement constituée des variables du sentiment de reconnaissance (Espace Nord/Ouest du cercle des corrélations – cf. Figure 7) et d'une variable de l'orientation du rôle

---

professionnel : la gestion de la charge de travail (Espace Nord/Est du cercle des corrélations – cf. Figure 7). Elles sont corrélées positivement aux attentes institutionnelles perçues comme orientées vers le placement en emploi des bénéficiaires du RSA et à une marge de manœuvre institutionnelle perçue comme rigide.

Une seconde constellation négative montre **que les novices ont une perception des attentes de leur employeur orientées vers le placement en emploi des bénéficiaires inversement à un prescripteur perçu comme plus souple et plus en attente d'une qualité d'accompagnement**. Elle est constituée de trois variables du cadre institutionnel perçu : le prescripteur est perçu comme attendant une qualité d'accompagnement et laissant une marge de manœuvre flexible au professionnel mais, paradoxalement, les attentes de l'employeur s'orientent vers le placement en emploi du bénéficiaire. Illustrant les modalités de cette variable, les novices sur le poste sont associés à cette constellation négative. Ainsi, les novices déclarent bénéficier d'une marge de manœuvre flexible et d'attentes d'accompagnement de la part du prescripteur mais pas de la part de leur employeur.

Dans la première dimension, les variables du sentiment de reconnaissance étaient opposées à la gestion de la charge de travail, à une marge de manœuvre perçue comme rigide et à des attentes institutionnelles perçues comme orientées vers le placement. Dans cette seconde dimension, le groupement de variables du sentiment de reconnaissance est **associé à la gestion de la charge de travail** dans un contexte où la marge de manœuvre institutionnelle est perçue comme rigide et les attentes du prescripteur orientées vers le placement.

Alors que dans la première dimension, le sentiment de reconnaissance pouvait être interprété dans le sens de « se sentir reconnu » et gratifier dans ses activités, ici, la reconnaissance s'appréhende davantage comme une forme de visibilité institutionnelle probablement non souhaitée car elle peut générer une sursollicitation du fait de l'expertise et de l'ancienneté du conseiller.

---

Nous nommerons cet axe : **visibilité institutionnelle et surcharge de travail perçue dans un contexte de rigidité du cadre institutionnel.**

C'est la variable illustrative qui vient donner du sens à cette dimension : lorsque le cadre est perçu comme rigide et ses orientations tournées vers le placement, l'ancienneté (car les novices sur le poste sont opposés à cette constellation positive) serait vectrice, à la fois, de sentiment de reconnaissance (reconnaissance institutionnelle de l'expertise du conseiller liée à son ancienneté) et, à la fois, de surcharge de travail administratif ou logistique perçue qui empêche l'investissement dans le rôle d'accompagnant. Ce « profil », dégagé par cette seconde dimension, est négativement corrélé aux novices qui ne perçoivent pas, dans ce contexte rigide, que leur rôle d'accompagnant est « empêché » (contrairement aux expérimentés et aux experts).

### Résumé des résultats de l'Analyse Factorielle des Données Mixtes

L'analyse factorielle des données mixtes (AFDM) de notre étude se compose de deux dimensions expliquant 30,26% de la variance qui met en avant la place prépondérante des variables du sentiment de reconnaissance.

**La première dimension** met en exergue l'opposition entre deux constellations (positive et négative) qui marquent l'axe horizontal du cercle des corrélations, axe que nous avons nommé *l'opposition entre une dynamique conflictuelle dans l'orientation du rôle professionnel et un sentiment de reconnaissance*

#### Cette dynamique conflictuelle

- ✓ Est associée aux attentes institutionnelles perçues qui sont tournées vers le placement et à une marge de manœuvre institutionnelle perçue comme rigide
- ✓ Est associée à une perception du caractère immuable de l'employabilité des personnes accompagnées
- ✓ Concerne davantage les personnes ayant un niveau Bac+3/4, ceux qui ont suivi un cursus en santé/social, les novices sur le poste et les précaires dans l'emploi.

#### Le sentiment de reconnaissance

- ✓ Est associé aux attentes institutionnelles perçues qui sont tournées vers l'accompagnement et à une marge de manœuvre institutionnelle perçue comme flexible
- ✓ Est associé à une responsabilité duelle de l'employabilité : les personnes ne sont pas seules responsables de leur employabilité, elle est plutôt externe et/ou comprend l'entreprise
- ✓ Concerne davantage les hommes et ceux qui ont un niveau Bac+2 ou Bac+5

**La deuxième dimension** nous donnerait-elle à voir un certain profil de participants ? **La visibilité et la surcharge de travail perçue dans un contexte de rigidité du cadre institutionnel** serait un profil dans lequel les novices n'apparaîtraient pas ? Plusieurs hypothèses soutenues par les résultats de l'enquête qualitative pourraient expliquer cette relation entre rigidité, reconnaissance et sentiment d'être « empêché dans son rôle d'accompagnant ». Cette constellation exclut les novices.





---

7.3.1.3. *L'opposition entre les conflits perçus et le sentiment de reconnaissance chez les participants : l'analyse des deux « clusters »*

Après avoir observé comment les variables s'associaient entre elles au travers de deux dimensions, nous allons étudier les « clusters » proposés par l'Analyse Factorielle des Données Mixtes (AFDM). Nous allons donc analyser comment le programme statistique a classé les individus en fonction des similitudes entre les participants. L'AFDM a fait émerger deux clusters, deux « profils » de professionnels qui semblent s'orienter vers le rapport à l'institution selon deux modalités : le sentiment de reconnaissance ou la perception de conflits.

**Le premier « cluster » : jouir d'une marge de manœuvre et se sentir reconnu**

Dans ce cluster, s'expriment principalement des variables du « *cadre institutionnel perçu* » et du « *sentiment de reconnaissance* ». Il représente 135 participants soit 64% de l'échantillon total.

- Une marge de manœuvre laissée par l'employeur (% global de l'échantillon = 82.94, v.test = 4.74) et
- une marge de manœuvre laissée par le prescripteur (% global de l'échantillon = 83.41, v.test = 4.93)

perçues comme flexible ainsi que

- des attentes de l'employeur orientées vers l'accompagnement (% global de l'échantillon = 25.59, v.test = 4.33)

montrent une corrélation positive avec toutes les variables du « *sentiment de reconnaissance* » :

- le sentiment global de reconnaissance (v.test = 7.49),
- la reconnaissance personnelle et sociale du métier (v.test = 5.91) et
- la reconnaissance hiérarchique et distributive (v.test = 5.05).

La marge institutionnelle perçue comme flexible et les attentes d'accompagnement (de l'employeur) sont corrélées positivement à toutes les variables du sentiment de

reconnaissance. Ainsi, un cadre flexible, tourné vers les attendus du métier (l'accompagnement) est un cadre propice à la reconnaissance de soi par soi et à la perception de la reconnaissance d'autrui (intra et extra professionnelles). Ces professionnels semblent orienter aisément leur rôle professionnel (peu de conflits perçus, peu de surcharge ressentie et peu de volonté de changement professionnel) dans un cadre institutionnel dans lequel ils se sentent reconnus, soutenus.

**Le deuxième « cluster » : des orientations institutionnelles de placement en emploi des bénéficiaires et un cadre de travail rigide sont corrélés à la perception de conflits chez le conseiller/référent RSA**

Ce deuxième « cluster » est marqué par deux variables du « *cadre institutionnel perçu* » et par toutes les variables quantitatives en dehors des variables du « *sentiment de reconnaissance* ». Il représente 76 personnes soit 36% de l'échantillon total.

Les participants qui perçoivent que

- les attentes institutionnelles sont orientées vers le placement (employeur - % global de l'échantillon= 12.32, v.test= 2.72, et prescripteur - % global de l'échantillon = 6.63, v.test= 3.79) et
- la marge de manœuvre institutionnelle laissée est rigide (employeur - % global de l'échantillon= 17.06, v.test= 4.74, et prescripteur - % global de l'échantillon = 16.59, v.test= 4.93)
- ressentent plus fréquemment et plus intensément des conflits (v.test = 10.16), qu'ils soient avec l'institution (v.test = 10.24) et, dans une moindre mesure, avec le bénéficiaire (v.test = 4.54),
- s'écartent de leur prescrit (v.test = 6.42) et ont plus de difficulté dans la gestion de leur charge de travail (v.test = 5.85) et
- souhaitent changer au plan professionnel (v.test = 6.89)

En outre, ces variables sont toutes opposées à celles du sentiment de reconnaissance.

Ce deuxième groupe s'inscrit dans une dynamique conflictuelle de l'orientation de leur rôle professionnel. Tous les signaux sont négatifs : beaucoup de conflits fréquemment ressentis, une nécessité de s'écarter du prescrit perçu comme très rigide et très orienté vers le placement, une perception de surcharge de travail et, par conséquent, une envie de « fuite » face à cette réalité que l'on imagine violente. Cette situation est d'autant plus conflictuelle qu'elle s'accompagne d'une très faible, voire d'une absence de sentiment de reconnaissance.

### **Résumé des regroupements par « Clusters » proposés par l'Analyse Factorielle des Données Mixtes (AFDM)**

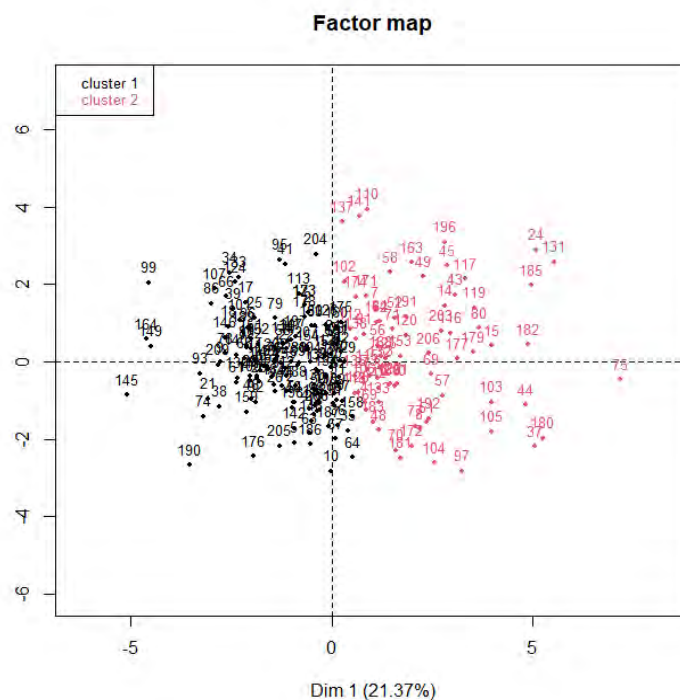
L'analyse factorielle des données mixtes (AFDM) de notre étude a été paramétrée pour classer les participants de l'enquête extensive en deux classes, deux « clusters » liant les variables qualitatives actives et les variables quantitatives.

**Le premier « cluster » regroupe des personnes qui sont à l'aise dans leur travail et qui s'inscrivent dans une dynamique de reconnaissance dans l'orientation de leur rôle professionnel :** ces participants perçoivent des attentes de leur employeur tournées vers l'accompagnement et disent jouir d'une marge de manœuvre. Ils se reconnaissent dans ce qu'ils font et les acteurs intra et extra-professionnels les reconnaissent dans leur fonction. Ils semblent plus à l'aise dans l'orientation de leur rôle professionnel.

**Le deuxième « cluster » regroupe des personnes qui, travaillant dans un cadre rigide et avec des attentes institutionnelles de placement en emploi des bénéficiaires, s'inscrivent dans une dynamique conflictuelle dans l'orientation de leur rôle professionnel :** marge institutionnelle perçue comme rigide, attentes institutionnelles orientées vers du placement sont, pour ces participants, un cadre propice à l'émergence de conflits et à une perception de surcharge de travail, provoquant l'éloignement nécessaire avec le prescrit dans un cadre rigide de travail pour pouvoir accompagner les bénéficiaires. Tout ceci amène à un rôle projeté en dehors de leur sphère professionnelle actuelle pour échapper, probablement, à de la souffrance au travail.

7.3.1.4. Synthèse des résultats de l'Analyse Factorielle des Données Mixtes (AFDM) : au croisement entre l'étude de la répartition des variables et l'étude de la répartition des individus

L'Analyse factorielle des Données Mixtes (AFDM) appliquée à notre échantillon complet (n=211) était pertinente avec deux dimensions dans la répartition des variables et deux groupes de « clusters » dans la répartition des participants. Les dimensions et les « clusters » sont interconnectés en particulier entre la première dimension et les « clusters » (cf. Figure 9). La première dimension met en lumière l'opposition entre les variables suivantes : l'intensité du conflit, le conflit avec l'institution, la gestion de la charge de travail, l'écart au prescrit et le rôle projeté en dehors de l'environnement actuel de travail associés à un cadre institutionnel perçu comme rigide **s'opposent** aux variables du sentiment de reconnaissance associées à un cadre institutionnel flexible.



**Figure 9.**

Graphique du regroupement des individus en « cluster » associé à la première dimension de l'AFDM

Cette opposition est ressortie très nettement dans les clusters :

Un premier cluster dans lequel se situe une majorité des participants (64% de l'échantillon) qui jouissent d'une marge de manœuvre institutionnelle et dont on attend d'eux un accompagnement de qualité plutôt que du placement en emploi des bénéficiaires. Ils se sentent reconnus par les autres significatifs dans et hors travail et se reconnaissent dans leur fonction de conseiller/référent RSA. Ici la dimension 1 est négativement corrélée à ce cluster (v.test = -11.39, cf. Figure 8).

Ce cluster est opposé à :

un second cluster dans lequel se situe une minorité de participants (36% de l'échantillon) mais qui serait clairement en souffrance au travail : la perception d'une marge de manœuvre institutionnelle réduite et d'attentes institutionnelles fortes de placement en emploi des bénéficiaires s'associe à des conflits intensément et fréquemment perçus particulièrement avec l'institution, à une difficulté de gérer la surcharge de travail, à une volonté de s'écarter de son prescrit perçu comme rigide et surtout de quitter (pourrait-on dire fuir ?) sa vie professionnelle actuelle. Fait aggravant, le sentiment de reconnaissance porte des indicateurs négatifs : un faible sentiment de reconnaissance, voire un déni de reconnaissance de la part des autres significatifs dans et hors travail qui renforce probablement la dynamique conflictuelle de l'orientation du rôle professionnel. La dimension 1 est corrélée positivement à ce cluster (v.test = 11.39, cf. Figure 8).

Les variables illustratives ne ressortent pas dans les clusters, pas plus que « *la représentation de l'employabilité* ». Parmi les variables qualitatives, c'est particulièrement les variables du « *cadre institutionnel perçu* » qui sont représentées l'analyse en « clusters ».

Toutefois, si l'on fait le lien entre les « clusters » et les dimensions, quelques éléments intéressants se dégagent des liens entre les variables illustratives (donc sociobiographiques)

et les variables actives. Par exemple, les novices sur le poste, les personnes précaires, les Bac+3/4, les personnes en santé/social sont surreprésentées et négativement liées au sentiment de reconnaissance. Ces caractéristiques sociobiographiques sont en revanche positivement liées, aux conflits perçus (hors conflit avec le bénéficiaire), à la difficulté dans la gestion de la charge de travail et dans la projection dans la fonction ainsi qu'à une prise de distance avec le prescrit. Ces professionnels seraient donc plus en difficulté dans l'orientation de leur rôle professionnel ? Avons-nous ici le portrait d'un profil plus particulièrement en difficulté que les autres conseillers/référents RSA ?

À l'inverse, les hommes et ceux qui ont des niveaux de formations plus élevés (Bac +2 et Bac + 5) se sentent reconnus dans leur travail et sembleraient donc plus à l'aise dans leur rôle professionnel.

Au-delà de ces liens, un autre profil émerge de la seconde dimension. Un profil plus surprenant mais qui s'explique au regard des résultats de l'enquête qualitative : des participants, dont sont exclus les novices, qui œuvrent dans un cadre rigide, associent leur sentiment de reconnaissance à de la difficulté dans la gestion de leur charge de travail. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette corrélation : plus de surcharge de travail ressentie par les expérimentés car ils sont mieux reconnus, plus visibles et donc plus « chargés » que les novices. Ou alors, ils peuvent être plus sensibles à l'évolution du métier et à sa demande grandissante de justificatifs administratifs.

Au-delà des « clusters », l'Analyse Factorielle des Données Mixtes (AFDM) nous a permis d'observer et d'interpréter les associations / les oppositions entre nos variables et les regroupements de nos participants. Toutefois, la limite de ce traitement statistique s'entrevoit dans l'absence d'explication de causalité. En effet, les conflits perçus et le sentiment de reconnaissance sont des processus psychosociaux qui semblent jouer un rôle plus important dans l'orientation du rôle professionnel que « *le cadre institutionnel perçu* », « *la représentation de l'employabilité* » ou encore « *les caractéristiques sociobiographiques* ». Dans les résultats de l'AFDM, les conflits perçus semblent prédire une orientation du rôle



professionnel plus difficile alors que le sentiment de reconnaissance paraît être vecteur d'un investissement plus aisé de ce rôle (bien que le lien soit déduit par l'opposition avec les conflits perçus et avec des scores élevés aux indicateurs du rôle professionnel). Nous allons donc compléter les conclusions de l'Analyse Factorielle des Données Mixtes avec des analyses en piste de causale plus « explicatives » au travers d'une proposition de modèle d'équations structurelles pour observer s'il existe des effets des conflits perçus et du sentiment de reconnaissance sur l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA.

---

### **7.3.2. Les conflits perçus prédicteurs d'une orientation du rôle professionnel plus difficile chez les conseillers/référents RSA**

Les modèles d'équations structurelles « servent d'une part à valider des mesures, et d'autre part à étudier les relations entre les variables d'un modèle » (Pupion, 2012, p. 344). Les modèles d'équations structurelles sont basés sur des modélisations théoriques solides afin de tester et surtout de mesurer les corrélations et les effets de causalité au sein d'un modèle. Ces modèles ne sont pas donc « exploratoires » mais bien « confirmatoires » de liens supposés entre des variables. L'Analyse Factorielle des Données Mixtes (AFDM) réalisée précédemment a permis d'explorer la répartition et les associations des variables en accord avec nos hypothèses de corrélation : *Il existe une variabilité de l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA et La variabilité de l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA est liée à des caractéristiques sociobiographiques, à leur représentation de l'employabilité, à leur cadre institutionnel perçu, aux conflits de rôles et/ou de valeurs perçus et à leur sentiment de reconnaissance.* L'AFDM nous a montré des corrélations importantes entre les conflits perçus et l'orientation du rôle professionnel et, par déduction, entre le sentiment de reconnaissance et l'orientation du rôle professionnel. Suite à ces résultats, nous pouvons prolonger nos travaux en nous posant la question d'une potentielle relation de causalité entre ces trois variables. En ce sens, nous posons les hypothèses opérationnelles suivantes :

H1 : Les conflits perçus prédisent des difficultés dans l'orientation professionnel par une augmentation de ses variables (le rôle projeté, l'écart au prescrit dans un cadre perçu comme rigide et la gestion de la charge de travail).

H2 : Le sentiment de reconnaissance, à l'inverse des conflits perçus, prédit une aisance dans l'orientation du rôle professionnel par une diminution de ses variables (le rôle projeté, l'écart au prescrit dans un cadre perçu comme rigide et la gestion de la charge de travail).

H3 : Le sentiment de reconnaissance et les conflits perçus ont réciproquement un effet négatif de l'un envers l'autre.

---

Pour modéliser les variables impliquées dans ces hypothèses, nous présenterons un modèle complet et nous l'interpréterons au regard des règles d'usage de validation et de lecture des résultats.

### 7.3.2.1. Les règles et les outils utilisés de la construction des modèles d'équation structurelle

Un modèle d'équations structurelles comprend plusieurs règles. Le modèle doit comprendre des éléments structurels tels que

- des variables latentes « *qui correspondent à un concept non observé* » représentée graphiquement par des ellipses (Delacroix et al., 2021, p. 430) ;
- des variables observées qui sont les « *facteurs* » des variables latentes. Elles sont « *observables et mesurables* » (Delacroix et al., 2021, p. 430). Elles sont représentées graphiquement par des rectangles ;
- des flèches unidirectionnelles qui montrent les relations de causalité entre les variables latentes et/ou des flèches bidirectionnelles qui montrent les corrélations (positives ou négatives) entre ces mêmes variables.

Nous allons présenter un modèle complet réflectif et non récursif, c'est-à-dire, un modèle prenant en compte la structure et la mesure du modèle proposé. Ainsi, le modèle sera mesuré grâce à

- des indicateurs démontrant de l'ajustement ou non du modèle. Nous avons retenu un ratio  $\chi^2/ddl$  inférieur à 3 (Iacobucci, 2010), le Comparative Fit Index (CFI) supérieur à .95, le Tucker Lewis Index (TLI) supérieur à .95 et le Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) acceptablement situé en-deçà de .10 (Martinez-Lopez et al., 2012). Ces deux derniers sont adaptés à des tailles d'échantillon inférieures à 250 participants.
- Des indicateurs de probabilités (<.05) pour les corrélations et relations en piste causale ainsi que les mesures d'estimation entre les variables.

Nous avons donc réalisé un modèle testant les trois hypothèses opérationnelles. Pour réaliser ce modèle, nous avons utilisé le logiciel *Jamovi 2.3.18* en installant le package « *SEM* » dédié

---

aux modèles d'équations structurelles. Nous avons utilisé un script « *Lavaan* » pour rédiger la syntaxe du modèle.

*7.3.2.2. Le modèle des conflits perçus et du sentiment de reconnaissance prédisant l'orientation du rôle professionnel*

Le modèle d'équations structurelles reprend la construction de trois variables latentes :

- Les conflits perçus (représentés par une ellipse) se composent de trois variables mesurables (représentées dans des rectangles) : l'intensité du conflit, le conflit avec l'institution et le conflit avec le bénéficiaire.
- Le sentiment de reconnaissance (représenté par une ellipse) se compose de trois variables mesurables (représentées dans des rectangles) : le sentiment global de reconnaissance, la reconnaissance personnelle et sociale du métier et la reconnaissance hiérarchique et distributive.
- L'orientation du rôle professionnel (représentée par une ellipse) se compose de trois variables mesurables (représentées dans des rectangles) : l'écart avec le prescrit, la gestion de la charge de travail et le rôle projeté.

Dans ce modèle nous avons paramétré une régression et une association telles que :

1. Les conflits perçus et le sentiment de reconnaissance en piste causale sur l'orientation du rôle professionnel ;
2. Les conflits perçus corrélés au sentiment de reconnaissance.

Pour ajuster notre modèle, nous avons eu recours à quatre relations de covariance entre les variables mesurables telles que :

- Intensité du conflit  $\sim\sim$  Conflit avec le bénéficiaire
- Intensité du conflit  $\sim\sim$  Conflit avec l'institution
- Sentiment global de reconnaissance  $\sim\sim$  Reconnaissance hiérarchique et distributive
- Reconnaissance personnelle et sociale du métier  $\sim\sim$  Reconnaissance hiérarchique et distributive.

**Tableau 16.**

*Indicateurs du modèle d'équations structurelles des conflits perçus et du sentiment de reconnaissance prédisant l'orientation rôle professionnel*

Modèle mesuré	X <sup>2</sup>	ddl	X <sup>2</sup> /ddl	p	CFI	TLI	SRMR
« Modèle des conflits perçus et du sentiment de reconnaissance prédisant l'orientation du rôle professionnel »	39.2	20	2.18	.006	.989	.981	.052

Le tableau de Hu et Bentler (1998) montre les seuils pour les indicateurs tels que le ratio  $\chi^2/ddl$  soit être inférieur à 3, le CFI et le TLI >.95 et le SRMR (plus adapté à des échantillons <250 participants que le RMSEA) <.10.

Si le  $\chi^2$  est significatif, ce qui n'est pas rare, sa significativité pose question dans la littérature scientifique :

Cependant, l'indice du  $\chi^2$  donne lieu à de nombreuses discussions sur sa validité, notamment sur la capacité du  $\chi^2$  à rejeter l'hypothèse nulle lorsqu'elle se révèle fautive. Le  $\chi^2$  peut également indiquer une bonne adéquation du modèle aux données alors que la théorie et les mesures sont inappropriées. Enfin, l'échantillon peut faire varier le  $\chi^2$ . L'ensemble de ces critiques a amené les chercheurs à proposer d'autres mesures d'adéquation : les indices absolus et les indices incrémentaux. (Delacroix et al., 2021, p. 446).

Le modèle que nous présentons souffre de quelques limites : un  $\chi^2$  significatif et un lien bêta entre les conflits perçus et l'orientation du rôle professionnel supérieur à 1, probablement explicable par une forte colinéarité entre des items identiques placés dans les différentes variables observées. En outre, nous avons un nombre limité de participants (n=211) alors que ce type de modèle requiert une grande volumétrie en accord avec un nombre d'items appropriés. Toutefois, malgré ses limites à prendre en compte, le modèle montre de bons indicateurs du CFI, du TLI et du SRMR (cf. Tableau 16). Ce modèle est davantage une proposition de causalité qui reste, dans les préconisations, à renforcer avec un plus grand nombre de participants.

**Tableau 17.**

*Valeurs et probabilités des conflits perçus et du sentiment de reconnaissance expliquant l'orientation du rôle professionnel*

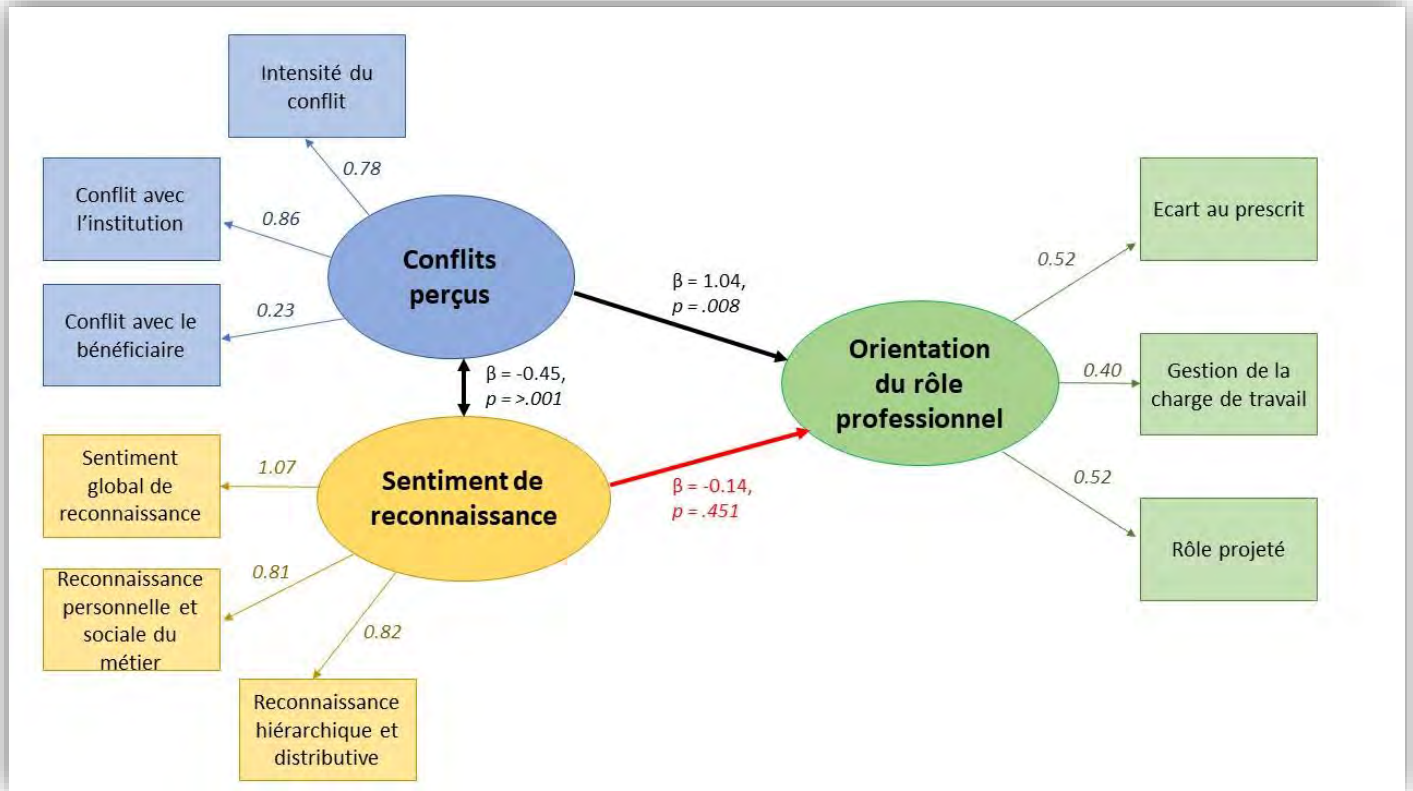
Variable à expliquer	Prédicteurs	Estimation	SE	$\beta$	z	p
<i>Orientation du rôle professionnel</i>	<i>Conflits perçus</i>	0.3444	0.1304	1.037	2.641	0.008
<i>Orientation du rôle professionnel</i>	<i>Sentiment de reconnaissance</i>	0.0280	0.0372	-0.139	-0.752	0.451

La probabilité, dans notre modèle, pour que les conflits perçus expliquent une orientation plus difficile du rôle professionnel du conseiller/référent RSA est significative ( $p = .008$  donc  $< .05$ ), le lien de causalité est assez fort,  $\beta = 1.037$  (cf. Tableau 17). Plus les scores sont élevés, plus l'orientation du rôle professionnel est difficile (difficulté dans la gestion de la charge de travail, éloignement du prescrit dans un cadre perçu comme rigide et intentions de changement professionnel). Ainsi, le conflit influe « négativement » sur l'orientation du rôle professionnel. H1 est validée.

La probabilité pour que le sentiment de reconnaissance explique l'orientation du rôle professionnel est très faible ( $p = .451$ ), H2 est donc rejetée : le sentiment de reconnaissance n'explique pas un investissement plus aisé dans l'orientation du rôle professionnel.

Le sentiment de reconnaissance est corrélé négativement aux conflits perçus ( $\beta = -0.139$ ). Les conflits perçus affaiblissent le sentiment de reconnaissance et le sentiment de reconnaissance aggrave les conflits perçus. H3 est validée.

Enfin, tous les liens des variables mesurables vers le construit latent sont significatifs (cf. Figure 10).



**Figure 10.**

Graphique du modèle des conflits perçus et du sentiment de reconnaissance prédisant l'orientation du rôle professionnel avec les indices bêtas

### **Résumé du modèle d'équations structurelles de l'étude extensive**

Suite aux conclusions de l'Analyse Factorielle des Données Mixtes (AFDM), nous avons posé trois hypothèses opérationnelles. Pour tester ces hypothèses, nous avons réalisé un modèle d'équations structurelles complet.

Le modèle a montré l'effet « négatif » des conflits perçus sur l'orientation du rôle professionnel.

H1 est validée.

Le sentiment de reconnaissance n'a pas d'effet de causalité sur l'orientation du rôle professionnel.

H2 est rejetée.

Le sentiment de reconnaissance et les conflits perçus sont négativement corrélés, l'un influant négativement sur l'autre.

H3 est validée.

Toutefois, le modèle souffre de quelques limites. Il devrait être idéalement renforcé par un plus grand nombre de participants, ce qui reste une préconisation si le questionnaire est utilisé ultérieurement comme outil.





## **Synthèse des résultats des deux études**

Les résultats de notre recherche se déclinent en deux volets : un volet qualitatif et un volet quantitatif. Les deux volets se composent, en partie, de l'examen de thèmes/rubriques très similaires mais qui n'amène pas aux mêmes résultats dans l'analyse de la variabilité de l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA. Cela certainement en raison des méthodologies différentes que nous avons utilisées mais surtout des retraits d'items dans l'analyse du questionnaire de l'étude extensive qui ôtent ou réduisent des éléments alors prépondérants dans l'étude qualitative : la posture éthique, l'éthique de rôle et la représentation de l'employabilité. Toutefois, l'objectif d'une méthodologie mixte revêt l'intérêt de mettre en perspective l'ensemble des résultats obtenus dans les différentes études menées. Dans cette synthèse, nous présenterons les résultats saillants des deux études pour le cadre institutionnel perçu, la représentation de l'employabilité, les conflits perçus et le sentiment de reconnaissance en examinant leurs liens avec l'orientation du rôle professionnel. Nous terminerons par la présentation des résultats concernant les indicateurs de l'orientation du rôle professionnel.

### **Le cadre institutionnel perçu**

Les participants de l'étude qualitative perçoivent que les attentes institutionnelles sont tournées soit uniquement vers l'accompagnement, soit vers l'accompagnement et le placement, jamais seulement vers le placement (en emploi des bénéficiaires). Ces participants jugent le dispositif « flexible », les laissant disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour accompagner comme ils le souhaitent les bénéficiaires du RSA. Les résultats de l'étude extensive rejoignent ceux de l'étude qualitative : moins de 30% des participants perçoivent que les attentes institutionnelles sont tournées vers le placement et plus de 80% indiquent

qu'ils bénéficient d'une marge de manœuvre institutionnelle suffisante pour accompagner les bénéficiaires du RSA.

Cette perception positive globale du cadre institutionnel dans lequel les conseillers/référents RSA œuvrent n'empêche pas quelques critiques à l'égard de ce cadre : valorisation uniquement des sorties en emploi, manque de moyens, manque de communication ou encore orientations erronées du prescripteur vers le dispositif sont les principaux points de discordes relevés dans le discours des participants de la première étude. Dans l'étude extensive, les conflits perçus s'inscrivent davantage dans un cadre institutionnel perçu comme rigide avec des attentes institutionnelles de placement en emploi des bénéficiaires ; la charge de travail semble plus pesante avec un rôle d'accompagnant qui est empêché par d'autres activités (réunions, gestion administrative, production de livrables, etc.) ; se conformer à son prescrit reste difficile surtout quand le cadre est rigide, laissant peu de place à une marge de manœuvre et les intentions de départ du métier et/ou du poste sont plus exprimées dans le rôle projeté.

En conclusion, le cadre institutionnel est rarement perçu comme rigide mais si c'est le cas, il représente le contexte dans lequel les conflits et les difficultés d'orientation du rôle professionnel sont les plus présents.

### **La représentation de l'employabilité**

L'employabilité est une des exigences des dispositifs, transmise à travers les cahiers des charges, dans lesquels œuvrent les conseillers/référents RSA ; le but étant de rendre le bénéficiaire « employable », le plus près de l'emploi possible. Alors que le thème est très présent dans la première étude qualitative - son vocable compose une classe de l'analyse lexicométrique (la classe 2) - les indicateurs de l'employabilité jouent un rôle assez mineur dans l'étude extensive suivante. Toutefois, nous pouvons retenir que la représentation de l'employabilité est marquée, dans nos résultats, par de nombreuses oppositions :

#### **1. L'opposition entre la définition de l'employabilité et la responsabilité de l'employabilité.**

Dans la première étude, les discours des participants concernant la définition de

l'employabilité sont majoritairement orientés vers une conception psychologisante (c'est-à-dire, une employabilité uniquement à la charge du bénéficiaire) alors que les discours de ces mêmes participants sur la responsabilité de l'employabilité sont majoritairement orientés vers une conception intégrative (incluant une multitude d'acteurs tels que le bénéficiaire, l'entreprise, le système éducatif, les acteurs politiques...). Dans l'étude extensive, moins de 30% des participants disent avoir une conception psychologisante de la responsabilité de l'employabilité.

- 2. L'opposition dans les conceptions de l'inemployabilité.** « Tout le monde est employable » selon les dires de Jean Bassères (directeur du Pôle Emploi) adressés au Parisien en 2023. Mais les discours des participants de l'étude qualitative ne vont pas dans ce sens : l'inemployabilité existe. L'opposition se repère entre deux groupes de participants. Ceux qui pensent que les personnes accompagnées ont été ou peuvent redevenir employables, avec la représentation d'un caractère flexible de l'employabilité (ou de l'inemployabilité). Et ceux qui pensent que certaines personnes accompagnées ne sont et ne seront jamais plus employables, avec la représentation d'un caractère immuable de l'inemployabilité. Dans l'étude extensive, une forte majorité (86,3%) des participants pense que l'employabilité (ou l'inemployabilité) a un caractère flexible.

La représentation de l'employabilité semble générer des orientations différentes du rôle professionnel. L'illustration de cette opposition s'inscrit dans le discours de deux participants de la première étude. Le participant 1 explique que son rôle professionnel n'est pas de mener le bénéficiaire vers l'emploi, ni même de viser l'employabilité des personnes accompagnées alors que, pour le participant 2, l'objectif d'accompagner le bénéficiaire vers l'emploi est l'essence même de son rôle professionnel. Cette dernière opposition marque l'un des points d'ancrage sur laquelle se base la différenciation des deux prédominances d'orientation de rôle professionnel développées en conclusion de l'analyse de l'étude qualitative.

### Les conflits perçus

L'analyse des discours des 12 participants de la première étude a fait émerger trois types de conflits : **des conflits de rôles, des conflits de valeurs et des conflits relationnels**. Les conflits de rôles montrent que la posture frontalière du conseiller/référent RSA se situe au cœur d'un triptyque. Ces professionnels sont aux prises entre

- les exigences de leurs prescripteurs et/ou de leurs employeurs (conflit concernant l'orientation des bénéficiaires sur le dispositif, conflit concernant les moyens alloués à l'accompagnement, conflit sur des décisions de sortie du bénéficiaire du dispositif...)
- les exigences du marché de l'emploi ou de la formation (une personne accompagnée préparée pour une insertion dans une formation qui est recalée ou qui fait face à des employeurs pas toujours bienveillants...)
- les demandes des bénéficiaires (qui demandent une insertion rapide alors qu'un travail de projet semble plus approprié, ou à l'inverse, qu'on les laisse en paix).

Les résultats de l'étude qualitative montrent que les conseillers/référents RSA expérimentent fréquemment les conflits de rôles et les conflits relationnels mais que ces conflits trouvent souvent une voie de sortie par la communication, la connaissance des attentes et réactions du prescripteur et un rapport de confiance établi avec le bénéficiaire. Les conflits de valeurs (bénéficiaires qui bafouent le principe de solidarité, sanction attachée au caractère obligatoire de l'accompagnement qui pèse sur le bénéficiaire) sont moins fréquents mais plus intenses. La sortie de ces conflits de valeurs s'envisage plus dans le départ du métier et/ou du poste marqué par le désaccord et l'écart avec le prescrit. Dans l'étude extensive, les conflits perçus sont moins définis par leur type que par leur source : les analyses des composantes principales ont fait ressortir des conflits avec l'institution et avec le bénéficiaire chez les conseillers/référents RSA. Les conflits avec le bénéficiaire sont assez faibles au plan statistique ce qui peut s'expliquer par une sortie souvent aisée de ces conflits (explicitée dans les discours de l'étude qualitative) : l'établissement d'un rapport de confiance avec le bénéficiaire qui se crée au fil de l'accompagnement. Les conflits avec l'institution sont beaucoup plus intenses

## Synthèse des résultats des deux études

---

car le conseiller/référent RSA a moins de prise pour modifier les lignes du prescrit. Ce type de conflit est donc plus fréquemment signifié avec, probablement, plus de difficultés à en sortir. Les conflits perçus, fortement influencés par la fréquence des conflits avec l'institution, sont corrélés et semblent prédire logiquement une orientation du rôle mis en acte plus difficile : plus de surcharge de travail ressentie et donc un rôle d'accompagnant empêché, plus d'éloignement du prescrit dans un cadre rigide qui ne favorise pas la créativité et la réélaboration de la règle, et plus d'intentions de départ du poste ou du métier exprimées. Dans les résultats de l'étude extensive, les conflits perçus sont opposés au sentiment de reconnaissance.

### **Le sentiment de reconnaissance**

Dans l'analyse de la première étude, les discours des 12 participants nous avaient amenés à repérer l'importance de prendre en compte le processus psychosocial du sentiment de reconnaissance. Dans la première étude, la reconnaissance de soi par soi est primordiale dans le discours des participants ; cela est également le cas dans les résultats de l'étude extensive. En effet, plus de 90% de l'échantillon se reconnaît dans sa posture éthique, se trouve légitime dans son rôle professionnel et considère son métier comme beau et utile. Cette reconnaissance donne du sens au métier et participe à se sentir à l'aise dans sa fonction. Les pairs et le chef direct sont également vecteurs de reconnaissance perçue : ils participent à un climat organisationnel assez sain et sont souvent source de soutien, d'aide dans le travail pour plus de 90% des participants de l'étude extensive. Ils sont également régulièrement mentionnés dans les discours des participants de l'étude qualitative. En revanche, la direction et le salaire portent des formes de reconnaissance perçues plus mitigées, marquées par une plus forte variabilité au sein de l'échantillon. Ce sont les résultats de l'étude qualitative qui nous permettent d'être plus précis à ce sujet. Les résultats de cette étude montrent que la reconnaissance de la direction dépend souvent de la taille de la structure. Le salaire est souvent perçu comme faible par les conseillers/référents RSA et logique pour ceux qui sont responsables (qualité ou de structure) car ils sont mieux rémunérés. Enfin, la reconnaissance

## Synthèse des résultats des deux études

---

externe est souvent marquée par une méconnaissance du métier et surtout par une stigmatisation du public accompagné. La reconnaissance des autres significatifs distingue la famille (non choisie parfois peu reconnaissante) des amis (choisis car partageant les mêmes valeurs).

Dans l'étude extensive, le sentiment de reconnaissance est scindé en deux types de reconnaissance : **la reconnaissance personnelle et sociale du métier** et **la reconnaissance hiérarchique et distributive**. Ce second type de reconnaissance est une reconnaissance plus évaluative, dans le jugement de la lignée hiérarchique et de la rétribution pour le travail effectué. Dans la première dimension de l'AFDM, le sentiment de reconnaissance est opposé à la dynamique conflictuelle de l'orientation du rôle professionnel. Le sentiment de reconnaissance, même si le lien n'est pas direct, semble s'inscrire globalement dans un rapport plutôt positif au rôle professionnel. Néanmoins, la seconde dimension de l'AFDM montre que le sentiment de reconnaissance peut aussi être associé à de la surcharge de travail, au sentiment d'un rôle d'accompagnant empêché dans un contexte rigide de travail. Être reconnu, c'est aussi être visible et identifié par le prescripteur et l'employeur, donc potentiellement être plus sollicité. Ce sont moins les novices que ceux qui sont expérimentés qui ont les plus gros portefeuilles de suivis. Les plus expérimentés ont aussi vu l'accroissement des justificatifs monter en charge au fil de l'évolution des dispositifs. Ainsi, si l'on se réfère aux discours des participants les plus expérimentés de l'étude qualitative, cette évolution des cahiers des charges les obligerait à « justifier » de tout dans l'accompagnement.

En conclusion, le sentiment de reconnaissance ne prédit pas une orientation plus aisée du rôle professionnel du conseiller/référent RSA car le sentiment de reconnaissance s'inscrit dans l'ambivalence : pouvant soutenir le rôle professionnel, mais parfois aussi être instrumentalisé.

### **La variabilité de l'orientation du rôle professionnel du conseiller/référent RSA**

Les participants de la première étude déclarent tous que l'accompagnement et les valeurs qui y sont rattachées constituent le cœur de leur métier. Le vocable autour de l'accompagnement et des valeurs résonne dans une classe du logiciel *lexicométrique AlcesteEducation 2018* (la

## Synthèse des résultats des deux études

---

classe 3) qui catégorise près de 50% des unités textuelles classées. Bienveillance, non-jugement, écoute, empathie sont les valeurs les plus présentes dans les discours. L'orientation du rôle professionnel sous-tendue par la posture éthique renvoie à la manière dont les conseillers/référents font « métier » avec, en son cœur, « l'accompagnement » qu'ils défendent auprès des bénéficiaires du RSA. Ce rôle mis en acte et la posture qui le sous-tend sont centraux dans les verbatims des personnes interrogées. Les résultats de l'enquête qualitative font émerger deux prédominances d'orientation du rôle professionnel qui montrent des divergences quant au rôle professionnel et à la posture éthique : ceux dont le rôle premier est de favoriser l'employabilité et donc l'insertion des personnes accompagnées en développant une posture éthique qui concilie les valeurs humanistes et les valeurs néolibérales, inscrivent leurs pratiques dans un **rôle d'agent de socialisation** ; et ceux dont le rôle professionnel est de répondre en premier aux besoins et aux demandes des personnes accompagnées (qu'ils tendent ou non vers l'emploi) en développant des valeurs principalement humanistes, orientent leurs pratiques dans un **rôle exclusivement d'accompagnant**.

Les conflits perçus, le sentiment de reconnaissance ou encore la représentation de l'employabilité semblent jouer des rôles différenciés dans ces deux prédominances d'orientation du rôle professionnel. Pour les professionnels qui investissent le rôle d'agent de socialisation, les conflits sont davantage de nature relationnelle avec les bénéficiaires plutôt qu'éthique avec l'institution ; la reconnaissance de la lignée hiérarchique est souvent bien perçue et l'employabilité apparaît comme un terme louable et un objectif à atteindre. Pour ceux qui développent un rôle exclusivement d'accompagnant, les conflits sont moins avec les bénéficiaires qu'avec l'institution (prescripteur et/ou employeur). La reconnaissance jugée comme étant la plus importante est celle des pairs et des personnes accompagnées. Enfin, l'employabilité apparaît comme un terme issu du « monde marchand » qui n'est pas nécessairement un objectif à atteindre (sauf sur demande du bénéficiaire). Malgré ces prédominances d'orientation de rôle professionnel, il n'en reste pas moins quelques



## Synthèse des résultats des deux études

---

divergences interindividuelles liées à l'appropriation du rôle et au développement subjectif de la posture éthique.

Dans l'étude extensive, les items du questionnaire relatifs à la posture éthique et à l'éthique du rôle ont été écartés par les analyses des composantes principales. Toutefois, les analyses descriptives (cf. Annexe 13) de ces items montrent que 88,6% de l'échantillon de cette étude quantitative indique développer davantage une posture éthique qui favorise les besoins des bénéficiaires plutôt que de viser leur insertion dans l'emploi. Plus de 80% des participants déclarent développer « souvent » ou « toujours » un rôle exclusivement d'accompagnant auprès des bénéficiaires du RSA contre près de 30% des participants pour le rôle d'agent de socialisation. Les analyses des composantes principales de la seconde étude ont mis à l'écart les items autour de l'éthique qui est pourtant un thème saillant de la première étude.

Dans l'étude extensive, la variable « orientation du rôle professionnel » comprend trois indicateurs : **l'écart au prescrit, la gestion de la charge de travail et le rôle projeté**. Le rôle professionnel mis en acte et projeté peut être conflictuel (pour 36% des personnes interrogées dans l'enquête par questionnaire) ou à l'inverse des variables du sentiment de reconnaissance (pour 64% des personnes interrogées par cette même enquête). L'émergence de conflits intenses, principalement avec l'institution, se retrouve quand le cadre est perçu comme rigide (marge de manœuvre réduite et attentes institutionnelles de placement en emploi des bénéficiaires) alors que le sentiment de reconnaissance s'ancre dans un contexte plus souple (marge de manœuvre flexible et attentes institutionnelles d'accompagnement des bénéficiaires). La dynamique conflictuelle dans l'orientation du rôle professionnel concerne plutôt les personnes ayant un Bac +3/4, ceux issus des formations en santé/social, les novices et les précaires alors que le sentiment de reconnaissance concerne davantage les hommes, les Bac +2 et Bac +5. Les conflits perçus (principalement l'intensité du conflit et le conflit avec l'institution) semblent prédire une orientation du rôle professionnel souhaité et mis en acte plus difficile pour le conseiller/référent RSA, à l'inverse, le sentiment de reconnaissance ne prédit pas une orientation plus aisée du rôle professionnel (par des scores faibles aux

indicateurs de l'orientation du rôle professionnel). En effet, le sentiment de reconnaissance a une place plus ambiguë dans son lien éventuel avec le rôle professionnel du conseiller/référent RSA : à la fois, « protecteur » car s'opposant à la dynamique conflictuelle et, à la fois, rattaché à la surcharge de travail, au rôle d'accompagnant empêché pour les personnes les plus expérimentées.

### Répondre aux hypothèses de recherche

Pour rappel, nos hypothèses posaient que :

1. il existe une variabilité de l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA ;
2. la variabilité de l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA est liée à des caractéristiques sociobiographiques, à leur représentation de l'employabilité, à leur cadre institutionnel perçu, aux conflits de rôles et/ou de valeurs perçus et à leur sentiment de reconnaissance.

En conclusion, les deux études montrent qu'il existe une variabilité de l'orientation du rôle professionnel chez les conseillers/référents RSA. En effet, nous avons repéré dans l'étude qualitative deux prédominances d'orientation du rôle professionnel. Dans l'étude extensive, nous avons vu que certains conseillers/référents RSA étaient plus en difficulté que d'autres dans l'orientation de leur rôle professionnel.

Enfin, au regard de l'ensemble de nos résultats, nous pouvons conclure que les facteurs et les processus psychosociaux suivants peuvent être liés à la variabilité de l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA :

- 1. Les caractéristiques sociobiographiques nous amènent à voir « certains profils » de conseillers/référents RSA** et à distinguer quels professionnels s'inscrivent davantage dans une dynamique conflictuelle dans l'orientation du rôle professionnel et quels autres dans une dynamique de reconnaissance où l'orientation du rôle professionnel semble être plus aisée. Selon les résultats de la première étude qualitative, le parcours professionnel amène aussi à des prédominances d'orientation du rôle professionnel : les *agents de socialisation* seraient plutôt des personnes issues du secteur marchand

## Synthèse des résultats des deux études

---

et les *exclusivement accompagnants* seraient plutôt des professionnels issus des Sciences Humaines et Sociales. Ces caractéristiques sociobiographiques (étude extensive) et le parcours professionnel (étude qualitative) des participants montrent une telle diversité qu'elle soutient l'idée qu'au-delà de prédominance d'orientation du rôle, il existe autant de « rôles subjectifs », d'appropriation du rôle professionnel qu'il y a de participants à ces deux études.

- 2. La représentation de l'employabilité et la posture éthique sont à la base d'une scission entre les deux prédominances d'orientation du rôle professionnel** repérées chez les conseillers/référents RSA de l'étude qualitative. La représentation de l'employabilité et la posture éthique sont toutefois peu présentes dans les résultats de l'étude quantitative.
- 3. Les conflits perçus ont des effets négatifs sur l'orientation du rôle professionnel**, particulièrement quand ils sont inscrits dans un cadre institutionnel perçu comme rigide. Toutefois, **ces conflits ne sont pas que négatifs** car leur dépassement permet, dans le cas des conflits de rôles et/ou des conflits relationnels, de (re)définir et de (re)partir sur des bases relationnelles saines avec le bénéficiaire. Dans le cas des conflits de valeurs, le participant est amené à s'interroger sur son avenir ; il peut ainsi décider de rester ou de quitter son métier. Le lien entre les conflits perçus et l'orientation du rôle professionnel est le seul lien de causalité révélé par le modèle d'équations structurelles.
- 4. Le sentiment de reconnaissance joue un rôle de par son ambiguïté** : il semble soutenir le rôle mis en acte dans un cadre institutionnel perçu comme flexible, tout en le rendant plus difficile dans un contexte perçu comme rigide pour les personnes les plus expérimentées.

## **Partie 3. Discussion et conclusion**



---

## Discussion

Ce travail de thèse s'est attaché à décrire et à analyser la variabilité des pratiques d'accompagnement des conseillers/référents RSA sous le prisme de l'orientation du rôle professionnel, concept sur lequel notre discussion s'ouvre. Nous discuterons, dans cette dernière partie de la thèse, les résultats les plus saillants issus des deux études (qualitative et quantitative) au regard des travaux présentés dans notre revue de littérature. Nous nous attacherons d'une part à repérer comment l'analyse de nos résultats contribue à mieux comprendre la variabilité de l'orientation de rôle des conseillers référents RSA et d'autre part, à montrer en quoi elle permet d'éclairer les rapports complexes entre sujet et institutions.

### **Un cadre perçu comme rigide et une marge de manœuvre faible s'associent à une dynamique conflictuelle de l'orientation du rôle professionnel**

Au regard des résultats de l'Analyse Factorielle des Données Mixtes (AFDM) et du modèle d'équations structurelles, on peut dire que, dans un contexte rigide, plus il y a de conflits perçus par les conseillers/référents RSA, plus ces acteurs de l'insertion vont être en difficulté dans l'orientation de leur rôle professionnel (Bellini, 2005 ; Desmarais & Abord de Chatillon, 2010). Un cadre rigide s'ancre dans des logiques gestionnaires, en héritage de l'implication du capitalisme dans les secteurs du médical et du social (Bajoit, 2005 ; Elersold, 2005 ; Goderniaux, 2016). Il s'opérationnalise par des attentes de placement en emploi du bénéficiaire, dans une idée de « rendement » du professionnel, et par une faible marge de manœuvre dans l'accompagnement.

Un cadre institutionnel rigide qui contribue à l'émergence de conflits mais aussi

- qui mène les conseillers/référents RSA à devoir s'écarter des prescriptions tout en ayant une marge de manœuvre assez faible (Giuliani, 2009) ; cela ressemble plus à de la transgression qu'à de la réélaboration partagée de la règle (Caroly & Clot).
- Qui engendre un sentiment de surcharge de travail, de tension de rôles (Royal & Brassard, 2010) et donc qui peut amener à une perception du rôle d'accompagnant empêché (Clot, 2010 ; Rémy & Lavitry, 2017).

- Qui s'inscrit dans des accompagnements par étapes prédéfinies (Trindade-Chadeau, 2012) pour lesquels il faut justifier de tout dans l'accompagnement (entrées, sorties, bilan d'entretiens, bilans finaux, absences aux rendez-vous, etc...). La technicité, c'est-à-dire, l'application stricte de procédures et le remplissage d'éléments quantitatifs du suivi (par exemple, le nombre d'offres ou d'ateliers proposés au bénéficiaire du RSA), est particulièrement demandée dans les cadres rigides (Brégon, 2008 ; Grimard & Zwick Monney, 2016).
- Qui questionne le rôle projeté : des intentions de départ du métier et/ou du poste qui restent, d'ailleurs, une des voies de sortie des conflits perçus.

Dans le regroupement en « clusters » opérée par l'AFDM, 36% des participants de la seconde étude s'inscrivent dans cette dynamique conflictuelle de l'orientation de leur rôle professionnel. On peut supposer toutefois qu'il existe une variabilité inter-individuelle dans l'intensité de cette dynamique conflictuelle entre ces participants.

### **Un cadre perçu comme flexible dans lequel le conseiller/référent se dégage une marge de manœuvre est associé à un sentiment de reconnaissance**

Près de deux tiers des participants de la seconde étude, ainsi que tous les participants de la première, jugent leur cadre institutionnel flexible et pertinent. Ainsi, ils ne s'inscrivent pas dans une dynamique conflictuelle dans l'orientation de leur rôle professionnel, sans pour autant minorer le fait que, eux aussi, rencontrent des conflits de rôles et des conflits relationnels dans leurs fonctions.

En opposition aux variables des conflits perçus et aux indicateurs de l'orientation du rôle professionnel, ce contexte perçu comme flexible permet au conseiller/référent RSA de

- ne pas devoir s'écarter fortement des prescriptions pour accompagner les bénéficiaires du RSA (très probablement suffisamment pour pouvoir réélaborer la règle) et pouvoir se dégager une marge de manœuvre situationnelle (Coutarel et al., 2015).
- Ne pas se sentir (ou peu) surchargé et donc « empêché » dans son travail (Clot, 2010). Toutefois, les résultats de l'étude qualitative montrent qu'il existe une grande disparité

---

interdépartementale. La perception de la surcharge de travail est très dépendante du contexte. Par exemple, un cadre institutionnel perçu comme flexible mais dont, malgré tout, il est demandé beaucoup de justificatifs peut amplifier le sentiment de surcharge et d'un rôle d'accompagnant empêché (ce que nous relatent les participants 8, 11 et 12 de la première étude).

- Avoir peu d'intentions de changement professionnel. En outre, l'enquête qualitative nous invite à penser que les raisons d'une volonté de changement sont assez diversifiées pour ceux qui s'inscrivent dans un contexte de travail où la marge de manœuvre est flexible : pour échapper à un conflit de valeurs, par lassitude mais aussi pour découvrir autre chose dans l'insertion ou ailleurs.

Nos résultats viennent contredire les analyses (Gaillard, 2008 ; Giuliani, 2009) qui montrent un mal-être généralisé chez les professionnels dans le secteur de l'insertion. En effet, la majorité des conseillers/référent RSA que nous avons interrogés se sentent reconnus dans et en dehors de leur travail et se sentent soutenus par leurs pairs. D'autres recherches se rapprochent de nos résultats. Ils montrent la diversité de rôles et de postures des conseillers (Lavitry, 2012) et la perception d'un cadre plutôt flexible qui s'explique par des conseillers qui bénéficient d'une forte marge de manœuvre dans les dispositifs (Zwick Monney, 2015b).

### **Un rôle et une posture éthique aux croisements entre héritage du social et politique d'activation de contrôle**

Dans l'analyse des discours de la première étude, il existe, chez les conseillers/référents interrogés, des points de convergences et des points de divergences dans la construction de leur rôle professionnel et dans le développement dans leur posture éthique.

Ainsi, les conseillers/référents RSA interrogés dans cette première étude :

- s'accordent sur l'importance de l'approche dite « globale » (Bournel-Bosson, 2011), c'est-à-dire, une approche systémique de la personne accompagnée. Certes, le conseiller/référent RSA rencontre le bénéficiaire dans un accompagnement « à visée



---

professionnelle » mais l'approche « globale » permet de prendre en compte les autres sphères de vie du bénéficiaire accompagné ;

- se réfèrent beaucoup aux trois « postures » décrites par Jorro (2016) : la posture d'accueil qui met en acte un rôle, à la fois, d'empathie, de compréhension et de fermeté en rappelant le cadre. Puis, la posture d'écoute dans laquelle les professionnels vont tenter de comprendre le parcours et les envies/projets (s'il y en a) de la personne accompagnée. Cette posture prend le pas sur le troisième type de posture, la posture de médiation, quand le conseiller/référent fait intervenir un tiers (du social, de la formation ou du marché du travail) afin de faire avancer la situation de la personne accompagnée ;
- décrivent leurs accompagnements avec les bénéficiaires comme étant à l'intersection entre négocier et imposer (Zwick Monney, 2015b) ;
- s'accordent tous sur l'importance de l'accompagnement et des valeurs qui y sont liées, à savoir l'empathie, le non-jugement, l'honnêteté, l'altruisme, etc...

Toutefois, ils sont en désaccord sur :

- la prédominance de l'orientation de leur rôle professionnel. Certains conseillers/référents RSA se sentent plus proche d'un assistant social alors que d'autres se distancient clairement de ce rôle (Bournel-Bosson, 2011). Alors que certains référents orientent leur rôle professionnel vers celui d'accompagnant répondant aux besoins et aux envies (professionnels ou autres) des personnes accompagnées, d'autres développent davantage un rôle d'agent de socialisation se définissant comme un trait d'union entre le bénéficiaire et le marché de l'emploi ou de la formation.

Ces divergences d'orientation du rôle entraînent des divergences dans la posture éthique développée. Dans la littérature, on l'a vu, il réside une controverse entre, d'un côté, une polarisation de postures éthiques en suivant soit *des normes socio-cliniques*, soit *des normes socio-techniques* (Lavitry, 2016) et, de l'autre, un ensemble de valeurs sans polarisation, valeurs qui sont mobilisables en fonction de la situation (Phanuel & Lemaire, 2015). Nos résultats ne vont ni dans le sens d'une stricte polarisation, ni dans le sens d'une mobilisation d'un ensemble de valeurs correspondant à tous les conseillers/référents RSA. Tous les

individus interrogés dans notre première enquête défendent une posture « de base » empreinte de valeurs humanistes issues de l'accompagnement et de l'histoire du social (Bajoit, 2005 ; Bouquet, 2017 ; Trindade-Chadeau, 2012). La pratique d'accompagnement des référents qui développent un rôle d'accompagnant se fonde exclusivement sur cette posture éthique pour répondre aux besoins et aux attentes de l'accompagné. En revanche, ceux qui développent un rôle d'agent de socialisation vont coupler cette posture fondée sur de valeurs humanistes avec des valeurs néolibérales telles que la motivation ou encore la performance. En outre, ils ont inscrit leur posture dans la politique d'activation de contrôle dans laquelle la sanction est supposée « faire réagir » le bénéficiaire, et a en cela « une vertu éducative » (Arciniegas Cardoso et al., 2016). Nos conclusions suivent davantage les travaux de Roche (2007) avec l'idée d'une posture humaniste de base qui s'associe ou non à une posture plus « fluctuante » (avec le couplage ou non des valeurs humanistes et des valeurs néolibérales) et se distancient en cela de la conception polarisée de Lavitry (2016). Toutefois, alors que nous avons réalisé une enquête par entretiens et une enquête par questionnaire, Lavitry (2016) avait choisi une autre méthode de recueil de ses données : des entretiens couplés à des observations, ce qui peut également expliquer cette divergence entre ses conclusions et les nôtres. Ainsi, on peut se demander si cette posture éthique de base correspond à la pratique réelle du conseiller/référent RSA ou si notre méthodologie basée sur du déclaratif ne souffre pas d'un biais de désirabilité : « L'écoute et le travail relationnel. Si l'ensemble des salariés met en avant ces dimensions du métier, c'est qu'elles contribuent à lui donner une image positive du côté des valeurs humanistes. » rappelle Brégéon (2008, p.212).

Si la posture éthique dans le secteur de l'insertion relève d'un positionnement individuel, elle s'inscrit aussi dans une perspective historico-culturelle de l'évolution de ce secteur d'activité. En effet, les valeurs humanistes dans l'insertion sont issues du secteur du social qui s'appuyait sur des acteurs développant une posture exclusivement d'accompagnant. Or, nous l'avons vu, les résultats de notre étude qualitative montrent qu'actuellement deux orientations de rôle prédominent et s'opposent. Les agents de socialisation répondent davantage aux logiques gestionnaires qui s'appliquent désormais au secteur. Ainsi, nous pouvons nous questionner

---

quant à l'évolution de la posture éthique dans l'insertion car elle dépend aussi des orientations des formations et des choix de recrutement des organisations de travail. Existera-t-il encore dans l'avenir des conseillers/référents RSA avec une prédominance d'orientation de rôle exclusivement d'accompagnant ? Ne sera-t-il pas plus aisé pour les organisations de travail de recruter majoritairement des conseillers développant une prédominance du rôle d'agent de socialisation pour être en mesure de répondre aux exigences de placement ?

### **Une population aux profils variés qui ouvrent sur de futures recherches**

Des profils variés qui s'expliquent également par des parcours variés. En effet, notre échantillon de l'étude extensive, assez diversifié, correspond à la population décrite dans le rapport de la DARES (2008) :

- une surreprésentation des femmes dans le domaine ;
- une diversité de formations et de parcours avant et/ou pour l'accès au métier comme l'expliquent Bureau et Nivolle (2016) : « Malgré le développement des emplois et des qualifications de l'intervention sociale, l'insertion ne constitue donc pas encore un champ ou une famille professionnelle homogène. » (p.134) ;
- des contrats majoritairement stables avec des qualifications demandées (Bac+2 à +5) ;
- un maquis institutionnel dans la gestion politique départementale ;
- une forte diversité des appellations des professionnels du secteur comme le relèvent aussi Bureau et Nivolle (2016) : « On observe ainsi une floraison d'intitulés de postes particulièrement peu stabilisés : à titre d'exemple, une étude [...] ne répertorie par moins d'une trentaine d'appellations différentes pour 54 personnes interviewées ! » (p.124).

Les résultats de l'étude qualitative montrent que les personnes qui ont suivi des formations en Sciences Humaines et Sociales et en Psychologie développeraient davantage un rôle « exclusivement d'accompagnant » alors que les professionnels ayant un parcours hors Sciences Humaines et Sociales ou une expérience dans le secteur marchand, mettant en avant la rentabilité, développeraient plutôt un rôle d'agent de socialisation. Toutefois, ce lien n'a pu

être prouvé sur le plan statistique. Nous ne pouvons donc généraliser cette conclusion à toute la population des conseillers/référents RSA. En revanche, les résultats de l'enquête extensive montrent que les hommes ayant un niveau Bac+2 ou Bac+5 ressentent plus de reconnaissance que les autres et ne s'inscrivent pas dans une dynamique conflictuelle de l'orientation de leur rôle professionnel.

Le participant 4 de la première étude avait expliqué, après son entretien, que les conseillers/référents RSA étaient majoritairement des « conseillères » mais que les postes de cadre étaient plutôt occupés par des hommes. Cette information est difficilement vérifiable à partir de nos données ; notre recherche n'ayant pas pour objet d'observer des différences de genre et de places dans l'insertion. Toutefois, les résultats montrant que les hommes présentent un sentiment de reconnaissance plus élevé que les femmes, amènent à une réflexion et, pourquoi pas, à de futurs travaux sur la base de cette hypothèse formulée par le seul participant masculin de notre enquête qualitative.

Les participants qui ont un niveau Bac+3/4 et qui ont suivi un cursus en santé/social s'inscrivent quant à eux davantage dans une dynamique conflictuelle de l'orientation de leur rôle professionnel. Pour comprendre ce résultat, nous formulons les hypothèses suivantes :

- le niveau Bac+3/4 est un niveau intermédiaire, correspondant peu à des niveaux « diplômants » (exception faite des licences dans l'insertion). Il peut ainsi questionner sur la mobilité professionnelle dans et en dehors du domaine de ces participants : comment envisager un parcours hors du secteur de l'insertion ou sur des postes à responsabilité quand le niveau (intermédiaire) permet plus difficilement l'ouverture vers d'autres secteurs ou vers des postes à responsabilité ?
- Les participants qui ont suivis un cursus en santé/social développeraient-ils, comme leurs collègues en Sciences Humaines et Sociales, une posture éthique « d'accompagnant » et non pas d' « agent de socialisation » susceptibles de les mettre en difficulté dans des cadres plutôt rigides ?

Ces questions sont autant de pistes à étudier par de futures recherches.

Les résultats montrent aussi que les conseillers qui ont un statut précaire (en CDD ou contractuels) s'inscrivent dans une dynamique conflictuelle dans l'orientation de leur rôle professionnel : par exemple, un conseiller/référent RSA « novice » et en CDD peut être en conflit avec un bénéficiaire lors de l'accueil de ce dernier, ce qui lui prend du temps... Qu'il n'a pas pour organiser sa journée. Cette dynamique conflictuelle peut se coupler avec l'incertitude liée à leurs contrats. Enfin, reste la question ambiguë des « novices » sur le poste. Les travaux qui s'intéressent à la socialisation organisationnelle (Louis, 1980 ; Perrot, 2008) lors de l'arrivée dans une nouvelle organisation de travail ou dans un nouveau poste montrent que les novices peuvent être surpris par la charge de travail et rencontrer des difficultés dans l'appropriation de leurs rôles professionnels. Toutefois, dans un cadre fortement prescriptif, il semblerait, au regard de nos résultats, que les novices soient institutionnellement moins « visibles » que leurs aînés et donc probablement moins « chargés » (moins de suivis, moins de cas particuliers...) que les plus expérimentés.

Néanmoins, la variabilité de l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA ne s'explique pas que par ces caractéristiques situationnelles. D'autres réactions ou appréhensions plus subjectives peuvent probablement avoir un lien avec l'orientation du rôle professionnel. En effet, à titre d'exemple, les participants 1, 7 et 12 de la première étude ne présentent pas les mêmes caractéristiques sociobiographiques (par exemple, l'âge ou encore l'ancienneté et les modalités d'accès au métier), pourtant ils sont parfois mal à l'aise dans les mêmes situations, comme aider le bénéficiaire à définir un projet professionnel quand celui-ci n'a aucune idée précise de ce qu'il souhaite faire ou encore gérer l'insertion des personnes en situation de handicap.

### **La question de l'employabilité et de la responsabilité de l'insertion**

L'employabilité est une notion que les 12 participants de la première étude ont eu des difficultés à définir. Ils donnent tous une définition renvoyant à une conception psychologisante de l'employabilité : en mettant l'accent soit sur le triptyque « savoir/savoir-faire/savoir-être », soit sur des bénéficiaires qui auraient une représentation adéquate (ou

---

non) et réaliste (ou non) du marché de l'emploi. Cette conception psychologisante, qui s'inscrit dans les pratiques (Lavitry, 2012) montre aussi que si les conseillers ont une forte marge de manœuvre dans les dispositifs d'accompagnement, ils en ont peu pour modifier les exigences du marché de l'emploi (Zwick Monney, 2015b). Leur rôle sera donc de « rééduquer » le bénéficiaire, de le rendre « employable » afin qu'il s'adapte aux exigences du marché de l'emploi.

Lorsque l'on demande aux conseillers/référents RSA qui est responsable de l'employabilité, un glissement s'opère. Il n'est plus question de penser ce qui peut être fait pour favoriser l'employabilité mais bien quel(s) acteur(s) est/sont impliqué(s) à l'échelle de la société, de chercher qui est responsable de l'insertion des bénéficiaires du RSA sur le marché de l'emploi. En effet, plus de la moitié (56,4%) des participants de la seconde étude déclare avoir une conception interactive de l'employabilité (Gazier, 2017 ; Guilbert et al., 2016) ; c'est à dire, que plusieurs acteurs sont impliqués dans la responsabilité de l'employabilité (le système scolaire, les parents, les centres de formations, les entreprises, la personne elle-même, le conseiller lui-même, etc.). Cette conception majoritairement interactive va à l'encontre de la conception psychologisante de l'employabilité que ces professionnels semblent davantage mettre en œuvre dans les pratiques d'accompagnement. Cette conception psychologisante fait écho à la responsabilité individuelle du chômage et donc du chômeur (Zoberman, 2011). Toutefois, l'évolution du marché de l'emploi peut remettre en cause cette conception centrée sur l'individu. Une baisse du chômage, des secteurs très en tension avec des difficultés de recrutement pourraient obliger certaines organisations de travail à revoir leurs exigences pour s'adapter à la main d'œuvre disponible. Ces changements pourraient ouvrir une marge de manœuvre nouvelle pour que le conseiller/référent RSA ait la possibilité, cette fois, de négocier avec les entreprises. Ce serait une des conditions pour sortir, dans la pratique, des conséquences d'une conception psychologisante de l'employabilité (Zwick Monney, 2015b). Cette conception psychologisante plutôt dominante sur le terrain, nous a amenés à examiner la perception par le conseiller/référent RSA de l'employabilité du bénéficiaire du RSA et, plus particulièrement du degré d'employabilité perçue des personnes qu'il accompagne. Les

résultats des deux études montrent qu'une large majorité des conseillers/référents RSA considèrent qu'une personne peut être inemployable. Il est toutefois moins question dans cette population d'une dichotomie « bénéficiaire employable *versus* inemployable » que de penser un continuum entre, d'un côté, une employabilité/inemployabilité flexible, et de l'autre, une employabilité/inemployabilité immuable des bénéficiaires du RSA. En effet, une forte majorité (plus de 80% des participants de la seconde étude) pense que les bénéficiaires du RSA, selon la période de leur vie, peuvent être inemployables ou employables en fonction du contexte mais que cela peut changer assez rapidement, d'où la conception d'une employabilité/inemployabilité flexible de ce bénéficiaire. À l'inverse, une minorité de conseillers/référents RSA pense que tous les bénéficiaires du RSA sont soit tous et toujours employables, soit que certains ne sont et ne seront jamais employables, d'où l'idée (opposée à la première) d'un caractère immuable à l'employabilité et à l'inemployabilité. Cette perception de l'employabilité ou plutôt de l'inemployabilité justifie ainsi dans les pratiques ce que Lavitry (2017) avait renommé le « *diagnostic* » d'employabilité pour décider, selon un ensemble de critères, l'intégration ou non d'un bénéficiaire du RSA sur le dispositif d'insertion professionnelle. Dès lors, on pourrait suggérer que si un conseiller/référent pense que l'inemployabilité est immuable, il aura plus tendance à réorienter les personnes qu'il juge inemployables vers du « hors emploi », reléguées à des accompagnements sociaux gérés par les assistants sociaux. Pas nécessairement. Nos résultats montrent en effet que deux conseillers/référents RSA de notre échantillon de la première étude qui conçoivent l'un l'inemployabilité flexible et l'autre l'inemployabilité immuable peuvent évaluer de la même façon qu'une personne, à l'entrée du dispositif, n'est pas employable, qu'elle n'est pas « prête » pour l'emploi. Toutefois la finalité de cette relégation sociale n'est pas la même : permanente pour le conseiller/référent qui a une conception immuable de l'inemployabilité ; temporaire, passagère pour celui qui a une conception flexible de l'employabilité, le temps pour le bénéficiaire de gérer ses « freins » sociaux avant de revenir vers un accompagnement à visée professionnelle.

Si la question de l'employabilité a beaucoup été débattue dans les entretiens, les items de la représentation de l'employabilité jouent un rôle très mineur dans la seconde étude extensive. Des explications peuvent être avancées à cette faiblesse statistique. La première explication réside dans l'outil utilisé : le questionnaire était-il le meilleur outil ? Les questions choisies et/ou leurs modalités de réponses étaient-elles les plus pertinentes ? La seconde explication de cette faiblesse statistique est davantage sur la représentation que cette population a de l'employabilité : les conseillers/référents RSA n'ont que peu de marge de manœuvre pour négocier avec un marché de l'emploi aux exigences rigides. Favoriser l'employabilité des personnes accompagnées n'est donc pas un acte à « négocier » mais un passage obligatoire institué dans les pratiques d'accompagnement de ces professionnels (Zwick Monney, 2015b).

### **Un conflit « négatif » et une reconnaissance « positive » : un schéma manichéen à nuancer**

Les conseillers/référents RSA sont, on l'a vu, au carrefour de triples attentes (attentes institutionnelles, attentes du bénéficiaire et attentes du marché de l'emploi) qui exposent ce professionnel à une double position frontalière, propice à générer des conflits intra et interpersonnels (Julier, 2004). En outre, les partenaires du marché de l'emploi ont moins d'attentes que des exigences (Bournel-Bosson, 2011 ; Zwick Monney, 2015b). La double position frontalière est marquée par des conflits courants, les conflits de rôles et les conflits relationnels, et par des conflits moins fréquents mais plus intenses, les conflits éthiques (ou autrement dit, les conflits de valeurs).

1. Les conflits courants et peu intenses sont, tout d'abord, les conflits de rôles qui émergent entre les attentes des bénéficiaires du RSA et celles des institutions (prescripteur et/ou employeur). Ces conflits trouvent notamment leurs sources dans le sentiment d'injustice (Bonnelle, 2016) inhérent à des sorties du dispositif, des réorientations décidées au niveau institutionnel qui stoppent un accompagnement en cours ou, à l'inverse, des orientations de personnes jugées inemployables dans le contexte actuel que le conseiller est sommé d'intégrer sur le dispositif, etc... Toutefois, ces conflits, assez fréquents, sont peu intenses



---

et se règlent avec de la communication avec le bénéficiaire et/ou l'institution et ce, grâce à un pouvoir d'agir du conseiller dans l'accompagnement.

2. D'autres conflits courants et peu intenses ont été relevés dans les deux études que nous avons menées : les conflits relationnels majoritairement avec le bénéficiaire. La plupart du temps, ces conflits sont circonscrits au démarrage de l'accompagnement quand l'accompagné demande « ce qu'il fait là », qu'il résiste au caractère obligatoire de l'accompagnement. Cette situation renforce la perception de la dissymétrie des places (Bajoit, 2005) : le bénéficiaire est obligé d'être là n'apportant « rien » à l'accompagnement face à un conseiller/référent, figure institutionnelle qui a, selon lui, tout pouvoir et notamment le pouvoir de stopper ses ressources financières. Toutefois, les conseillers/référents RSA expliquent qu'ils maîtrisent ces conflits par la mise en place d'une relation de confiance ; ils disent également que ces conflits permettent, dans une grande majorité des cas, d'avoir, dès le départ, une discussion franche et honnête avec l'accompagné, d'éclaircir le rôle de chacun (poser le cadre de l'accompagnement). Ces conflits relationnels structureraient des bases saines à la poursuite de l'accompagnement car chacun, ayant exprimé son point de vue, peut prendre sa place dans l'accompagnement (Monroy & Fournier, 1997), l'autre n'étant plus perçu, au fil des rendez-vous, comme un ennemi ou un adversaire (Bonnelle, 2016 ; Picard & Marc, 2008). Ainsi, le conflit avec le bénéficiaire est souvent présent mais disparaît rapidement d'où, probablement, sa présence mais aussi sa faiblesse au plan statistique, dans l'étude extensive. Le conflit relationnel avec le bénéficiaire est plus courant chez les conseillers/référents qui développent une prédominance d'orientation du rôle professionnel d' « agent de socialisation », très proches du « cadre » ; à l'inverse, ceux qui orientent leur rôle professionnel vers le profil « exclusivement d'accompagnant » perçoivent plus de conflits avec l'institution et notamment des conflits de valeurs.
3. Le conflit avec l'institution apparaît plus fort au plan statistique car, certainement, le professionnel a moins de prise sur les décisions institutionnelles (Bajoit, 2005 ; Bliez-Sullerot, 1999) contrairement à une relation directe avec le bénéficiaire. Ces conflits de

---

valeurs sont moins fréquents mais plus intenses : ils font, *a minima*, réfléchir quant aux intentions de maintien dans le métier et/ou dans la fonction de conseiller/référent RSA, à l'extrême, ils peuvent générer de la souffrance éthique (Aghouchy, 2003 ; Bliez-Sullerot, 1999). Dans notre recherche, nous avons relevé deux sources de conflits de valeurs rencontrées par les conseillers/référents RSA avec leur institution, plus précisément, entre les valeurs de l'accompagnement et :

- le caractère obligatoire de l'accompagnement et la sanction associée ;
- la valorisation uniquement de sorties quantifiables. La valorisation de ce type de sortie vient ignorer la « valeur » des autres sorties (formations, droits communs, emplois intérimaires, création d'entreprise...) et par la même une partie du travail du conseiller/référent (ce que relate le participant 7 de la première étude).

Ces conflits s'ancrent dans l'opposition entre les logiques gestionnaires (Goderniaux, 2016 ; Julier, 2004) auxquelles viennent se confronter les valeurs de l'accompagnement. Ces conflits de valeurs concernent davantage les conseillers de type « exclusivement accompagnants » certainement car ces conflits correspondent à une remise en cause de la pertinence de la politique d'activation de contrôle qui pèse sur les bénéficiaires du RSA (Rapport ANSA, 2017 ; Rémy & Lavitry, 2017). Toutefois, de manière plus minorée, les conflits de valeurs peuvent aussi se retrouver dans l'accompagnement, avec le bénéficiaire. En effet, quand ce dernier « peut » mais ne « veut » pas travailler, il bafoue selon certains conseillers la valeur de solidarité sur laquelle le RSA est basé. Ce conflit de valeurs soulève plutôt l'indignation de ceux qui développent un rôle d'« agent de socialisation » renforçant leur adhésion à la politique d'activation de contrôle et rendant légitime la sanction associée.

Les conflits de rôles et les conflits relationnels peuvent être résorbés par le conseiller/référent RSA soit par la communication, soit par la marge de manœuvre institutionnelle qu'ils perçoivent. Ces sorties de conflits laissent, pour les conflits relationnels, la possibilité pour chacun de prendre sa place dans l'accompagnement. Pour les conflits de valeurs, nous n'avons pas repéré, dans l'étude qualitative, de professionnels en grande souffrance éthique à cause

---

de conflit(s) de valeurs. En revanche, nous avons rencontré des conseillers/référents RSA dont les valeurs se confrontaient aux valeurs et aux actions de leur institution et qui, en conséquence, adhéraient moins aux valeurs de leur institution (Djabi & Chanlat, 2014 ; Perrot, 2008). Ces conflits de valeurs perçus viennent interroger leur rôle et leur posture éthique. Ainsi, on a pu repérer dans leurs propos, une forme de restructuration des valeurs (Malrieu & Malrieu, 1973) qui les questionnait quant à une mobilité professionnelle à réaliser ou en cours de réalisation. Ces intentions de changement professionnel peuvent être analysées certes comme un indicateur de mal être professionnel mais aussi comme un indicateur d'un processus de personnalisation qui amène à choisir un métier ou un poste plus en accord avec ses propres valeurs (Bajoit, 2005 ; Mègemont, 1998).

Le sentiment de reconnaissance des conseillers/référents RSA s'inscrit également dans une double valence : positive et négative. Il s'inscrit dans un rapport de soi à soi et dans un rapport de soi à l'autre (Honneth, 2004 ; Ricoeur, 2005) que nous avons choisi d'étudier à partir de la modélisation proposée par Brun et Dugas (2005). Globalement, on a pu observer les mêmes tendances dans les deux enquêtes qui composent notre volet empirique de la thèse :

1. Un fort sentiment de reconnaissance partagé par la majorité des conseillers/référents RSA interrogés dans :

- la reconnaissance de soi par soi. Se reconnaître et se sentir légitime sont des formes de reconnaissance qui sont nécessaires pour pouvoir « faire » son métier. Les discours des participants à la première étude suivent le modèle de la reconnaissance définie par Dejourné et Abdechouli (1990) : la fonction de référent RSA est perçue comme « belle » et « utile », utile tant pour le conseiller dans la richesse du métier/de la fonction que pour la société, dans le fait d'aider une personne à trouver sa place. Elle renvoie à l'idéal du métier cité par Brégéon (2008) :

Si l'adhésion à l'idéal professionnel nécessite un minimum de marge de manœuvre et d'autonomie dans l'exercice de sa profession, la dynamique fonctionne aussi dans l'autre sens. La manifestation de l'idéal permet de susciter une certaine estime de la part de ses collègues, de se sentir reconnu, de renforcer son identité et sa position. (p.146).

Les résultats de l'AFDM montrent que la reconnaissance personnelle se développe dans des contextes positifs de travail, rejoignant l'idée de Ricoeur (2005) qui explique que la reconnaissance de soi découle du pouvoir d'agir du sujet et de la marge de manœuvre perçue ;

- la reconnaissance perçue du chef direct (par exemple, le participant 10 de la première étude explique que son chef lui fait confiance et qu'il lui a permis de développer ses compétences) ;
  - le soutien et la reconnaissance mutuelle (Ricoeur, 2005) des pairs. Le discours du participant 11 de l'étude qualitative illustre l'importance des pairs qui l'ont accueilli lors de son entrée dans l'organisation (Aubry, 2012 ; Mebarki, 2019) favorisant ainsi son processus de socialisation organisationnelle. Dans le quotidien, les contacts informels avec les autres conseillers/référents sont une aide dans l'acquisition des compétences (Aubry, 2012) et dans la résolution des problèmes. C'est aussi une source de plaisir (Therriault et al., 2014) que de travailler dans un climat organisationnel positif, selon les participants 9 et 10 de l'enquête qualitative ;
  - la reconnaissance des autres significatifs. Le compagnon, la compagne ou encore les amis du participant sont des personnes qu'il a choisies et avec lesquels ils partagent souvent les mêmes valeurs, voire qui travaillent parfois dans le domaine de l'insertion.
2. En revanche, les professionnels interrogés présentent un sentiment de reconnaissance plus mitigé de la part :
- du public accompagné. Un exemple caractérise la variabilité du sentiment de reconnaissance que provoquent les relations avec les bénéficiaires du RSA accompagnés. Les participants 1 et 2 expliquent qu'à l'issue d'un accompagnement, un bénéficiaire leur a renvoyé : « *Vous n'avez servi à rien* ». Alors que le participant 1 l'interprète comme un déni de reconnaissance, à l'inverse, le participant 2 considère que si la personne a trouvé des solutions sans se rendre compte du travail du conseiller alors il a fait son travail. Il a travaillé pour l'autonomisation du bénéficiaire dans sa

---

recherche d'emploi. Cette phrase est donc une preuve de la reconnaissance de son travail. Cet exemple montre aussi que le sentiment de reconnaissance est subjectif, dépendant de l'interprétation du sujet (François, 2004) ;

- de la direction. Perçue comme reconnaissante pour certains conseillers/référents RSA participant à l'étude qualitative, indifférente, voire tournée vers le rendement soulignant les dénis de reconnaissance du travail qualitatif de l'accompagnement pour d'autres ;
- du salaire. Pour une minorité de conseillers/référents RSA interrogés au cours de la première étude, le salaire est logique, soit parce que les personnes interrogées dans la première étude gagnent plus car ils sont référents qualité ou encore cadres, soit parce qu'ils considèrent que le ratio entre ce qu'ils gagnent et ce que touchent les bénéficiaires ne doit pas être trop grand, au risque d'être indécent. Toutefois, pour la majorité des conseillers/référents RSA de la première étude et de la seconde (plus de 70% de l'échantillon), le salaire est trop bas pour les efforts fournis, le niveau de qualifications et la charge de travail demandés. Ce déséquilibre dans le ratio est vécu comme une injustice distributive (Brillet et al., 2013) ;
- de la société. Pour la majorité des participants interrogés dans la première étude, la société méconnaît leur métier et leur fonction, les confondant avec des assistants sociaux ou des conseillers Pôle Emploi, dans une forme d'ambiguïté de rôles perçue (Katz & Kahn, 1966). Leur fonction de référent RSA leur paraît socialement invisible. Une invisibilité qui peut s'expliquer par deux facteurs : l'absence de collectif soulignée par le participant 3 de la première étude et une absence de lisibilité du secteur, illustrée par des appellations et des parcours diversifiés pour accéder à la fonction. Cette absence de collectif fragilise les professionnels de l'insertion : « Le caractère récent de la création de certaines fonctions, comme la forte instabilité des politiques d'emploi, freine la constitution d'une profession reconnue et unifiée. » (Bureau & Nivolle, 2016, p.122). Pour une minorité des professionnels qui composent l'étude qualitative, cela tend à changer : la société les perçoit comme utiles dans un contexte

---

de tentatives de traiter le chômage de masse. En revanche, ils s'accordent à dire que le public au RSA qu'ils accompagnent est encore trop souvent stigmatisé : des « cas socs » selon certains autres significatifs évoqués par le participant 2.

Les dénis de reconnaissance exprimés par les référents RSA interrogés au cours des entretiens s'axent sur des sources variées : le salaire, l'absence de visibilité sociale, la direction de l'organisation ou le public accompagné... Des sources variées qui montrent l'aspect subjectif du sentiment de reconnaissance. Les conseillers/référents RSA expriment leur mécontentement et revendiquent certains droits. C'est le cas du participant 3 de la première étude par rapport au salaire qu'il juge comme « une honte », tant il est minoré à ses yeux par rapport aux qualifications exigées par le métier de conseiller en insertion professionnelle. Il milite pour la création d'un collectif pour faire valoir les droits des conseillers en insertion professionnelle telle une lutte pour la reconnaissance (Honneth, 2000).

Les marques de reconnaissance sont aussi exprimées par les participants : climat organisationnel détendu (Therriault et al., 2014) et reconnaissance du chef direct qui favorisent la confiance en soi et en sa posture, etc... Si les résultats de l'enquête qualitative montrent les conséquences positives des marques de reconnaissance perçue, l'enquête extensive montre une vision plus ambivalente du concept. Opposée au conflit, nous nous attendions, avec le modèle d'équations structurelles, à ce que la reconnaissance ait un seul effet positif sur les indicateurs de l'orientation du rôle professionnel par l'apparition d'un fort bêta négatif (en opposition à l'effet des conflits perçus sur l'orientation du rôle professionnel). Or, ce n'est pas le cas. Elle a un effet positif en s'opposant aux conflits et aux situations difficiles mais également négatif par une forme de visibilité qui peut être instrumentalisée (Honneth et al., 2008). En effet, la seconde dimension de l'Analyse Factorielle des Données Mixtes (AFDM) montre que, dans un cadre perçu comme rigide, le sentiment de reconnaissance est associé au rôle d'accompagnant empêché. Les novices étant exclus de cette dimension, on peut en conclure que ce sont les plus expérimentés qui souffrent de la charge de travail dans un contexte de travail exigeant. La reconnaissance apparaît dès lors comme une visibilité – reconnaissance subie - par le conseiller/référent RSA expérimenté. On

---

peut supposer que, dans un cadre perçu comme rigide, les expérimentés et experts sur le poste se voient attribuer le plus grand nombre de dossiers (c'est notamment le cas pour les participants de notre étude qualitative) ou les cas les plus sensibles car ils sont jugés « visiblement compétents ». Ainsi, la reconnaissance est positive... Sauf quand elle est instrumentalisée.

### **Rester ou partir : un rapport à son Soi professionnel, à l'institution et à l'évolution de la fonction**

Les participants que nous avons rencontrés et qui ont exprimé des conflits de valeurs, explicitent la volonté projetée ou réelle de partir de la fonction de conseiller/référent RSA. Dans leurs cas, c'est moins par épuisement professionnel (Machado & Desrumaux, 2015) que pour dépasser un conflit de valeurs qu'ils souhaitent s'extraire de leur rôle professionnel. Toutefois, les résultats de l'enquête extensive éclairent sur la présence réelle d'un épuisement professionnel chez les conseillers/référents, épuisement qui transparait dans les commentaires des professionnels interrogés laissés à la fin du questionnaire de l'enquête quantitative : « *Je quitte mon poste le mois prochain, usée par ce métier qui épuise moralement et psychologiquement. La misère sociale devenant trop lourde et multifactorielle avec un abus et excès des aides sociales démoralisent et rendent inefficace toutes les mesures à un retour à l'emploi.* » (participant 51), « *La difficulté et l'épuisement liés au métier sont davantage dus, pour ma part, à de l'usure face aux situations difficiles que nous rencontrons. L'accumulation des situations fait, qu'avec le temps, on ne parvient plus à mettre suffisamment de distance, à prendre le recul nécessaire pour ne pas se mettre soit même en difficulté. Il est important de pouvoir changer de poste régulièrement pour ne pas s'épuiser* » (participant 70) ou encore « *Ce métier est un beau métier. L'environnement, le département, le public sont autant de facteurs qui peuvent le transformer en chemin de croix* » (participant 90). La confrontation à la misère, aux échecs d'insertion ou encore la mise en place d'un cadre rigide sont autant de facteurs qui ne rivalisent plus, pour certains participants, avec un « beau métier » (Dejours & Abdoucheli, 1990), avec « l'idéal du métier » (Brégéon, 2008). À l'inverse,

certains gardent cet idéal du métier mais souhaitent partir pour découvrir autre chose. C'est le cas du participant 10 de l'étude qualitative : une mobilité professionnelle souhaitée dans le secteur de l'insertion pour découvrir d'autres dispositifs, d'autres publics afin de quitter sa zone de confort, de « bouger » avant que la lassitude ne gagne ce participant. Ce fut également le choix du participant 155 de l'enquête quantitative : *« Je suis conseillère en mission locale. L'accompagnement des bénéficiaires du RSA ne représente qu'une petite partie de mon temps de travail. Il a représenté beaucoup plus de temps à une certaine période et sur plusieurs années, mais j'ai demandé une réorganisation car je sentais la lassitude m'envahir »*. Ainsi, les raisons de quitter le métier et/ou le poste sont multifactorielles : envie de découverte, épuisement professionnel ou encore stratégie pour résoudre le conflit de valeurs perçu. Au-delà des choix personnels qui déterminent les changements professionnels, la pérennité de la fonction de conseiller/référent RSA et du métier de conseiller en insertion professionnelle se pose aujourd'hui, à l'aube du « tout numérique ». Entre les multiples évolutions/modifications des dispositifs (Zwick Monney, 2015b) et l'avènement du numérique qui exige l'autonomie du demandeur d'emploi dans ses recherches, certains conseillers/référents RSA interrogés sont ouvertement inquiets quant à la durabilité de leur emploi ce qui renforce leur discours d'utilité sociale. Ils martèlent qu'ils sont utiles socialement car ils perçoivent, dans les mouvements perpétuels des politiques nationales de l'emploi, que plane sur eux la menace de la disparition de leur métier et/ou de leur fonction.

### **Relations entre processus psychosociaux et variabilité de l'orientation du rôle professionnel**

L'étude qualitative montre deux prédominances de l'orientation du rôle professionnel et l'étude extensive met en relief des dynamiques de l'orientation de rôle professionnel différentes chez les conseillers/référents RSA. Ces résultats soutiennent l'hypothèse d'une variabilité du rôle professionnel des professionnels de l'insertion et vont dans le sens des résultats de Giuliani (2009) et de Lavitry (2012).



---

En plus d'avoir montré la variabilité de l'orientation rôle professionnel, les résultats de nos deux études montrent des relations entre le cadre institutionnel perçu, la représentation de l'employabilité, les conflits perçus (de rôles et de valeurs), le sentiment de reconnaissance et la variabilité du rôle professionnel du conseiller/référent RSA. Toutefois, les deux études ne rendent pas saillants les mêmes liens entre ces processus et cette variabilité.

L'étude qualitative a fait émerger deux prédominances de rôle professionnel du conseiller/référent RSA basées principalement sur la représentation de l'employabilité et la posture éthique de ces professionnels. Pour chacune de ces prédominances, apparaissent des liens entre le cadre institutionnel perçu, les conflits de rôles et de valeurs mais également l'émergence du sentiment de reconnaissance.

Le sentiment de reconnaissance fait le lien entre les deux dimensions résultant de l'Analyse Factorielle des Données Mixtes (AFDM). Dans la première dimension, le sentiment de reconnaissance est opposé aux conflits perçus et à des difficultés dans l'orientation du rôle professionnel. Dans la seconde dimension, il est vecteur d'une visibilité subie entraînant une surcharge de travail pour les professionnels les plus expérimentés. Ainsi, les liens entre le sentiment de reconnaissance et l'orientation du rôle professionnel sont présents mais s'inscrivent dans une ambivalence.

Deux résultats sont en revanche plus clairement définis par les dimensions et les « clusters » de l'AFDM et par le modèle d'équations structurelles :

1. on observe des relations entre le cadre institutionnel perçu, les conflits perçus et l'orientation du rôle professionnel. Dans un cadre perçu comme rigide, les conflits perçus sont liés à une orientation de rôle caractérisée par un écart au prescrit (avec probablement peu de marge de manœuvre pour s'écarter des prescriptions), à un sentiment de forte surcharge de travail et à des intentions de changement professionnel.
2. On observe également que les conflits perçus sont opposés au sentiment de reconnaissance. Ces deux variables s'opposent mutuellement, ce qui nous amène à

conclure que la présence de conflits annule ou minore le sentiment de reconnaissance (ou en favorise les dénis) ; et qu'inversement la présence du sentiment de reconnaissance annule ou minore les conflits perçus.

Les caractéristiques sociobiographiques de l'échantillon de la seconde étude et les différents parcours des participants de la première étude montrent une grande variabilité de l'accès au métier et de l'intitulé du poste. Cela donne lieu à l'émergence de « profils » types dans les résultats des deux études. Par exemple, les résultats de la seconde étude montrent que les hommes et les personnes les plus diplômés se sentent davantage reconnus que les Bac+3/4 ou que les personnes en CDD.



---

## Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de décrire et d'analyser la variabilité des pratiques d'accompagnement des conseillers/référents RSA et des processus qui étaient liés à cette variabilité. Nous allons conclure ce travail de thèse en présentant ses différentes contributions tant au plan des perspectives appliquées (avec ce qu'il peut apporter au terrain) qu'aux plans conceptuel, théorique et méthodologique. Nous verrons comment notre thèse peut étayer le modèle de la socialisation qui a orienté notre travail et contribuer au développement des recherches en Psychologie Sociale du Travail et des Organisations. Comme toute recherche, elle comporte aussi des limites tant au plan des résultats que de la méthodologie utilisée que nous déclinons et discuterons en fin de conclusion.

Au plan des perspectives appliquées, dans une visée compréhensive des phénomènes et en accord avec notre positionnement épistémologique, notre contribution ne vise pas à « préconiser » de bonnes pratiques d'accompagnement ou à définir quelle orientation du rôle professionnel est plus pertinente pour le conseiller. Il ne s'agit pas non plus de se « faire l'expert » de l'évolution de la fonction des conseillers/référents RSA. Les experts, ce sont les professionnels à qui l'on donne peu la parole dans les recherches : « *En 11 ans d'accompagnement des personnes BRSA, c'est bien la première fois que l'on m'interroge sur mes pratiques... Nous n'avons pas l'air de "compter" pour les directives qui peuvent être prises par le CD ou l'état. Nous sommes invisibles pour eux, pourtant c'est bien nous qui faisons l'accompagnement et c'est par nous que passe leur politique... C'est même nous qui sommes les mieux placés pour connaître les réels besoins des personnes.* » (participant 153 de l'étude extensive).

Les préconisations que nous avons recueillies se retrouvent principalement dans les discours des participants de la première étude autour des perspectives d'avenir et des souhaits d'évolution de leur secteur. L'avenir de leur fonction et, plus globalement de l'insertion, est teinté à la fois d'inquiétudes et d'espoirs.

Les marques d'inquiétudes sont nombreuses dans un « *maquis institutionnel* » (rapport de la DARES, 2008) peu stable :

- des dispositifs rapidement obsolètes et remplacés ;
- une dématérialisation pas toujours adaptée à une population souvent inscrite dans une fracture numérique ;
- des politiques locales ou nationales à venir qui peuvent remettre en cause le bien-fondé de l'insertion ;
- le manque de moyens alloués pour accompagner les bénéficiaires du RSA.

Ces marques d'inquiétudes sont assez vastes car elles peuvent toucher le conseiller/référent RSA avec la question de la pérennité de sa fonction, les bénéficiaires avec le manque de moyens et la dématérialisation non adaptée ou encore des orientations politiques qui œuvreraient à « démanteler » l'insertion.

Elles s'ancrent dans un paradoxe avec les espoirs mis en l'avenir : des orientations politiques actuelles plutôt en faveur de l'insertion, un investissement dans l'Insertion par l'Activité Économique (IAE) et dans les activités novatrices d'insertion qui correspondent aux besoins du public accompagné et la volonté de conserver l'accompagnement socioprofessionnel perçu comme utile sur le plan sociétal.

Ainsi, cet avenir en demi-teinte laisse la place à l'espoir et donc à des préconisations, des souhaits émis par des participants de la première étude :

- mettre en place des temps d'échanges de pratiques (participant 1) qui pourraient favoriser la création et l'inscription d'un collectif plus fort qui reste à construire (participant 3) ;
- poursuivre la dématérialisation dans le domaine en prenant en compte les demandeurs d'emploi/bénéficiaires qui sont inscrits dans une fracture numérique. D'ailleurs, les accompagner, eux spécifiquement, pourrait être l'évolution du rôle des conseillers et/ou référents RSA (participant 5) ;

- continuer à mettre les moyens dans le secteur de l'Insertion par l'Activité Économique, comme le suggérait Borello (2008) dans son rapport remis au gouvernement, afin que les personnes retrouvent rapidement le chemin vers l'activité (participant 6) ;
- favoriser des actions de recrutement novatrices qui sortent du système « CV/lettre/entretien » comme modalité principale du recrutement, telles des rencontres par le sport ou par les activités culturelles entre les bénéficiaires et les responsables de recrutement (participant 6) ;
- construire les programmes de formations en ne se basant pas uniquement sur les métiers en tension mais aussi sur les besoins des bénéficiaires et ajouter des professionnels de l'insertion dans les instances décisionnelles des programmes de formations (participant 7). Leur expertise n'est actuellement pas prise en compte dans la formation des cahiers des charges : « Cette faible reconnaissance de leur champ professionnel fragilise la position des agents et salariés de l'insertion dans leur rôle d'expertise lors de la mise en œuvre des politiques publiques » (Bureau & Nivolle, 2016, p.135) ;
- adapter le secteur de la formation à celui de l'évolution du marché du travail en œuvrant à une meilleure communication entre les ministères et le terrain afin d'éviter que les bénéficiaires ne se perdent dans les « dédales » de l'insertion à cause de mauvaises orientations scolaires et professionnelles (participant 9).

Des actions souhaitées donc à différents niveaux décisionnels (ministériel, territorial ou encore sur le terrain) qui engagent tout un secteur à concourir vers un avenir plus désirable tant pour le public accompagné que pour la pérennité de la fonction de conseiller/référent RSA.

Aux plans conceptuel, théorique et méthodologique, notre thèse a contribué à :

- mettre en exergue les relations entre le cadre institutionnel perçu, la représentation de l'employabilité, les conflits perçus, le sentiment de reconnaissance et l'orientation du rôle professionnel.

- 
- Conforter les travaux sur le cadre institutionnel dans le domaine de l'insertion (Bajoit, 2005 ; Brégéon, 2008 ; Djabi et Chanlat, 2010 ; Trindade-Chadeau, 2012) avec l'importance à pouvoir se dégager une marge de manœuvre situationnelle (Coutarel et al., 2015) et d'avoir un pouvoir d'agir (Ricoeur, 2005). En effet, plus le cadre institutionnel est perçu comme flexible, plus les professionnels interrogés se sentent reconnus et probablement plus à l'aise dans l'orientation de leur rôle professionnel. À l'inverse, plus le cadre est rigide, plus ils cherchent à s'écarter du prescrit (sans pour autant le pouvoir ou en transgressant les règles), se sentent surchargés et souhaitent quitter leur emploi et/ou leur métier. Toutefois, nous avons pu montrer que les prescriptions institutionnelles (qu'elles soient perçues comme rigide ou flexible) ne déterminent pas de manière linéaire l'orientation du rôle des professionnels. Le point suivant montre, qu'au-delà des relations entre cadre institutionnel perçu et orientation de rôle mises en lumière par nos résultats, les rapports entre le sujet et les contextes sociaux dans lesquels il évolue sont plus complexes et doivent être appréhendés à différents niveaux. Nous avons pu montrer que les rapports sujet-institutions s'ancrent dans plusieurs niveaux imbriqués :
    1. À un niveau personnel et idéologique : les trajectoires individuelles tels que les choix de formations, d'orientation professionnelle, le temps passé avec les bénéficiaires, le type de contrat, etc. ont mené le sujet à orienter de manière singulière son rôle professionnel. En outre, nous l'avons vu, les valeurs engagées par les participants ou encore le rapport aux politiques actuelles de l'emploi et à leur exigence d'employabilité font que les professionnels interrogés n'orientent pas leur rôle professionnel de la même façon.
    2. À un niveau interpersonnel : la manière dont le sujet interagit mais aussi agit sur les contextes dans lesquels il évolue est montrée notamment, dans cette thèse, par les types et les sources de reconnaissance perçue. Les participants de la première étude n'ont pas les mêmes attentes, ni les mêmes perceptions de la reconnaissance en fonction des sources de cette reconnaissance (famille, chef direct, personnes accompagnées, etc.). Ils n'agissent pas de la même façon : alors que le participant 2

renonce à discuter quand il entend des propos stigmatisants sur les bénéficiaires du RSA, le participant 12 essaie toujours de prendre leur défense, dans l'optique de faire évoluer les représentations que la société a sur les bénéficiaires du RSA. Ce discours a également pour but de montrer l'utilité sociale du métier de conseiller et donc de l'importance de son rôle professionnel.

3. À un niveau subjectif : l'étude qualitative a permis de rendre saillants et d'illustrer le processus d'intersignification chez les participants interrogés. La manière dont les individus se représentent l'employabilité et le cadre institutionnel, les conflits qu'ils perçoivent ou encore leur sentiment de reconnaissance sont autant d'éléments qui concourent à des discours singuliers, différents de ceux de leurs collègues et qui orientent leur rôle professionnel au fil de leurs expériences de vie, passées et présentes. On retrouve ainsi dans les anecdotes, les illustrations de leurs pratiques professionnelles, le processus de significations et d'intersignification qu'ils font de leurs expériences et de ce qu'ils vivent. Ce processus qui les a amenés à une orientation singulière de leur rôle professionnel, à l'instar de l'exemple du participant 7. Pour ce dernier, il signifie la manière dont ses expériences lors de formations continues ont contribué au développement de son rôle professionnel : *« Donc, voilà, je sais pas, ça va être sur les écrits professionnels, la gestion de l'agressivité, j'en avais fait une hyper intéressante : insertion et interculturalité. Donc, pour remettre un peu en question les pratiques. On en avait fait un sur la communication écrite et orale aussi, qui était pas mal. Et voilà, c'est toujours, on avait fait l'ADVP, enfin, toutes ces méthodes-là, voilà. Donc, ça, ben, c'était souvent proposé par l'employeur, donc, on le fait en commun. Après, il y a tout ce qui est carif-oref aussi avec les formations gratuites. Là, il y en a une justement début juillet, bon, qui est plus sur mon nouveau projet mais de redynamisation de groupes, comment faire quand on est formateur sur un groupe, comment faire quand la motivation baisse, comment relancer... Donc, ça je vais le faire aussi parce que je trouve que c'est intéressant. Voilà, donc plein de petits outils comme ça, ben, pour*



---

*pas s'endormir sur sa pratique, en fait. Pour essayer évoluer, enfin, d'essayer de faire évoluer puis d'être au courant de ce qui se fait aussi, voilà. »* (participant 7)

- Nous avons également contribué à l'enrichissement du modèle de la socialisation (Malrieu & Malrieu, 1973) en éclairant davantage deux processus psychosociaux au cœur du modèle : les conflits perçus et le sentiment de reconnaissance. Notre thèse a permis d'appréhender plus finement les types de conflits potentiellement perçus par les conseillers/référents RSA et également de mieux appréhender les processus et voies de dépassement des conflits. Nos résultats ont ainsi permis de distinguer différents indicateurs opérationnels du concept théorique de conflit (Malrieu, 1998 ; 2013) : les conflits de rôles, les conflits de valeurs, les conflits relationnels, les conflits avec l'institution et les conflits avec le bénéficiaire du RSA.
- Nos résultats ont également montré que le conflit de valeurs lié à juste titre à la restructuration des valeurs est moins fréquent mais plus intense chez les professionnels interrogés, marquant davantage la personne et ses choix de vie que les autres types de conflits (relationnels ou de rôles). Par l'activité subjective de délibération entre plusieurs possibles (quitter le poste ou le métier, se battre pour faire émerger un collectif, se dégager une marge de manœuvre etc.), les sujets visent à dépasser l'inconfort voire la souffrance subjective inhérentes aux conflits perçus. Par cet effort subjectif, les sujets tentent de « réaliser des actes à visées d'autonomie et de dépassement qui (re)donneront valeurs et sens à leurs expériences de vie, et les constitueront en tant que personne » (Baubion-Broye & Hajjar, 1998, p. 8). En tant qu'auteur de ses conduites, le conseiller va orienter son rôle professionnel (ne pas sanctionner immédiatement un bénéficiaire du RSA absent aux rendez-vous, ou à l'inverse, renvoyer à ce même bénéficiaire les valeurs de solidarité qu'il bafoue en ne voulant travailler). Le conflit de valeurs est le premier type de conflits mis en exergue. Deux autres types de conflits sont également repérés dans notre recherche : les conflits de rôles et les conflits relationnels. Ces conflits engagent moins les valeurs et les sorties de ces conflits sont explicitées et partagées par les participants de la première étude : la communication avec les acteurs impliqués dans le conflit et la relation

---

de confiance établie avec le bénéficiaire (pour le conflit relationnel). Une des originalités de notre thèse est également d'avoir discuté de la place de la « reconnaissance », souvent perçue dans les travaux scientifiques uniquement sous son versant positif alors qu'elle peut être instrumentalisée par l'organisation de travail, mettant en difficulté le professionnel dans son rôle. En outre, notre thèse permet aussi de montrer qu'un processus psychosocial, ici, la reconnaissance n'est pas circonscrite à la seule sphère de vie de l'individu mais que la reconnaissance perçue (ou le déni de reconnaissance) dans une sphère de vie peut se répercuter dans l'ensemble des sphères, dans une approche systémique du sujet. Dans notre recherche, nous avons montré que la reconnaissance perçue dans et également hors de la sphère de travail peut affecter le sujet par la voie de l'invisibilité du métier ou encore par la stigmatisation du public accompagné par des autrui significatifs hors travail.

- Notre thèse a également mis en valeur une forte corrélation négative entre les conflits perçus et le sentiment de reconnaissance ainsi que leur double facette positive et négative. L'opposition qui apparaît dans nos résultats entre ces deux processus psychosociaux montre que la présence de l'un exclut ou minore l'effet de l'autre. Ils jouent des rôles différenciés sur l'orientation du rôle professionnel.
- Par ailleurs, la méthodologie mixte que nous avons utilisée dans la thèse a l'intérêt de permettre une lecture croisée, assez inédite auprès de ce public de professionnels. En effet, l'étude qualitative a permis de comprendre davantage les spécificités de cette population alors que l'étude extensive a montré des dynamiques du rôle professionnel chez ces acteurs de l'insertion. La lecture croisée des résultats des deux études nous amène à discuter et à faire des liens entre les processus psychosociaux et l'orientation du rôle professionnel à différents niveaux (des prédominances et des dynamiques de l'orientation du rôle professionnel) mais aussi à ce que les deux études s'enrichissent l'une et l'autre. Par exemple, des éléments de l'étude qualitative viennent expliquer les résultats de la seconde dimension de l'AFDM autour du rôle empêché et de la visibilité des conseillers/référents RSA les plus expérimentés ; ou encore, la faiblesse statistique du

---

conflit avec le bénéficiaire (seconde étude) peut s'expliquer par des illustrations de conflits relationnels vécus par les participants à la première étude qui trouvent rapidement une voie de sortie par la communication et par l'installation d'une relation de confiance avec le bénéficiaire.

Une autre originalité de notre travail de thèse est d'avoir questionné et donné la parole un public de conseillers/référents RSA peu interrogé par la recherche. Ce travail résonne de fait comme autant d'ouvertures vers de futures recherches auprès de ce public. Ces ouvertures font échos aux limites de cette recherche qu'il serait intéressant de dépasser pour mieux connaître et mieux appréhender les pratiques d'accompagnement des conseillers/référents RSA tels que :

- Rendre le questionnaire perfectible et renforcer le modèle d'équations structurelles. En effet, notre questionnaire n'a pu être totalement exploité au plan statistique : l'exclusion des items sur la posture éthique dans l'étude extensive ne nous permet pas d'obtenir des tendances sur les valeurs de ces professionnels alors que les résultats sur la posture éthique sont saillants dans la première étude et dans les travaux scientifiques portant sur le champ du social et de l'insertion. En outre, le questionnaire n'est peut-être pas l'outil le plus adapté pour aborder l'action de l'éthique dans la pratique des conseillers/référents RSA : des observations, par exemple, pourraient être une méthodologie plus adaptée à ce but. Par ailleurs, la faiblesse des items sur la représentation de l'employabilité ou encore du conflit relationnel avec le bénéficiaire questionne quant à l'utilisation ou à l'optimisation possible de ces items/rubriques du questionnaire. Enfin, comme évoqué précédemment, le modèle d'équations structurelles présenté est assez fragile, il serait intéressant de le renforcer par une taille d'échantillon plus importante ;
- Nous avons mis en lumière plusieurs processus en lien avec la variabilité du rôle professionnel. Il faudrait évaluer si d'autres concepts/notions ou processus que nous n'avons pas nécessairement perçus pourraient être en lien avec la variabilité (ou à l'inverse l'homogénéité) de l'orientation du rôle professionnel des conseillers/référents RSA ;

- Reprendre les hypothèses dégagées mais non vérifiées. Existe-t-il plus d'hommes cadres dans l'insertion et, si oui, comment cela s'explique-t-il ? Pourquoi eux et les Bac+2 et Bac+5, ressentent-ils plus de reconnaissance dans leur travail ? A l'inverse, pourquoi ceux qui ont un Bac+3/4 et/ou un cursus santé/social sont-ils plus en difficulté dans l'orientation de leur rôle professionnel ?

Ces limites ouvrent donc à nombreuses perspectives de recherches auprès de ce public de professionnels si peu interrogé. En conclusion, nous appelons de tous nos vœux à l'établissement de futures recherches en Sciences Humaines et Sociales qui s'intéresseraient au champ de l'insertion professionnelle et plus spécifiquement aux acteurs de l'insertion.



---

## Bibliographie

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Aghouchy, K. (2003). Les procédures comme forme de contrôle des comportements et des valeurs : le cas d'un centre d'appels téléphoniques. *Connexions*, 79(1), 47-68. <https://doi.org/10.3917/cnx.079.0047>
- Alberola, E., Aldeghi, I. et Guisse, N. (2014). L'employabilité des demandeurs d'emploi : une approche de la notion et de sa mesure. *Credoc*, (39). <https://www.credoc.fr/publications/l-employabilite-des-demandeurs-d-emploi-une-approche-de-la-notion-et-de-sa-mesure>
- Almudever, B., Le Blanc, A. et Hajjar, V. (2013). Construction du sens du travail et processus de personnalisation : l'étude du transfert d'acquis d'expériences et des dynamiques de projet. Dans *Alain Baubion-Broye (dir), Penser la socialisation en psychologie* (p. 171-185). Toulouse : Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.prete.2013.01.0171>
- Ancet, P. (2017). Conflits de valeurs internes aux sujets et aux organisations. *Rue Descartes*, 91(1), 106-118. <https://doi.org/10.3917/rdes.091.0106>
- Angotti, M., David-Alberola, E. et Loones, A. (2007). Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi. *Credoc*, (Cahier de Recherche N°C234). <https://www.credoc.fr/publications/entreprises-ordinaires-entreprises-solidaires-limplication-des-entreprises-dans-linsertion-professionnelle-des-publics-eloignes-de-lemploi>
- ANSA. (2017). *Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée. Accompagnement des chômeurs de longue durée : revue systématique des évaluations d'impact.* <https://www.solidarites-actives.com/sites/default/files/2020->

- 
- 04/Ansa\_AIS\_EvaluationConsolid%C3%A9e\_20190326\_VFF.pdf
- Arciniegas Cardoso, M. I., Dutoit, M., Lavitry, L. et Trombert, C. (2016). Le travail du professionnel de l'insertion. Dans *Lima, L. et Trombert, C. (dir) Le travail de conseiller en insertion*, ESF Editeur. ESF. <https://shs.hal.science/halshs-01373730>
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. (Homewood, vol. 40). Oxford Academic.
- Aubry, F. (2012). Transmettre un genre professionnel, l'exemple des nouvelles recrues aides-soignantes : une comparaison France-Québec. *Formation emploi*, 119(3), 47-63. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.3706>
- Bajoit, G. (2005). La place de la violence dans le travail social. *Pensée plurielle*, 10(2), 119-135. <https://doi.org/10.3917/pp.010.0119>
- Balzani, B., Béraud, M., Boulayoune, A., Divay, S., Eydoux, A. et Gouzien, A. (2008). *L'accompagnement vers l'emploi. Acteurs, pratiques, dynamiques* [Rapport DARES]. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00377437>
- Baubion-Broye, A. (Dir.). (1998). *Événements de vie, transition et construction de la personne*. Toulouse : Eres. <https://doi.org/10.4000/osp.5865>
- Baubion-Broye, A. et Hajjar, V. (1998). Transitions psychosociales et activités de personnalisation. Dans *Alain Baubion-Broye, éd., Événements de vie, transitions et construction de la personne*, Toulouse : Éres, 17-43. <https://doi.org/10.3917/eres.broye.1998.01.0017>
- Bellini, S. (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 65(1)*, 13-25. <https://doi.org/10.3917/cips.065.0013>
- Ben Hassen, N. et Hofaidhllaoui, M. (2012). L'«employabilité» des salariés : facteur de la performance des entreprises ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 91(4), 129-150. <https://doi.org/10.3917/resg.091.0129>
- Benasayag, M. et Rey, A. (2012). *Éloge du conflit*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.benas.2012.01>

- 
- Berthier, N. (1998). *Les techniques d'enquête en sciences sociales : méthodes et exercices corrigés*. A. Colin.
- Beucler, Q. (2016). Conflictualité et travail de l'intermédiaire... dans un chantier d'insertion par le travail. *Connexions*, 106(2), 183-194. <https://doi.org/10.3917/cnx.106.0183>
- Blanquart, P. (1992). Éthique et travail social, quelles articulations ? Valeurs et travail social aujourd'hui/interview de P.Blanquart. *Forum*, (n° 60), 2-5.
- Bliez-Sullerot, N. (1999). Conflits de pratiques et conflits de valeurs en formation. *SPIRALE - Revue de Recherches en Éducation - Apprendre l'écrit - Les valeurs en formation et en éducation (3) sous la direction de Dominique-Guy Brassart et Yves Reuter.*, (23), 187-193. <https://doi.org/10.3406/spira.1999.1550>
- Bonnelle, C. (2016). *La dynamique du conflit*. Eres. <https://doi.org/10.3917/eres.bonne.2016.01>
- Borello, J.-M. (2018). *Donnons-nous les moyens de l'inclusion* [Gouvernement d'Edouard Philippe]. <https://travail-emploi.gouv.fr/demarches-ressourcesdocumentaires/documentation-et-publicationsofficielles/rapports/article/rapport-donnons-nous-les-moyens-de-l-inclusion>
- Bosselut, G., Heuzé, J.-P. et Eys, M. A. (2009). Ambiguïté du rôle au sein des équipes sportives. *Movement & Sport Sciences*, 66(1), 33-60. <https://doi.org/10.3917/sm.066.0033>
- Bouquet, B. (2017). Chapitre VII. Éthique de l'accompagnement et de l'intervention collective. Dans Cyprien Avenel éd., *Les nouvelles dynamiques du développement social*, Nîmes : Champ Social. 187-205. <https://doi.org/10.3917/chaso.avene.2017.01.0187>
- Bourcier, C. et Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance. Un outil de motivation pour vos salariés*. Les éditions d'organisation.
- Bournel-Bosson, M. (2011). Regard sur l'activité d'accompagnement dans le domaine de l'insertion des jeunes. *Sociétés et jeunes en difficulté. Revue pluridisciplinaire de recherche*, (n°11). <http://journals.openedition.org/sejed/7232>
- Brégeon, P. (2008). *À quoi servent les professionnels de l'insertion ? l'exemple des intervenants*



- 
- sociaux en centres d'hébergement et de réinsertion sociale, en missions locales et dans l'insertion par l'activité économique*. L'Harmattan.
- Brillet, F., Coutelle, P. et Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, 89(3), 3-18. <https://doi.org/10.3917/grhu.089.0003>
- Brouillette-Alarie, S., Proulx, J. & Benbouriche, M. (2013). Mieux saisir les outils actuariels : une analyse factorielle de la Statique-99R. *Criminologie*, 46(1), 199–219. <https://doi.org/10.7202/1015299ar>
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Bureau, M.-C. et Nivolle, P. (2016). Les professionnels de l'insertion. Dans Lima, L. et Trombert, C (dir). *Le travail de conseiller en insertion*, ESF Editeur, 117-135.
- Carlson, S. (1951). *Executive Behaviour : A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*. Arno Press.
- Caroly, S. et Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail. Des conditions de développement des stratégies d'expérience. Comparaison de deux bureaux de Poste. *Formation et Emploi*, 88, 43-55. <https://doi.org/10.3406/forem.2004.1737>
- Carrier-Vernhet, A. (2012, 30 novembre). *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources* [thèse de doctorat, Grenoble].
- Castra, D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.castra.2003.01>
- Castra, D., Valls, F. et Castel, R. (2007). *L'insertion malgré tout : l'intervention sur l'offre et la demande, 25 ans d'expérience*. Octarès édition. <https://doi.org/10.4000/osp.1642>
- Chaine, L. (2012). Culture de la reconnaissance et culture du résultat : aux sources d'une rencontre traumatique entre sujet et management. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 105-122. <https://doi.org/10.3917/nrp.013.0105>
- Charazac, V. (2010). Le néolibéralisme au mépris du collectif. Souffrance au travail,

- 
- management par objectifs et délitement des groupes. *Connexions*, 94(2), 121-133.  
<https://doi.org/10.3917/cnx.094.0121>
- Château, J. (1985). *L'humanisation ou les premiers pas des valeurs humaines*, Pierre Margada.
- Chervet, B., Danon-Boileau, L. et Durieux, M.-C. (2005). *Le conflit psychique*. Presses Universitaires de France - PUF.  
[https://doi.org/10.3917/puf.dano.2005.01#xd\\_co\\_f=ZmEONjFiZDItZWJkNy00OWFILWI3NzUtZGQzYmY2ODM3ZDZh~](https://doi.org/10.3917/puf.dano.2005.01#xd_co_f=ZmEONjFiZDItZWJkNy00OWFILWI3NzUtZGQzYmY2ODM3ZDZh~)
- Cimier, A., Althaus, V., Lhuillier, D. et Molinier, P. (2021). Chômage, activités et santé : vécu de personnes en situation de chômage. *Bulletin de psychologie*, 573, 187-202.  
<https://doi.org/10.3917/bupsy.573.0187>
- Cingolani, P. (2017). *La précarité* (5e éd.). Que sais-je ?  
<https://doi.org/10.3917/puf.cingo.2006.01>
- Claes, M., Debrosse, R., Miranda, D. et Perche, C. (2010). Un instrument de mesure des pratiques éducatives parentales à l'adolescence : validation auprès d'adolescents du Québec et de France. *European Review of Applied Psychology*, 60(1), 65-78.  
<https://doi.org/10.1016/j.erap.2009.11.001>
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.  
<https://doi.org/10.4000/activites.2540>
- Codo, S., Mokoukolo, R. et Lourel, M. (2015). Gérer les nombreux conflits de rôle pour réduire le stress des dirigeants de proximité. Le cas de la SNCF. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX (51), 55-74. <https://doi.org/10.3917/rips1.051.0055>
- Commeiras, N., Loubès, A. et Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 13(4), 73-89.  
<https://doi.org/10.7202/038586ar>
- Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N. et Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le travail humain*, 78(1),

- 
- 9-29. <https://doi.org/10.3917/th.781.0009>
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. et Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology : An International Review*, 57, 488-509. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00332.x>
- De Gaulejac, V. (2011). Chapitre 2 / Histoire de vie, trajectoire idéologique et hypermodernité. Dans : Anne Muxel éd., *La politique au fil de l'âge*. Paris : Presses de Sciences Po 47 - 61. <https://doi.org/10.3917/scpo.muxel.2011.01.0047>
- Dejours, C. et Abdoucheli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Prévenir*, (n°20), 127-149.
- Dejours, C. (2007). Chapitre 3. Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance. Dans Alain Caillé, ed., *La quête de reconnaissance, Nouveau phénomène social total*, 58-70. Paris : La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.caill.2007.01.0058>
- Dejours, C. et Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 75-91. <https://doi.org/10.3917/nrp.013.0075>
- Del Volgo, M.-J. et Gori, R. (2010). Résister à la société de la norme et de l'évaluation. *Connexions*, 94(2), 49-60. <https://doi.org/10.3917/cnx.094.0049>
- Delacroix, E., Jolibert, A., Monnot, É. et Jourdan, P. (2021). Chapitre 14. La modélisation par les équations structurelles. Dans E. Delacroix, A. Jolibert, É. Monnot & P. Jourdan (Dir), *Marketing Research, Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod, 429-476. <https://doi.org/10.3917/dunod.delac.2021.01.0429>
- Delgènes, J.-C., Chenais, M. et Zunigo, X. (2010). *France Telecom Etat des lieux sur le stress et les conditions de travail Rapport Principal*. Cabinet Technologia. [http://latoile.sudptt.org/IMG/pdf/FT\\_1-2\\_Principal\\_100521.pdf](http://latoile.sudptt.org/IMG/pdf/FT_1-2_Principal_100521.pdf)
- Denave, S. (2015). Chapitre 1. Quitter son métier : convergence d'insatisfactions professionnelles et d'événements déclencheurs. Dans S. Denave, *Reconstruire sa vie professionnelle : Sociologie des bifurcations biographiques* Paris cedex 14 : Presses

- 
- Universitaires de France, 39-78.
- Deschênes, A.-A. (2019). L'influence de la compatibilité individu/environnement sur l'intention de quitter l'emploi des enseignants : un examen empirique à travers divers niveaux. *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation*, 42(4), 1059-1091.
- Deslandes, G. (2012). *Le management éthique*. Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.desla.2012.02>
- Desmarais, C. et Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 205(6), 71-88.  
<https://www.cairn.info/revue--2010-6-page-71.htm>.
- Desmette, D. (2003). L'identité des chômeurs. *La revue nouvelle*, 12(117), 88-96.
- Djabi, M. et Chanlat, J.-F. (2014). L'identification à l'organisation en contexte de changement. Le cas de la SNCF. *Revue française de gestion*, 238(1), 33-58.  
<https://doi.org/10.3166/RFG.238.33-57>
- Djabi, M. et Perrot, S. (2016). Tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 21(1), 140-148. <https://doi.org/10.7202/1052503ar>
- Doise, W. et Mugny, G. (1981). *Le développement social de l'intelligence* (Vol. 1). Paris : Inter Éditions.
- Dreyfus, S. E. et Dreyfus, H. (1980). A Five-Stage Model of the Mental Activities Involved in Directed Skill Acquisition. *Distribution*, 22. <https://doi.org/10.21236/ADA084551>
- Dubet, F. (2014). *Inégalités et justice sociale*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches ».
- Dubois, N. (1994). *La norme d'intériorité et le libéralisme*. Presses universitaires de Grenoble.
- Durand, J.-P. et Sarfati, F. (2017). Employabilité et système d'emploi. Introduction. Dans *Glaymann, D., Moatty, F., Tiffon, G. et Durand, J-P (dir). Le piège de l'employabilité*, Presses Universitaires de Rennes, 183-188.
- Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social*, Presses Universitaires de France.
- Ebersold, S. (2001). *La naissance de l'inemployable ou L'insertion aux risques de l'exclusion*.

---

Presses universitaires de Rennes.

- Ebersold, S. (2005). L'insertion, ses métamorphoses, ses registres de cohérence à la lumière d'un corpus de circulaires (1982-1993). *Sociétés contemporaines*, 58(2), 105-130. <https://doi.org/10.3917/soco.058.0105>
- Ehrenberg, A. (2000). *La fatigue d'être soi : Dépression et société*, Ed : Odile Jacob.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. et Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support : contributions to perceived organizational support and employee retention. *The Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: and sex and drugs and rock « n » roll* (4. ed). Sage.
- Francois, Y. (2014). Le sentiment de reconnaissance et le besoin de reconnaissance sont-ils étroitement liés ou peuvent-ils s'exprimer de manière distanciée ? La science des fondements de la reconnaissance dans les organisations. *Marseille, France*, 15.
- Freud, S. (1923). *Le Moi et le Ça* (traduction de C. Baliteau, A. Bloch, J.-M. Rondeau), Presses Universitaires de France.
- Gaillard, G. (2008). La professionnalité et la menace de disqualification. *Rhizome*, (33), 1-5.
- Garcia de Araujo, J.-N. et Carreteiro, T.-C. (2012). Conflit. Dans *Barus-Michel, Enrique, E et Lévy, A. (dir), Le vocabulaire de la psychosociologie*, Erès, 96-99. <https://doi.org/10.3917/eres.barus.2002.01.0094>
- Garson, G. D. (2015). *Structural Equation Modeling : (2015th edition)*. Statistical Associates Publishers.
- Gatignon-Turnau, A.-L., Ventolini, S. et Fabre, C. (2015). La proactivité de carrière : un processus d'anticipation ou de planification d'événements ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 95(1), 26-43. <https://doi.org/10.3917/grhu.095.0026>

- Gazier, B. (1999). Assurance-chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail. *Université Panthéon-Sorbonne (Paris 1), Papiers d'Economie Mathématique et Applications*. <https://shs.hal.science/halshs-03704349/document>
- Gazier, B. (2017). Préambule. Les dynamiques des versions opérationnelles de l'employabilité, entre individuel et collectif. Dans *Glaymann, D., Moatty, F., Tiffon, G. et Durand, J-P (dir). Le piège de l'employabilité*, Presses Universitaires de Rennes, 19-36.
- Gérome, C. (2017). Questionner la (re)mise au travail des « éloignés de l'emploi ». La sélection et l'évaluation des chômeurs dans les structures d'insertion par l'activité économique. Dans *Glaymann, D., Moatty, F., Tiffon, G. et Durand, J-P (dir). Le piège de l'employabilité*, Presses Universitaires de Rennes, 127-138.
- Ginisty, B. (2004). Le travail social ou les aventures du désir, du sens et des expertises. Dans : *Olivier Amiguet éd., Les enjeux contradictoires dans le travail social*, Toulouse : Érès, 119-128. <https://doi.org/10.3917/eres.amigu.2004.01.0119>
- Giuliani, F. (2009). Les conseillers face à la norme des parcours d'insertion : entre expérimentations et stratégies de survie. *Informations sociales*, 156(6), 58-65. <https://doi.org/10.3917/inso.156.0058>
- Glaymann, D. et Moatty, F. (2017). Introduction générale. L'employabilité, une notion à questionner, des usages à déconstruire. Dans *Glaymann, D., Moatty, F., Tiffon, G. et Durand, J-P (dir). Le piège de l'employabilité*, Presses Universitaires de Rennes, 7-18.
- Goderniaux, È. (2016). La subjectivité à l'épreuve du conflit radical : le cas d'une institution de formation de travailleurs sociaux. *Connexions*, 106(2), 157-170. <https://doi.org/10.3917/cnx.106.0157>
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Ed. de Minuit.
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Grima, F. (2004). Faire face au conflit de rôle : analyse des stratégies d'ajustement des responsables de formation professionnelle continue. *Revue de Gestion des Ressources*

- 
- Humaines*, 52(47-62).
- Grimard, C. et Zwick Monney, M. (2016). Les capacités d'agir des travailleurs sociaux. *Pensée plurielle*, 43(3), 85-95. <https://doi.org/10.3917/pp.043.0085>
- Grimaud, L. (2009). De quoi parle la notion d'accompagnement ? *Empan*, 74(2), 29-34. <https://doi.org/10.3917/empa.074.0029>
- Gueguen, H. et Malochet, G. (2012). *Les théories de la reconnaissance*. La Découverte. Liens Socio. <https://doi.org/10.3917/dec.guegu.2012.01>
- Guibert, J. et Jumel, G. (1997). *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Guilbert, L., Bernaud, J.-L., Gouvernet, B. et Rossier, J. (2016). Employability: Review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(1), 69-89. <https://doi.org/10.1007/s10775-015-9288-4>
- Guilbert, L. et Loarer, E. (2019). Employabilité. Dans Gérard Valléry, éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, vol. 2e éd., Dunod, 176-178. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0176>
- Gundry, L. K. et Rousseau, D. M. (1994). Critical Incidents in Communicating Culture to Newcomers : The Meaning is the Message : *Human Relations*, 47(9), 1063-1088. <https://doi.org/10.1177/001872679404700903>
- Hamzaoui, M. (2005). Émergence et logiques de la politique d'activation du social et de l'emploi. *Pensée plurielle*, 10(2), 19-28. <https://doi.org/10.3917/pp.010.0019>
- Hardy, M. E. et Conway, M. E. (1978). *Role theory : perspectives for health professionals*. Appleton-Century-Crofts.
- Henry, M. (1987). *La barbarie*. Grasset.
- Hirsch, M. (2005). *Au possible, nous sommes tenus. La nouvelle équation sociale. 15 résolutions pour combattre la pauvreté des enfants* [Commission Familles, vulnérabilité, pauvreté]. Ministère des Solidarités, de la Santé et de la Famille. <https://www.vie-publique.fr/rapport/27331-au-possible-nous-sommes-tenus-commission-familles-vulnerabilite-pauvrete>

- 
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Edition du Cerf, vol. 99. Persée - Portail des revues scientifiques en SHS.
- Honneth, A. (2004). La théorie de la reconnaissance : une esquisse. *Revue du MAUSS*, 23(1), 133-136. <https://doi.org/10.3917/rdm.023.0133>
- Honneth, A., Voirol, O., Rusch, P. et Dupeyrix, A. (2008). *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique* (Nouvelle éd.). Paris : La Découverte.
- Hu, L. et Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling : Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Hugon, M., Villatte, A. et Prêteur, Y. (2013). Philippe Malrieu : un modèle de la socialisation-personnalisation. Dans *Alain Baubion-Broye (dir), Penser la socialisation en psychologie* (p. 37-51). Toulouse : Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.prete.2013.01.0037>
- Husson, F. (2013, 25 avril). *Analyse factorielle de données mixtes avec FactoMineR* [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=V1KsWsLDq2s>
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling : Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.09.003>
- Izambard, A. (2014, 27 juin). Chômage de masse : c'est grave docteur ? *L'Express*. [https://www.lexpress.fr/economie/chomage-de-masse-c-est-grave-docteur\\_1555017.html](https://www.lexpress.fr/economie/chomage-de-masse-c-est-grave-docteur_1555017.html)
- Janet, P. (1935). Réalisation et interprétation. *Bulletin de psychologie*, 414, 122-142.
- Jean-Philippe, M. (2011). De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, 167(5), 123-130. <https://doi.org/10.3917/inso.167.0123>
- Jellab, A. (2005). Les « nouveaux enseignants » de lycée professionnel : un rapport « contrarié » au métier ? *L'Homme & la Société*, 156-157(2-3), 147-165. <https://doi.org/10.3917/lhs.156.0147>
- Jorro, A. (2016). Postures professionnelles des conseillers en évolution professionnelle. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 32(3).



---

<https://doi.org/10.4000/ripes.1131>

- Julier, C. (2004). Travail social en crise, travail social de crise. Dans : *Olivier Amiguet éd., Les enjeux contradictoires dans le travail social*, Toulouse : Érès., 7-14.  
<https://doi.org/10.3917/eres.amigu.2004.01.0007>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. et Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress : Studies in role conflict and ambiguity* (p. xii, 470). John Wiley.
- Katz, D. et Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization : Three Processes of Attitude Change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kinoo, P. et de Keyser, A. (2017). Chapitre 14. Transgressions et sanctions. Dans *Muriel Meynckens-Fourez éd., Éduquer et soigner en équipe : Manuel de pratiques institutionnelles*, vol. 2e éd., De Boeck Supérieur, 317-344.  
<https://doi.org/10.3917/dbu.meync.2017.01.0317>
- Kuhn, A. et Moulin, Y. (2009). *Les politiques de maintien de l'employabilité dans les entreprises françaises*. AGRH, Toulouse, 1-11.
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14(4), 9-24.  
<https://doi.org/10.3917/mav.014.0009>
- Lameul, G. (2008). Les effets de l'usage des technologies d'information et de communication en formation d'enseignants, sur la construction des postures professionnelles. *Savoirs*, 17(2), 71-94. <https://doi.org/10.3917/savo.017.0071>
- Laplanche, J. et Pontalis, J.-B. (1967). *Vocabulaire de psychanalyse*, Presses Universitaires de France.
- Larroze-Marracq, H., Huet-Gueye, M. et Oubrayrie-Roussel, N. (2013). Personne et histoire. Construction du sens et création de soi. Dans *Alain Baubion-Broye (dir), Penser la socialisation en psychologie*, Toulouse : Érès, 113-128.  
<https://doi.org/10.3917/eres.prete.2013.01.0113>
- Lavitry, L. (2012). Le jugement d'employabilité : un nouveau savoir pour gérer les chômeurs ?

- 
- Sociologies pratiques*, 24(1), 53-65. <https://doi.org/10.3917/sopr.024.0053>
- Lavitry, L. (2015). Chapitre II. Morphologie sociale et identité professionnelle des conseillers à l'emploi. Dans : Lynda Lavitry, *Flexibilité des chômeurs, mode d'emploi*, Paris Cedex 14 : Presses Universitaires de France, 33-55.
- Lavitry, L. (2016). Éthique de l'accompagnement et éthique du placement dans le suivi des chômeurs : une même impuissance ? *Le Sociographe*, 54(2), XI-XXIX. <https://doi.org/10.3917/graph.054.0056>
- Lavitry, L. (2017). Morale de l'emploi et construction de l'employabilité par les conseillers de Pôle emploi. Dans Glaymann, D., Moatty, F., Tiffon, G. et Durand, J-P (dir). *Le piège de l'employabilité*, Presses Universitaires de Rennes, 153-168.
- Lavitry, L. (2018). Indicateurs de performance et suivi individualisé à Pôle emploi : les effets paradoxaux de la qualité de l'accompagnement. *Informations sociales*, 198(3), 86-95. <https://doi.org/10.3917/inso.198.0086>
- Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail : contribution à la psychologie ergonomique*. Presses universitaires de France.
- Leroy, C., Van Leeuw, V., Chihi, A., Englert, Y. & Zhang, W. (2018). Analyse de clusters : nouvelle approche pour identifier les profils de mères avec des caractéristiques similaires. *Revue de Médecine Périnatale*, 10, 106-113. <https://doi.org/DOI 10.1007/s12611-017-0419-7>
- Lhuillier, D. et Litim, M. (2010). « Crise du collectif » et déficit d'histoire : apports de travaux sur le groupe et le collectif de travail. *Connexions*, 94(2), 149-173. <https://doi.org/10.3917/cnx.094.0149>
- Linhart, D. (2010). V. La modernisation : changer les salariés avant de changer le travail. Dans : Danièle Linhart éd., *La modernisation des entreprises*, Paris : La Découverte, 79-87.
- Linton, R. (1945). *Les fondements culturels de la personnalité*. Dunod.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226. <https://doi.org/10.2307/2392453>

- Machado, T. (2016). Reconnaissance au travail. Dans *Gérard Valléry, éd., Psychologie du Travail et des Organisations*, Dunod, 353-356.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0353>
- Machado, T. et Desrumaux, P. (2015). Le rôle de la dissonance émotionnelle sur l'épuisement professionnel des conseillers en insertion. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 108(4)*, 629-651. <https://doi.org/10.3917/cips.108.0629>
- Maisonneuve, J. (1973). *Introduction à la psychosociologie*, Presses Universitaires de France.
- Malrieu, P. (1979). La crise de personnalisation : Ses sources et ses conséquences sociales. *Psychologie et Education, III(3)*, 1-18.
- Malrieu, P. (1989). *Dynamiques sociales et changements personnels* - CNRS Editions.
- Malrieu, P. (1998). La recherche des « vraies » valeurs. Dans *Barbier, J.M., & Galatanu, O. (dir). Actions, affects et transformations de soi*, Presses Universitaires de France, 149-172).  
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01076300>
- Malrieu, P. (2013). La notion d'interstructuration du sujet et des institutions. Dans *Alain Baubion-Broye (dir), Penser la socialisation en psychologie*, Toulouse : Érès, 187-204.  
<https://doi.org/10.3917/eres.prete.2013.01.0187>
- Malrieu, P. et Malrieu, S. (1973). La socialisation. Dans *Gratoit Alphanféry, H, Zazzo, R (dir) Traité de psychologie de l'enfant*, Presses Universitaires de France, 5-236.
- Marc, E. et Picard, D. (2015). Conflit et relation. *Gestalt, 46(1)*, 129-142.  
<https://doi.org/10.3917/gest.046.0129>
- Martinez-Lopez F., Gasquez-Abad J. et Sousa C. (2012), « Structural equation modeling in marketing and business research: critical issues and practical recommendations », *European Journal of Marketing, 47(1)*. <https://doi.org/10.1108/03090561311285484>
- McQuaid, R. W. et Lindsay, C. (2005). The Concept of Employability. *Urban Studies, 42(2)*, 197-219. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago. <https://psycnet.apa.org/record/1934-15037-000>
- Mebarki, L. (2019, 13 novembre). *Le rôle des communautés de pratique dans la socialisation*

- 
- organisationnelle des nouveaux entrants*. 30ème congrès de l'AGRH, Nov 2019, Bordeaux, France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02469109>
- Mègemont, J.-L. (1998). Mobilité professionnelle : construction de l'identité et formation de la personne. Dans *Alain Baubion-Broye, éd., Événements de vie, transitions et construction de la personne*, Toulouse : Éres, 87-109. <https://doi.org/10.3917/eres.broye.1998.01.0087>
- Mercier, E. (2011). *Développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques ?* AGRH, Marrakech, Maroc, 1-23.
- Meyerson, I. (1987). « Écrits » 1920 - 1983. Pour une psychologie historique. *Raison présente*, 95(1). <https://doi.org/10.3406/raipr.1990.2883>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Miossec, Y. et Clot, Y. (2015). Le collectif de travail : entre fragilité et ressource. Dans *Annie Thébaud-Mony éd., Les risques du travail : Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris : La Découverte, 147-154. <https://doi.org/10.3917/dec.theba.2015.01.0147>
- Monroy, M. et Fournier, A. (1997). *Figures du conflit. Une analyse systémique des situations conflictuelles*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.monro.1997.01>
- Moscovici, S. et Doise, W. (1992). Chapitre 5. Conflits et consensus extrêmes : le rôle des valeurs. Dans *Moscovici, S. et Doise, W. (dir), Dissensions et Consensus*, Presses Universitaires de France, 137-176.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work Role Transitions. *Administration Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
- Oheix, G. (1981). *Contre la précarité et la pauvreté, 60 propositions* [Remis à Raymond Barre]. Ministère de la santé et de la sécurité sociale.
- Pagès, J. (2004). Analyse factorielle de données mixtes. *Revue de Statistique Appliquée*, 52(4), 93-111.
- Paillé, P. (2007). Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. *Bulletin de*

- 
- psychologie*, Numéro 490(4), 349-355. <https://doi.org/10.3917/bupsy.490.0349>
- Parsons, T. (1951). *The social system*. The free press of Glencoe.
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. L'Harmattan.
- Paul, M. (2009a). Accompagnement. *Recherche et formation*, (62), 91-108. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.435>
- Paul, M. (2009b). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, 20(2), 11-63. <https://doi.org/10.3917/savo.020.0011>
- Perrin-Joly, C. (2017). Age et employabilité. Les critères d'âge dans la gestion et les projets de carrière. Dans *Glaymann, D., Moatty, F., Tiffon, G. et Durand, J-P (dir). Le piège de l'employabilité*, Presses Universitaires de Rennes, 201-214.
- Perrot, S. (2000, 1 janvier). L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tensions de rôles [thèse de doctorat, Paris 9].
- Perrot, S. (2005). *Nature et conséquences des conflits de rôles*. Journée de recherche CEROG / AGRH, IAE d'Aix, Aix en Provence, France. <https://doi.org/halshs-00360474>
- Perrot, S. (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *M@n@gement*, 11(3), 231-258. <https://doi.org/10.3917/mana.113.0231>
- Phanuel, D. et Lemaire, I. (2015). Concilier éthique et performance dans l'économie sociale et solidaire : quelle contribution de la vision stratégique et de la qualité ? Le cas de « A.I.D.E.R ». *Gestion et management public*, 4/2(4), 5-30. <https://doi.org/10.3917/gmp.042.0005>
- Picard, D. et Marc, E. (2008). *Les conflits relationnels*, Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.picar.2012.01>
- Pupion, P.-C. (2012). 19. Modèles d'équations structurelles à variables latentes. Dans *P-C, Pupion, Statistiques pour la gestion : Applications avec Excel, SPSS, Amos et SmartPLS*, vol. 3e éd., Paris : Dunod, 344-371.
- Remy, C. et Lavitry, L. (2017). La quantité contre la qualité ? Des professionnels de l'emploi entre « esprit gestionnaire » et relation de service. *Revue Française de Socio-*

- 
- Économie*, 19(2), 69-88. <https://doi.org/10.3917/rfse.019.0069>
- Renault, E. (2004). Reconnaissance, institutions, injustice. *Revue du MAUSS*, 23(1), 180-195. <https://doi.org/10.3917/rdm.023.0180>
- Ribot, R. (1884). Les bases intellectuelles de la personnalité. *Revue Philosophique de la France Et de l'Étranger*, 18(n/a), 410.
- Ricœur, P. (2005). *Parcours de la Reconnaissance - Trois Etudes*. Folio.
- Roche, P. (2007). Les défis de la proximité dans le champ professionnel. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 3(1), 63-82. <https://doi.org/10.3917/nrp.003.0063>
- Rocheblave-Spenlé, A. M. (1965). La notion de rôle en psychologie sociale. *Bulletin de psychologie*, tome 19, n°244, 105-108.
- Rocheblave-Spenlé, A. M. (1969). *La notion de rôle en psychologie sociale : étude historico-critique*. Presses universitaires de France.
- Rocheblave-Spenlé, A. M. (1970). *Psychologie du conflit*. Editions universitaires.
- Roussillon, R. (2003). Nécessité de la conflictualité et complexité. *Bulletin national santé mentale et précarité*, « La victimologie en excès », (12), 1-2.
- Royal, L. et Brassard, A. (2010). Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés. *Gestion*, 35(3), 27-33. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0027>
- Salah-Eddine, L. (2014). Chapitre 1. Créativité sous contrainte des professionnels en psychiatrie face au changement. Dans *Durand, J-P., Moatty, F., Tiffon, G. (dir). L'innovation au travail*, Octarès Editions.
- Sathe, V. (1985). Culture and related corporate realities. *Human Resource Management*, 24(3), 376-378. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240313>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values : Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. Dans *M. P. Zanna (dir.), Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25, 1-65. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. et Peter, R. (2004).

- 
- The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483-1499. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- Simmel, G. (1995). *Le Conflit*. Circé.
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*, Pearson new international edition, sixth edition. Pearson.
- Tcholakova, A. (2014). La relation de service comme rapport de reconnaissance : l'exemple de l'accompagnement des réfugiés vers le travail. *Travailler*, 32(2), 99-129. <https://doi.org/10.3917/trav.032.0099>
- Therriault, P.-Y., Saint-Jean, M., Ruelland, I., Rhéaume, J., Alderson, M. et Lavoie, M. (2014). Le collectif de travail : une protection pour la santé psychologique d'éducateurs d'ateliers industriels en milieu carcéral. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(1), 43-62. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30042-5](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30042-5)
- Tiffon, G. (2017). Conclusion générale. L'employabilité ou l'injonction à gérer sa vie comme un capital. Dans *Glaymann, D., Moatty, F., Tiffon, G. et Durand, J-P (dir). Le piège de l'employabilité*, Presses Universitaires de Rennes, 243-348.
- Tostain, M. (1999). La morale est-elle universelle ? Les alternatives actuelles au modèle rationaliste de Kohlberg. Dans *J.-L. Beauvois, N. Dubois et W. Doise (éd.), La psychologie sociale*, Presses Universitaires de Grenoble, vol. 4, 47-57.
- Touraine, A. (1982). *Mouvements sociaux d'aujourd'hui. Acteurs et analystes*. Éditions de l'Atelier. <https://doi.org/10.3917/ateli.toura.1982.01>
- Tourmen, C. (2007). Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion. *Santé Publique*, 19(hs), 15-20. <https://doi.org/10.3917/spub.070.0015>
- Trindade-Chadeau, A. (2012). Méthodes et outils pour accompagner l'insertion professionnelle des jeunes. *Cahiers de l'action*, 37(3), 55-64. <https://doi.org/10.3917/cact.037.0055>
- Trottier, C. (2001). La sociologie de l'éducation et l'insertion professionnelle des jeunes. *Éducation et sociétés*, 7(1), 5-22. <https://doi.org/10.3917/es.007.0005>

- 
- Van der Heijde, C. et Van Der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management, 45*(3), 449-476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Van Maanen, J. E. et Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*.
- Vincens, J. (1997). L'insertion professionnelle des jeunes. À la recherche d'une définition conventionnelle. *Formation Emploi, 60*(1), 21-36.  
<https://doi.org/10.3406/forem.1997.2252>
- Voswinkel, S., Gernet, I. et Renault, E. (2007). L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé. *Travailler, 18*(2), 59-87.  
<https://doi.org/10.3917/trav.018.0059>
- Wuhl, S. (1996). *Insertion, les politiques en crise*, Presses Universitaires de France.
- Yalenios, J. (2015). La reconnaissance dans l'exercice du pouvoir organisationnel. Que se passe-t-il dans les entretiens annuels individuels ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, HS*(Supplément), 77-94. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs02.0077>
- Zoberman, Y. (2011). *Une histoire du chômage*. Éditions Perrin.  
<https://doi.org/10.3917/perri.zober.2011.01>
- Zwick Monney, M. (2015a). De la marginalité à la vulnérabilité : quels liens entre concepts, réalités et intervention sociale ? *Nouvelles pratiques sociales, 27*(2), 45-59.  
<https://doi.org/10.7202/1037678ar>
- Zwick Monney, M. (2015b). *Les échecs de l'insertion : rouages et engrenages d'un mouvement permanent*. Editions Seismo.





# **Annexes**

## Table des matières des annexes de la thèse

<b><u>ANNEXE 1. TABLEAU DES PRINCIPALES MESURES CONCERNANT LE CHÔMAGE ET LES POLITIQUES NATIONALES DE L'EMPLOI EN FRANCE DE 1981 À AUJOURD'HUI</u></b>	<b>317</b>
<b><u>ANNEXE 2. TABLEAU DES PRINCIPALES MESURES DES POLITIQUES FRANÇAISES DE LUTTE CONTRE L'EXCLUSION DE 1981 À AUJOURD'HUI</u></b>	<b>319</b>
<b><u>ANNEXE 3. COURRIEL DE RECHERCHE DES PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE</u></b>	<b>320</b>
<b><u>ANNEXE 4. GRILLE D'ENTRETIEN DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE EXPLORATOIRE</u></b>	<b>322</b>
<b><u>ANNEXE 5. DEMANDE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ POUR LES PARTICIPANTS À L'ÉTUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE (DOCUMENT RGPD)</u></b>	<b>324</b>
<b><u>ANNEXE 6. CLASSIFICATION HIÉRARCHIQUE ASCENDANTE DE LA CLASSE 1 D'ALCESTE</u></b>	<b>326</b>
<b><u>ANNEXE 7. CLASSIFICATION HIÉRARCHIQUE ASCENDANTE DE LA CLASSE 2 D'ALCESTE</u></b>	<b>327</b>
<b><u>ANNEXE 8. CLASSIFICATION HIÉRARCHIQUE ASCENDANTE DE LA CLASSE 3 D'ALCESTE</u></b>	<b>328</b>
<b><u>ANNEXE 9. VERSION DU QUESTIONNAIRE PAR RUBRIQUE POUR L'ENQUÊTE EXTENSIVE DE LA THÈSE</u></b>	<b>330</b>
<b><u>ANNEXE 10. NOTICE D'INFORMATION RGPD À DESTINATION DES RÉFÉRENTS RSA DE LA 2ÈME ÉTUDE DU PROJET DE RECHERCHE</u></b>	<b>342</b>
<b><u>ANNEXE 11. COURRIELS DE DEMANDE DE DIFFUSION DU QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE EXTENSIVE</u></b>	<b>344</b>
<b><u>ANNEXE 12. TABLEAU DE LA DIVERSITÉ DES APPELLATIONS DE POSTE DES PARTICIPANTS À L'ÉTUDE EXTENSIVE</u></b>	<b>346</b>
<b><u>ANNEXE 13. ANALYSES DESCRIPTIVES PAR ITEM DU QUESTIONNAIRE</u></b>	<b>348</b>
<b><u>ANNEXE 14. ANALYSES FACTORIELLES CONFIRMATOIRES DES TYPES DE CONFLITS PERÇUS</u></b>	<b>360</b>
<b><u>ANNEXE 15. ANALYSES FACTORIELLES CONFIRMATOIRES DES TYPES DE RECONNAISSANCE PERÇUE</u></b>	<b>362</b>

**Annexe 1. Tableau des principales mesures concernant le chômage et les politiques nationales de l'emploi en France de 1981 à aujourd'hui**

<b>Année</b>	<b>Mise en place par</b>	<b>La mesure</b>	<b>Description de la mesure</b>	<b>Nombre de chômeurs</b>
1981	Pierre Mauroy	L'insertion professionnelle sociale des jeunes	Création des missions locales, favoriser la relation jeune - entreprises (Rapport Schwartz)	2 millions de chômeurs
1984	Laurent Fabius	TUC (Travaux d'Utilité Collective)	Contrats à temps partiels subventionnés dans les collectivités, les associations et les établissements publics	2,2 millions de chômeurs
1986	Jacques Chirac	Le travail différencié	Mis en place dans le code du travail pour faciliter l'usage des temps partiels, CDD, contrats intérim...	2,5 millions de chômeurs
1993	Edouard Balladur	« Choisir l'emploi du XIème plan »	Ensemble de mesures pour alléger les cotisations pour l'emploi, introduire la dégressivité des allocations chômage et favoriser l'emploi des jeunes	3 millions de chômeurs
1996	Alain Juppé	Loi Robien – Partage du temps de travail	Alléger le coût du travail pour les entreprises qui réduisent le temps de travail de 39 à 32 heures pour préserver, voire créer, des emplois	2,8 millions de chômeurs
1997 2000	Lionel Jospin / Martine Aubry	Loi des 35 heures – Emplois Jeunes	Création des contrats « Emplois Jeunes » dont la rémunération du salarié est partiellement prise en charge par l'État (à hauteur de 80 % du Smic) La durée légale du temps de travail salarié à temps plein passe à 35 heures par semaine	3 millions de chômeurs (1999)
2006	Dominique De Villepin	Contrat Première Embauche (CPE)	Le projet de loi instituant le CPE qui prévoit deux ans de période d'essai et le licenciement possible sans motivation entraîne un énorme mouvement de contestation de la jeunesse. La loi est retirée par Jacques Chirac	2,4 millions de chômeurs
2007 2010	François Fillon	Loi en faveur du Travail, de l'Emploi et du Pouvoir d'Achat (TEPA)	L'exonération des heures supplémentaires d'impôt sur le revenu et des cotisations sociales. Création du statut d'autoentrepreneur. Non remplacement d'un fonctionnaire sur deux qui part à la retraite	2,4 millions de chômeurs (2008)
2013 2016	Jean Marc Ayrault / Manuel Valls	Sécurisation de l'Emploi, Contrat Génération, Territoire Zéro Chômeur	Mesures pour les salariés (couverture santé...) et contrat génération pour le maintien des seniors et l'insertion des jeunes dans les entreprises. Mise en place des premières expérimentations du « Territoire Zéro Chômeur »	3,5 millions de chômeurs (2016)

2018 2019	Edouard Philippe/ Muriel Pénicaud	Avenir Professionnel Contrat d'Accès à l'entreprise (CAE)	Réforme de la formation, du CPF et de la réorientation professionnelle. Réforme de l'apprentissage. Réforme de l'indemnisation chômage (ouverture à certaines catégories – démissions, entrepreneurs – et encadrement plus strict du versement de l'indemnité) Le CAE est un contrat de mise à disposition gratuite d'une personne éloignée de l'emploi pour les entreprises, pour une durée de 3 à 6 mois.	3,6 millions de chômeurs
2020 2023	Jean Castex / Elizabeth Borne	Pacte d'ambition pour l'IAE, Extension du « Territoire Zéro Chômeur » Plan « 1 jeune, 1 solution » et « 1 jeune, 1 mentor »  France Travail	Recrutement et développement pour l'Insertion par l'Activité Économique (IAE), élargissement de l'éligibilité IAE, recrutement possible en CDI pour les seniors sur ce secteur, cumul des contrats possibles. Extension du « Territoire Zéro Chômeur » à 50 territoires au niveau national Aide à l'embauche des jeunes pour les employeurs, aide aux formation et allocations pour les jeunes Développement du service civique pour répondre à la remontée du chômage chez les jeunes. Aide d'un senior dans la socialisation en entreprise Pôle Emploi devient « France Travail », les Mission Locales « France Travail jeunes » et Cap Emploi « France Travail handicap » pour mutualité les compétences et œuvrer en la création d'un opérateur d'insertion commun sur le territoire national. « France Travail » veut lutter contre l'émiettement du secteur	De 2,4 à 2,2 millions de chômeurs

## Annexe 2. Tableau des principales mesures des politiques françaises de lutte contre l'exclusion de 1981 à aujourd'hui

Année	Mise en place par	La mesure	Description de la mesure et/ou du rapport	Nombre de chômeurs
1981	Raymond Barre	Contre la pauvreté et la précarité, 60 propositions	Rapport Oheix : aide et protection pour les plus démunis (familles monoparentales, jeunes issus de l'immigration...) financées par un fonds d'aide (taxes sur jeu, les richesses des particuliers...). Pas de loi associée car changement rapide de gouvernement	1 million
1981	Pierre Mauroy	L'insertion professionnelle et sociale des jeunes	Suite au rapport Schwartz, mise en place de mesures visant à répondre à « l'urgence sociale » avec la mise en place d'allocations ponctuelles pour les plus fragiles	2 millions de chômeurs
1987	Jacques Chirac	Grande pauvreté et précarité économique et sociale	Rapport Wresinski : la précarité et la pauvreté sont l'affaire de tous. Première définition de la précarité. Différentes propositions : aide mensuelle, droit pour tous à l'habitat, généralisation des frais de maladie... Propositions qui ont probablement inspiré la mise en place du RMI qui a suivi	2,5 millions de chômeurs
1989	Michel Rocard	Le Revenu Minimum d'Insertion (RMI)	Le RMI consacre à toute personne le droit de pouvoir bénéficier d'un minimum de ressources (environ 2000 francs soit approximativement 300€) et d'une protection en cas de maladie	2,5 millions de chômeurs
1994	Edouard Balladur	Lutte contre les exclusions	Aide financière pour les entreprises embauchant une personne au RMI, aide financière pour les centres de soins accueillant ces mêmes bénéficiaires	3 millions de chômeurs
1998 - 2000	Lionel Jospin / Martine Aubry	Loi de lutte contre les exclusions Couverture Maladie Universelle (CMU) et Loi Solidarité et Renouvellement Urbain (SRU)	Loi de lutte contre les exclusions : accès aux droits (emploi, logement, santé, éducation, citoyenneté et culture) pour tous, garantie d'une citoyenneté totale La CMU : elle permet l'accès pour toutes les personnes de nationalité française ou étrangère (depuis plus de 3 mois sur le territoire) de bénéficier d'une couverture de santé Loi SRU : l'article 55 de la loi impose un nombre de logements sociaux pour les communes de plus de 15000 habitants	3 millions de chômeurs (1999)
2007	Dominique De Villepin	Loi DALO (Droit au Logement Opposable)	Promulgation de la loi DALO avec plusieurs mesures en faveur des personnes exclues et ayant de faibles ressources. Promotion de la cohésion sociale	2,4 millions de chômeurs
2008	François Fillon	Loi du Revenu de Solidarité Active (Martin Hirsch)	Loi du RSA : extension de l'attribution des minimas sociaux en faveur de ceux qui perçoivent de faibles ressources (mise en place du RSA Activité) en encourageant le retour vers une activité professionnelle	2,4 millions de chômeurs
2013	Jean Marc Ayrault	Plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté	Plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale - plusieurs axes : Réduire les inégalités, prévenir les ruptures, accompagner vers l'insertion, coordonner l'action sociale et valoriser ses acteurs	2,8 millions de chômeurs
2018 - 2022	Edouard Philippe / Jean Castex / Elizabeth Borne	Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté	35 mesures regroupées en cinq thématiques : petite enfance et éducation, santé, accompagnement formation / emploi, logement et droits sociaux, dont par exemple, la revalorisation de la prime d'activité, l'accompagnement accru vers la formation et l'emploi, la création de crèches sur des territoires défavorisés, l'extension de la CMU-C, ou encore la mise en place de PCB (Point Conseil Budget). Le gouvernement a également mis en place des aides ponctuelles d'urgence (chèque énergie, chèque « essence », etc...)	De 3,6 à 2,7 millions de chômeurs



### **Annexe 3. Courriel de recherche des participants à l'étude qualitative exploratoire**

Bonjour,

Actuellement en doctorat de psychologie, je recherche des participants pour ma recherche. **Mon projet de thèse se centre sur la posture et les pratiques d'accompagnement des conseiller-ère-s en insertion professionnelle RSA.** Plus précisément, je souhaite savoir comment ces professionnels de l'insertion explicitent leur travail d'accompagnement auprès d'usagers éloignés du marché de l'emploi. Que signifie, pour eux, accompagner une personne éloignée du marché de l'emploi ? Quelle vision ont-ils de l'employabilité ?

Ces quelques exemples de questions s'insèrent dans une recherche envisagée en deux temps : une étude qualitative (sur la base d'entretiens semi-directifs) réalisée principalement à un niveau local puis une étude extensive (100/150 questionnaires en ligne d'une dizaine de minutes) qui sera réalisée au niveau national.

Souhaitant démarrer en Avril 2019 la première enquête qualitative, **je recherche des participant(e)s (conseiller-ère-s en insertion, conseiller-ère-s formation / emploi, formateurs - trices...) qui accompagnent au plan socioprofessionnel les bénéficiaires du RSA pour réaliser des entretiens : un entretien par conseiller-ère d'une heure environ.**

Si vous connaissez, sur votre territoire, des conseillers/référents RSA qui sont intéressé(e)s pour participer à une recherche en psychologie Sociale du Travail et des Organisations, qu'ils/elles n'hésitent pas à me solliciter en m'envoyant un mail à [audrey.gohin@univ-tlse2.fr](mailto:audrey.gohin@univ-tlse2.fr) ou en me contactant au 06.17.XX.XX.XX.

Je souhaite réaliser cette recherche pour enrichir la recherche en général qui interroge peu les conseillers en insertion professionnelle pourtant au cœur des politiques de l'emploi et de l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Enfin, si vous avez des questions ou des remarques, n'hésitez pas à m'envoyer un mail ou à me contacter par téléphone au 06.17.XX.XX.XX. Je m'engage en contrepartie à vous tenir au courant (à vous et aux personnes que je vais interroger) des résultats (compilés, anonymisés et analysés) des deux études réalisées.

Cordialement,

Audrey GOHIN  
Doctorante en Psychologie Sociale du Travail et des Organisations  
Laboratoire LPS-DT  
Université Toulouse Jean Jaurès  
[audrey.gohin@univ-tlse2.fr](mailto:audrey.gohin@univ-tlse2.fr)





#### Annexe 4. Grille d'entretien de l'enquête qualitative exploratoire

Thèmes	Questions principales (24 questions)	Questions complémentaires / Relances (16 questions)
<b>Le parcours professionnel</b>	Qu'est-ce qui vous a amené à devenir conseiller - ère ? Pouvez-vous me raconter votre parcours professionnel ? Depuis combien de temps êtes-vous au sein de votre organisation de travail actuelle ? Quel statut occupez-vous actuellement ? Quelles sont vos perspectives de carrière ?	Quelle(s) formations(s) avez-vous suivie(s) ? Depuis combien de temps êtes-vous conseiller - ère ?
<b>Le cadre institutionnel perçu</b>	Que pensez-vous du dispositif RSA sur lequel vous intervenez ( <i>nommer le dispositif si connu</i> ) ?	Comment votre structure gère-t-elle le partenariat avec le(s) mandataire(s) ?
<b>Le descriptif du rôle prescrit et du rôle subjectif</b>	Quelle place occupe l'accompagnement parmi l'ensemble de vos activités professionnelles ? Qu'est-ce que signifie, pour vous, accompagner une personne ? Quelles valeurs rattachez-vous à la pratique de l'accompagnement professionnel ? Si l'on se réfère à votre fiche de poste, qu'attend-t-on de vous ? Qu'en pensez-vous ?	<i>En lien avec la question de valeurs :</i> Est-ce que vos valeurs de l'accompagnement correspondent à celles véhiculées au sein de votre organisation ? Et à celles véhiculées au sein du cahier des charges / de la convention ?
<b>Le(s) décalage(s) perçu(s) entre le rôle prescrit et le rôle subjectif</b>	Percevez-vous un décalage entre la prescription et votre conception de l'accompagnement ? Percevez-vous un décalage entre la demande des usagers que vous accompagnez et votre conception de l'accompagnement ?	Percevez-vous un décalage entre ce qui est la prescription et ce qu'il est possible en termes d'accompagnement ?
<b>La représentation de l'employabilité</b>	Comment définiriez-vous l'employabilité ? Qui est responsable de l'employabilité ? Que pensez-vous de l'employabilité des personnes que vous accompagnez ? Comment votre prescripteur pose-t-il ses attentes en termes d'employabilité et de placement ? Comment votre organisation de travail pose-t-elle ces mêmes attentes ?	Pensez-vous que certaines personnes soient employables et d'autres pas ? Qu'est-ce qui vous permet de dire cela ?
<b>Le sentiment de reconnaissance du conseiller/référent RSA</b>	Comment vous sentez-vous dans votre travail ? Plus particulièrement, comment vous sentez-vous dans votre pratique d'accompagnement ? Est-ce que vous vous sentez reconnu dans votre métier ? Par qui vous sentez-vous reconnu ?	Qu'est ce qui cause ce mal être / ou bien être dans votre travail ? Par vos pairs ? Par le public ? Par votre organisation ? Par qui aimeriez-vous être reconnu ? Quels sont les signes de reconnaissance / d'absence de reconnaissance ? Quelles conséquences a pour vous cette absence de reconnaissance ?
<b>Les perspectives futures du secteur de l'insertion</b>	Comment pensez-vous que le domaine de l'insertion va évoluer dans les années à venir ? Comment pensez-vous qu'il devrait évoluer ?	



## **Annexe 5. Demande de consentement éclairé pour les participants à l'étude qualitative exploratoire (document RGPD)**

### **Consentement éclairé à destination des conseillers en insertion de la 1<sup>ère</sup> étude du projet**

Étant participant à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

#### **Chercheur titulaire responsable scientifique du projet :**

Audrey GOHIN doctorante ([audrey.gohin@univ-tlse2.fr](mailto:audrey.gohin@univ-tlse2.fr))

Sous la codirection de Sandrine CROITY-BELZ ([sandrine.croity-belz@univ-tlse2.fr](mailto:sandrine.croity-belz@univ-tlse2.fr)), Professeure des universités et de Marie-Pierre CAZALS ([cazals@univ-tlse2.fr](mailto:cazals@univ-tlse2.fr)), Maître de Conférences

Laboratoire de Psychologie de la Socialisation – Développement et Travail (LPS-DT), Maison de la Recherche, 5 allées Antonio Machado, 31058 TOULOUSE Cedex 9

#### **Lieu de recherche**

Université Toulouse-Jean Jaurès

#### **Nos attentes et le but de ce projet de recherche**

Nous attendons de vous, en tant que participant volontaire à l'étude, que vous répondiez le plus spontanément possible aux questions des entretiens d'une durée comprise entre 25 et 60 minutes environ afin de comprendre la richesse des pratiques d'accompagnement des acteurs de l'insertion professionnelle peu étudiées dans la recherche en général.

#### **Vos droits de vous retirer de la recherche en tout temps**

Votre contribution à cette recherche est volontaire. Vous pourrez vous en retirer ou cesser votre participation en tout temps. Votre décision de participer, de refuser de participer, ou de cesser sa participation sera tout à fait acceptée par les chercheurs responsables et associés à cette recherche.

#### **Vos droits à la confidentialité et au respect de la vie privée**

Les informations recueillies vous concernant font l'objet d'une déclaration auprès du service de Protection des données de l'Université Toulouse-Jean Jaurès, 5 allées Antonio Machado, 31 058 Toulouse Cedex 9, [dpo@univ-tlse2.fr](mailto:dpo@univ-tlse2.fr). La base légale de cette déclaration s'appuie sur votre consentement.

La plupart des données recueillies dans la présente étude constituent des données personnelles et professionnelles. Seuls le responsable scientifique et les chercheurs associés à ce projet auront accès à vos données. La durée de conservation de vos données est de 2 ans après publication. Au-delà de cette période, elles seront effacées.

Vous pouvez accéder et obtenir copie des données vous concernant, vous opposer au traitement de ces données, les faire rectifier ou les faire effacer. Vous pouvez exercer ces droits auprès du responsable scientifique en vous adressant à Sandrine CROITY-BELZ ([sandrine.croity-belz@univ-tlse2.fr](mailto:sandrine.croity-belz@univ-tlse2.fr))

Si vous estimez, après nous avoir contactés, que vos droits sur vos données ne sont pas respectés, vous pouvez adresser une réclamation (plainte) à la CNIL : <https://www.cnil.fr/fr/webform/adresser-une-plainte>

### **Bénéfices**

Les bénéfices de cette recherche sont de mieux étudier un secteur assez méconnu par le prisme des acteurs professionnels qui y œuvrent afin de diffuser leurs voix et de faire connaître leur pratique au sein de la société.

### **Risques possibles**

À notre connaissance, cette recherche n'implique aucun risque ou inconfort si ce n'est une possible remise en question de l'identité professionnelle et des questionnements sur le métier et/ou le secteur de l'insertion.

### **Diffusion**

Cette recherche sera diffusée dans des colloques et elle sera publiée dans des actes de colloque et des articles de revue académique, voire dans des chapitres d'ouvrage.

### **Vos droits de poser des questions en tout temps**

Vous pouvez poser des questions au sujet de la recherche en tout temps en communiquant avec le responsable scientifique du projet par courrier électronique à [audrey.gohin@univ-tlse2.fr](mailto:audrey.gohin@univ-tlse2.fr)

### **Remerciements**

Nous vous remercions du temps que vous avez consacré aux entretiens, temps qui est précieux au regard de la charge de travail qui vous incombe par ailleurs. Nous sommes donc conscients de l'énergie et du temps que cela vous a demandé et nous vous en remercions chaleureusement.

### **Consentement à la participation**

En signant le formulaire de consentement, vous certifiez que vous avez lu et compris les renseignements ci-dessus, que l'on a répondu à vos questions de façon satisfaisante et que l'on vous a avisé que vous étiez libre d'annuler votre consentement ou de vous retirer de cette recherche en tout temps, sans préjudice.

### **À remplir par le participant :**

J'ai lu et compris les renseignements ci-dessus et j'accepte de plein gré de participer à cette recherche.

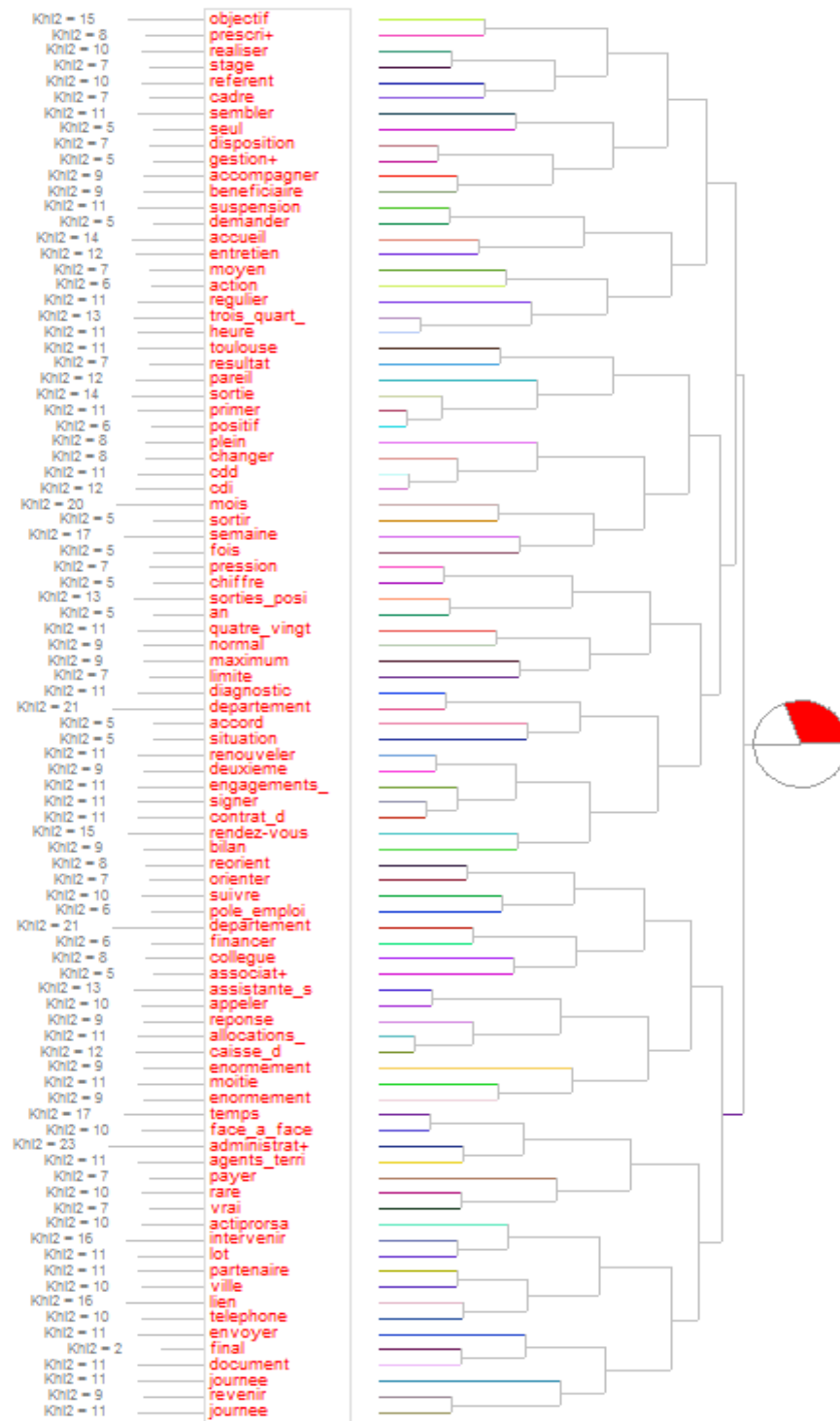
**Nom** ..... **Prénom** .....

**Signature** ..... **Date** .....

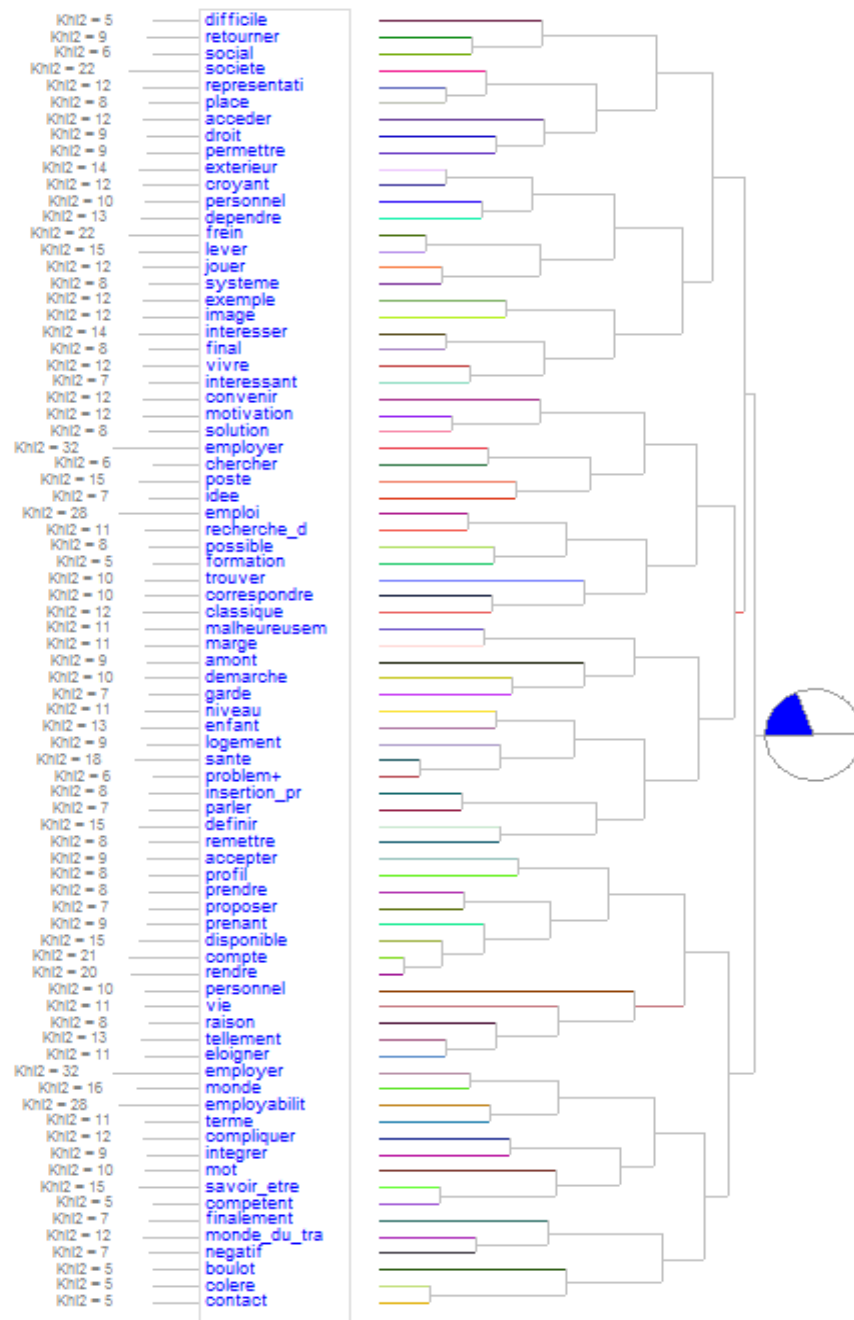
Vous pouvez conserver un exemplaire de ce document qui vous est remis, un autre exemplaire, à renvoyer à [audrey.gohin@univ-tlse2.fr](mailto:audrey.gohin@univ-tlse2.fr), sera conservé par le responsable scientifique pendant deux ans à la suite de la dernière publication concernant cette recherche.

*Cette étude a obtenu un avis favorable (Dossier N°202102191353) du Comité d'Éthique de la Recherche de l'Université Fédérale de Toulouse. Cette étude est enregistrée sous le N° 202102191353 auprès du DPO de l'université Toulouse-Jean Jaurès*

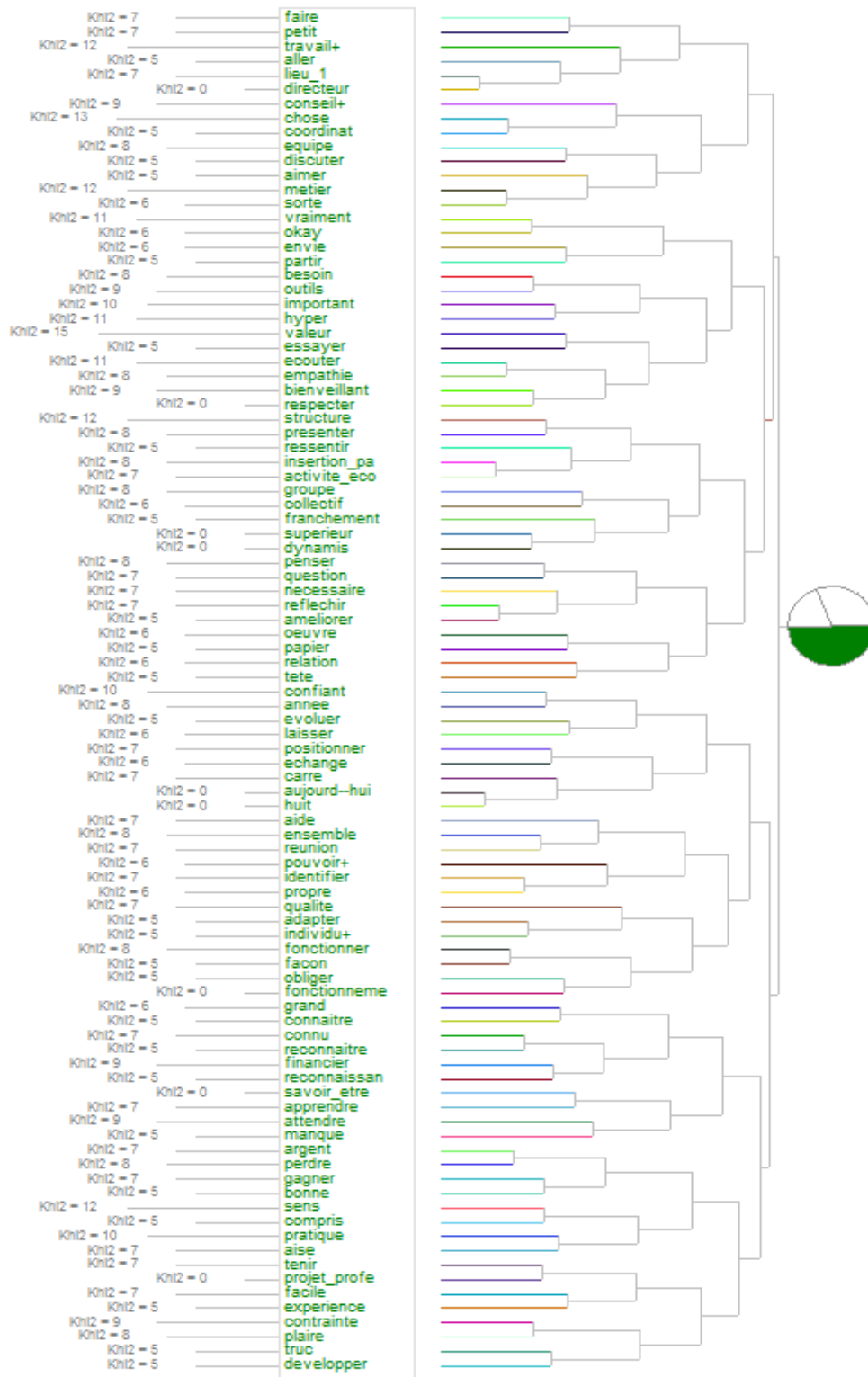
## Annexe 6. Classification Hiérarchique Ascendante de la Classe 1 d'ALCESTE



## Annexe 7. Classification Hiérarchique Ascendante de la Classe 2 d'ALCESTE



## Annexe 8. Classification Hiérarchique Ascendante de la Classe 3 d'ALCESTE







## **Annexe 9.** Version du questionnaire par rubrique pour l'enquête extensive de la thèse

Le questionnaire ci-joint est destiné aux conseillers/référents RSA.

Il est constitué de 62 questions réparties en six rubriques de la façon suivante

1. Les variables sociobiographiques - 8 questions
2. La représentation de l'employabilité - 4 questions
3. Le cadre institutionnel perçu - 4 questions
4. Les indicateurs du rôle professionnel - 21 questions
5. Les conflits perçus - 14 questions
6. Le sentiment de reconnaissance - 11 questions.

### ***Types de mesures proposées dans le questionnaire***

Échelle de positionnement ou de fréquence en 4 points - Échelle dite de Bogardus - Échelle dichotomique – Association Libre.

### ***Diffusion***

Pour des raisons de praticité et de sécurité, le questionnaire a été diffusé en ligne via le logiciel *Lime Survey Tool* (hébergé par l'université Toulouse Jean Jaurès) du 22 Octobre 2021 au 15 Avril 2022.

## Présentation, consigne et consentement – Page d'introduction du questionnaire

Ce questionnaire fait partie d'un travail de thèse réalisé au sein du Laboratoire LPS-DT et mené par Audrey Gohin ([audrey.gohin@univ-tlse2.fr](mailto:audrey.gohin@univ-tlse2.fr)), encadrée par Sandrine Croity-Belz et Marie-Pierre Cazals. Ce questionnaire s'adresse **aux acteurs qui accompagnent les bénéficiaires du RSA<sup>12</sup> dans leur insertion professionnelle dans le cadre d'un dispositif géré par ou en lien avec le Conseil Départemental** : il a pour but d'étudier la richesse et la diversité des pratiques mises en œuvre par les professionnels de l'insertion dans l'accompagnement des bénéficiaires du RSA. La durée approximative de remplissage du questionnaire est d'une vingtaine de minutes.

### Vos droits à la confidentialité et au respect de la vie privée

Les informations recueillies par le laboratoire LPS-DT vous concernant font l'objet d'une déclaration auprès du service de protection des données de l'Université Toulouse-Jean-Jaurès, 5 allées Antonio Machado, 31 058 Toulouse Cedex 9, [dpo@univ-tlse2.fr](mailto:dpo@univ-tlse2.fr)

La base légale de cette déclaration s'appuie sur votre consentement. La plupart des données recueillies dans la présente étude constituent des données personnelles et professionnelles. Seul le responsable scientifique et les chercheurs associés à ce projet auront accès à vos données. La durée de conservation de vos données est de 2 ans après la publication de la recherche. Au-delà de cette période, elles seront effacées.

Vous pouvez accéder et obtenir une copie des données vous concernant, vous opposer au traitement des données, les faire rectifier ou les faire effacer. Vous disposez également d'un droit à la limitation du traitement des données. Vous pouvez exercer ces droits en vous adressant à **Sandrine CROITY-BELZ** ([sandrine.croity-belz@univ-tlse2.fr](mailto:sandrine.croity-belz@univ-tlse2.fr)), directrice du Laboratoire LPS-DT. Même si ce questionnaire vous est transmis par un relais (mails, sites, réseaux professionnels, réseaux sociaux), seul.e.s les personnes en charge du questionnaire auront accès aux données du questionnaire rempli.

Si vous estimez, après nous avoir contactés, que vos droits sur vos données ne sont pas respectés, vous pouvez adresser une déclaration (plainte) à la CNIL : <https://www.cnil.fr/fr/webform/adresser-une-plainte>

J'ai lu et compris les renseignements ci-dessus et j'accepte de plein gré de participer à cette recherche

---

<sup>12</sup> Nous n'utilisons pas ici le terme de « conseillers/référents RSA » car, sur le terrain, la fonction jouit d'un nombre important d'appellations. Ainsi, nous avons utilisé cette formulation pour ouvrir à tous les acteurs de l'insertion qui accompagnent au plan socioprofessionnel les bénéficiaires du RSA ayant comme mandataire ou employeur le Conseil Départemental.



## Rubrique 2 - La représentation de l'employabilité – 3 dimensions / 4 questions (Q9 à Q12)

Dimensions pour la représentation de l'employabilité	Questions	Modalités de réponses	Types de mesures
<b>La définition de l'employabilité</b>	9. Donnez entre 3 à 5 mots qui vous viennent immédiatement à l'esprit pour définir l'employabilité. Pour chacun, précisez la valence positive ou négative (ou les deux si le mot peut être positif ou négatif selon son utilisation) que vous leur attribuez	<i>Tableau avec 10 zones de texte courtes (5 pour les mots, 5 pour les valences)</i>	<i>Association libre</i>
	10. Je définis plutôt l'employabilité comme	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>l'ensemble des connaissances (savoirs), compétences techniques (savoir-faire) et sociales (savoir-être)</i></li> <li>2. <i>le fait de maîtriser des savoir-être, des comportements et de développer des représentations adaptées au marché de l'emploi</i></li> <li>3. <i>Autre (précisez)</i></li> </ol>	<i>Bogardus 1 seule réponse parmi 3 possibilités</i>
<b>La responsabilité attribuée de l'employabilité</b>	11. Qui, selon vous, est en priorité responsable de l'employabilité du bénéficiaire accompagné ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Principalement la personne elle-même</i></li> <li>2. <i>Principalement les entreprises</i></li> <li>3. <i>La personne elle-même autant que l'entreprise</i></li> <li>4. <i>Principalement les acteurs politiques (gouvernement, acteurs locaux...)</i></li> <li>5. <i>Une multitude d'acteurs : la personne elle-même, l'entourage, l'école, les centres de formations, les entreprises, les acteurs politiques, etc...</i></li> </ol>	<i>Bogardus 1 seule réponse parmi 5 possibilités</i>
<b>Le degré d'employabilité perçu</b>	12. D'une manière générale, je pense que les bénéficiaires du RSA que j'accompagne sont	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>tous et toujours employables</i></li> <li>2. <i>potentiellement employables à certains moments de leur vie et inemployables à d'autres</i></li> <li>3. <i>inemployables et le seront toujours. Ces profils représentent une <b>faible</b> proportion de mon portefeuille de suivis</i></li> <li>4. <i>inemployables et le seront toujours. Ces profils représentent une <b>forte</b> proportion de mon portefeuille de suivis</i></li> </ol>	<i>Bogardus 1 seule réponse parmi 4 possibilités</i>

### Rubrique 3 – Le cadre institutionnel perçu - 4 dimensions / 4 questions (Q13 à Q16)

Dimensions du cadre institutionnel perçu	Questions	Modalités de réponses	Types de mesures
<b>Les attentes perçues du prescripteur</b>	13. Le prescripteur attend surtout de moi que	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. je place en emploi autant que possible le plus de personnes accompagnées, peu importe leurs situations</li> <li>2. je trouve des solutions d'insertion professionnelle pour le maximum de bénéficiaires tout en tenant compte de leurs situations et de leurs possibilités d'insertion</li> <li>3. je propose un accompagnement qui, en priorité, tient compte de la situation personnelle des bénéficiaires</li> </ol>	<p>Bogardus 1 seule réponse parmi 3 possibilités</p>
<b>Les attentes perçues de l'organisation du travail</b>	14. Mon employeur actuel attend surtout de moi que	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. je privilégie avant tout le placement en emploi des bénéficiaires que j'accompagne</li> <li>2. j'obtiens un taux satisfaisant d'insertion des bénéficiaires du RSA accompagnés ET que je m'assure que les bénéficiaires sont satisfaits de l'accompagnement que je propose</li> <li>3. je privilégie avant tout les qualités humaines de l'accompagnement plutôt que le taux d'insertion professionnelle des personnes accompagnées</li> </ol>	
<b>Marge de manœuvre perçue octroyée par le prescripteur</b>	15. Selon moi, le prescripteur a conçu un dispositif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. très flexible, me laissant une grande marge de manœuvre dans l'organisation de l'accompagnement des bénéficiaires</li> <li>2. plutôt flexible, me laissant assez de marge de manœuvre dans l'organisation de l'accompagnement des bénéficiaires</li> <li>3. plutôt rigide, me laissant peu de marge de manœuvre dans l'organisation de l'accompagnement des bénéficiaires</li> <li>4. très rigide, dans lequel je dois suivre scrupuleusement les étapes d'accompagnement prédéfinies</li> </ol>	<p>Bogardus 1 seule réponse sur 4 possibilités</p>
<b>Marge de manœuvre perçue octroyée par l'organisation du travail</b>	16. Mon employeur actuel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. a opérationnalisé le dispositif d'accompagnement pour que le cadre soit le plus flexible possible. Cela me permet de décider de la manière dont j'accompagne les bénéficiaires</li> <li>2. a opérationnalisé le dispositif d'accompagnement de façon très cadrée. Cela me laisse peu de marge de manœuvre dans les accompagnements que je dispense.</li> </ol>	<p>Question dichotomique 1 seule réponse sur 2 possibilités</p>

**Rubrique 4 - Les indicateurs de l'orientation du rôle professionnel – 3 dimensions (2 sous-dimension pour la seconde) / 21 questions (Q17 à Q37)**

***Le rôle subjectif – 1ère dimension - 2 questions (2 portraits) - Q17 et Q18***

<b>Dimensions pour les portraits (posture éthique)</b>	<b>Portraits</b>	<b>Types de mesures</b>
<b>Portrait de la prédominance perçue du rôle et de la posture d'accompagnant</b>	17. De manière générale, l'objectif de compréhension et d'écoute des attentes et des besoins des bénéficiaires prime sur celui de l'orientation vers le marché de l'emploi ou de la formation	Échelle de fréquence en 4 points 1. Jamais 2. Rarement 3. Souvent 4. Toujours
<b>Portrait de la prédominance perçue du rôle et de la posture d'agent de socialisation et d'insertion</b>	18. De manière générale, l'objectif d'orientation vers le marché de l'emploi ou de la formation prime sur celui de la compréhension et l'écoute des attentes et des besoins des bénéficiaires	

***Le rôle mis en acte - 2<sup>ème</sup> dimension – 2 sous-dimensions / 9 questions – Q19 à Q27***

***L'écart au prescrit – 1<sup>ère</sup> sous-dimension / 6 questions – Q19 à Q24***

<b>Dimensions de l'écart au prescrit</b>	<b>Questions (et modalités de la questions 24)</b>	<b>Types de mesures</b>
<b>La conformité ou la non-conformité (complaisance / intériorisation)</b>	19. Je décide de la manière dont j'accompagne chaque bénéficiaire <i>(item inspiré de l'échelle du Karasek, 1979)</i> 20. Il m'arrive de ne pas respecter les manières de travailler prévues par le dispositif d'accompagnement parce qu'elles me semblent peu efficaces <i>(item inspiré de l'échelle de l'échelle de Carrier-Vernhet, 2012)</i> 21. Je dois transgresser les règles du cadre imposées par le dispositif d'accompagnement pour pouvoir accompagner aux mieux les bénéficiaires du RSA <i>(item inspiré de l'échelle de Rizzo et al., 1970)</i>	Échelle de fréquence en 4 points 1. Jamais 2. Rarement 3. Souvent 4. Toujours

	22. Même si elles ne me conviennent pas toujours, je respecte et j'applique les procédures imposées par le dispositif ( <i>item inspiré de l'échelle de Carrier-Verhnet, 2012</i> )	
	23. Parce qu'elles correspondent à ma conception de l'accompagnement, je respecte et j'applique les procédures imposées par le dispositif ( <i>item inspiré de l'échelle de Carrier-Verhnet, 2012</i> )	
<b>L'orientation de l'action basée sur la posture éthique</b>	24. Pour bien orienter les bénéficiaires, en priorité : 1. Je mène des actions qui suivent les aspirations, les besoins et les envies des bénéficiaires 2. J'engage une dynamique professionnelle et cherche une solution rapide d'insertion, quelles que soient les aspirations du bénéficiaire	<i>Question dichotomique 1 seule réponse sur 2 possibilités</i>

*La gestion de la charge de travail – 2<sup>ème</sup> sous-dimension / 3 questions – Q25 à Q27*

	<b>Questions</b>	<b>Types de mesures</b>
<b>Dimension de la gestion de la charge de travail</b>	25. Il m'arrive de ne pas avoir assez de temps dans une journée pour faire tout mon travail ( <i>item de l'échelle de Caplan et al., 1975</i> ) 26. Il faut rendre des comptes de plus en plus précis et de plus en plus souvent au prescripteur, ce qui « grignote » régulièrement mon temps de travail ( <i>item inspiré de l'échelle de Carrier-Vernhet, 2012</i> ) 27. J'aimerais passer plus temps en rendez-vous avec les bénéficiaires que j'accompagne mais j'ai d'autres activités dans le cadre de mon travail qui me demandent, par ailleurs, du temps	<i>Échelle de fréquence en 4 points 1. Jamais 2. Rarement 3. Souvent 4. Toujours</i>

*Le rôle professionnel projeté – 3<sup>ème</sup> dimension / 10 questions – Q28 à Q37*

<b>Dimensions du rôle professionnel projeté</b>	<b>Questions</b>	<b>Types de mesures</b>
<b>Les intentions actuelles de maintien ou de départ du métier</b>	28. J'aime trop de ce métier pour l'abandonner ( <i>item inspiré de l'échelle d'Allan &amp; Meyer, 1990, traduite par Loubès en 1997</i> ) 29. J'ai fait le tour de mon métier et je souhaite découvrir autre chose	<i>Échelle de positionnement en 4 points</i>



	30. Je pense qu'il est urgent que je change rapidement de métier car je suis épuisé(e)	1. <i>Pas du tout d'accord</i> 2. <i>Peu d'accord</i> 3. <i>Plutôt d'accord</i> 4. <i>Tout à fait d'accord</i>
<b>Les intentions actuelles de maintien ou de départ du poste de travail</b>	31. Je pense continuer encore longtemps dans ma structure car je suis globalement satisfait(e) d'y être	
	32. Je pense de plus en plus à quitter mon employeur actuel pour voir ailleurs, dans l'insertion, comment ça se passe	
	33. Je pense à quitter ma structure actuelle car je ne suis pas satisfait(e) de celle-ci	
<b>Les intentions futures de maintien ou de départ du métier</b>	34. Dans 5 ans, je pense que j'exercerai toujours mon métier actuel	
	35. Dans 5 ans, il est probable que j'ai changé complètement de métier	
<b>Les intentions futures de maintien ou de départ du poste de travail</b>	36. Dans 5 ans, je pense que je serai à mon poste dans la même structure de travail	
	37. Dans 5 ans, j'aurai quitté ma structure actuelle pour découvrir un autre poste	

### Rubrique 5 - Les conflits perçus – 4 dimensions / 14 questions – Q38 à Q51

Dimensions des conflits perçus	Questions	Types de mesures
<b>Les conflits de rôles inter-émetteurs</b>	<p>38. Je me sens tiraillé(e) quand je dois répondre conjointement à de multiples attentes : celles du prescripteur, de la direction, des bénéficiaires accompagnés et du marché de l'emploi</p> <p>39. Je suis en désaccord avec les bénéficiaires quand ils se comportent de façon agressive ou négative à l'égard du cadre de l'accompagnement proposé</p> <p>40. Je suis en désaccord quand mon prescripteur ou mon employeur prend certaines décisions concernant les bénéficiaires que j'accompagne qui vont à l'encontre de l'accompagnement que je propose</p> <p>41. Je suis en décalage avec l'institution au regard du manque de moyens alloués pour accompagner les bénéficiaires dans leur insertion professionnelle</p> <p>42. Je ne suis pas d'accord quand un employeur ou un centre de formation ne recrute pas un bénéficiaire que j'accompagne qui me semble répondre aux critères du poste/de la formation</p> <p>43. Je suis en désaccord avec le bénéficiaire quand il persiste dans des représentations erronées concernant les attentes des employeurs ou des centres de formation</p> <p>44. Je me sens tiraillé(e) quand les bénéficiaires que j'accompagne me demandent une insertion rapide mais que je ne peux pas à cause des exigences du marché de l'emploi</p>	<p><i>Échelle de fréquence en 4 points</i></p> <p>1. <i>Jamais</i>                  2. <i>Rarement</i>                  3. <i>Souvent</i>                  4. <i>Toujours</i></p>
<b>Le conflit subjectif / prescrit</b>	<p>45. Un taux de placement en emploi qu'un conseiller doit réaliser est un indicateur pertinent de la qualité du travail d'accompagnant</p>	
<b>Les conflits de valeurs</b>	<p>46. Dans mon travail, je suis amené(e) à faire des choses que je ne partage pas sur le plan moral (<i>item de l'échelle de Delgènes et al., 2010</i>)</p> <p>47. Dans mon travail, je perçois des décisions et des pratiques prescrites par le dispositif qui vont à l'encontre de mes valeurs personnelles (<i>item inspiré de l'échelle de Delgènes et al., 2010</i>)</p>	

	<p>48. Je trouve immoral que les personnes accompagnées transgressent le cadre du dispositif (personnes qui ne veulent pas travailler, qui ne viennent pas volontairement aux rendez-vous...)</p> <p>49. Je trouve anormal le caractère obligatoire de l'accompagnement et la sanction associée</p>	
<b>La sortie du conflit</b>	<p>50. Dans mon travail, face aux demandes parfois incompatibles des différents acteurs qui m'entourent (conseil départemental, partenaires, personnes accompagnées, direction...), il m'est difficile de prendre de la distance</p> <p>51. Dans mon travail, face aux demandes parfois incompatibles des différents acteurs qui m'entourent (conseil départemental, partenaires, personnes accompagnées, direction...), il m'est difficile de répondre à ces demandes</p>	

**Rubrique 6 – Le sentiment de reconnaissance – 5 dimensions / 11 questions – Q52 à Q62**

Dimensions du sentiment de reconnaissance	Questions	Types de mesures
<b>La reconnaissance de Soi par Soi</b>	La plupart du temps <i>(avec 3 sous-questions Q52 à Q54)</i> 52. je considère que je fais un beau métier 53. dans ma pratique, je me reconnais dans mon positionnement éthique 54. je me sens légitime dans mon rôle de conseiller	<p align="center"><i>Échelle de positionnement en 4 points</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pas du tout d'accord</li> <li>2. Peu d'accord</li> <li>3. Plutôt d'accord</li> <li>4. Tout à fait d'accord</li> </ol>
<b>La reconnaissance de soi par la hiérarchie et les pairs</b>	La plupart du temps, Je me sens reconnu(e) par <i>(avec 4 sous questions Q55 à Q58)</i>  55. ma direction  56. mon supérieur hiérarchique direct  57. mes collègues	
<b>La reconnaissance de soi par le public accompagné</b>	58. les personnes que j'accompagne	
<b>La reconnaissance distributive perçue</b>	59. Concernant le salaire que je perçois, je pense que je suis justement rétribué(e) par rapport à l'effort que je fournis et à la charge de travail que j'accomplis <i>(item inspiré de l'ERI, Siegrist et al., 2004)</i>	
<b>La reconnaissance perçue du métier par la société et par les autrui significatifs de la sphère hors-travail (familles et amis)</b>	60. En tant que conseiller-ère en insertion, j'ai le sentiment que je fais un métier invisible aux yeux de la société <i>(question négative, inversion des réponses)</i>  61. Quand je rencontre de nouvelles personnes, je me rends compte que globalement, elles portent un jugement plutôt positif sur mon métier  62. Quand je parle de mon travail à ma famille et à mes amis, je me rends compte que globalement, ils portent un jugement plutôt positif sur mon métier	

### ***La fin du questionnaire***

N'hésitez pas à rajouter ici des éléments qui vous semblent importants à noter concernant votre pratique que vous n'auriez pas trouvé dans les questions posées

*Modalité de réponse : Zone de texte longue proposée*

Afin d'exercer vos droits concernant les données personnelles, nous vous conseillons de garder une copie de la notice d'information. Téléchargez-la dans un nouvel onglet : </upload/surveys/527417/files/notice%20d'information%20pour%20le%20questionnaire%20en%20PJ.pdf><sup>13</sup>

Déclarez-vous avoir pris connaissance de vos droits relatifs à la protection des données ?

*Réponse en oui / non*

Si vous souhaitez poursuivre cette étude (autre questionnaire, entretiens...), n'hésitez pas à nous laisser votre adresse pour que nous puissions vous recontacter

*Modalité de réponse : Zone de texte courte proposée*

Si vous souhaitez recevoir les résultats de l'étude, n'hésitez pas à nous laisser votre adresse mail

*Modalité de réponse : Zone de texte courte proposée*

Ce questionnaire est désormais terminé.

Merci beaucoup pour votre participation.

Pour rappel, au besoin, n'hésitez pas à nous contacter : [audrey.gohin@univ-tlse2.fr](mailto:audrey.gohin@univ-tlse2.fr)

---

<sup>13</sup> Cette notice RGPD est présentée dans l'Annexe 11. Notice d'information RGPD à destination des référents RSA de la 2ème étude du projet de recherche

## **Annexe 10. Notice d'information RGPD à destination des participants de l'étude extensive (document RGPD)**

Étant participant à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

### **Chercheur titulaire responsable scientifique du projet :**

Audrey GOHIN doctorante ([audrey.gohin@univ-tlse2.fr](mailto:audrey.gohin@univ-tlse2.fr))

Sous la co-direction de Sandrine CROITY-BELZ ([sandrine.croity-belz@univ-tlse2.fr](mailto:sandrine.croity-belz@univ-tlse2.fr)), Professeure des universités et de Marie-Pierre CAZALS ([cazals@univ-tlse2.fr](mailto:cazals@univ-tlse2.fr)), Maître de Conférences  
Laboratoire de Psychologie de la Socialisation – Développement et Travail (LPS-DT), Maison de la Recherche, 5 allées Antonio Machado, 31058 TOULOUSE Cedex 9

### **Lieu de recherche**

Université Toulouse-Jean Jaurès

### **Nos attentes et le but de ce projet de recherche**

Nous attendons de vous, en tant que participant volontaire à l'étude, que vous répondiez le plus spontanément possible aux questions du questionnaire afin de comprendre la richesse des pratiques d'accompagnement des acteurs de l'insertion professionnelle peu étudiées dans la recherche en général.

### **Vos droits de vous retirer de la recherche en tout temps**

Votre contribution à cette recherche est volontaire. Vous pourrez vous en retirer ou cesser votre participation en tout temps. Votre décision de participer, de refuser de participer, ou de cesser sa participation sera tout à fait acceptée par les chercheurs responsables et associés à cette recherche.

### **Vos droits à la confidentialité et au respect de la vie privée**

Les informations recueillies vous concernant font l'objet d'une déclaration auprès du service de Protection des données de l'Université Toulouse-Jean Jaurès, 5 allées Antonio Machado, 31 058 Toulouse Cedex 9, [dpo@univ-tlse2.fr](mailto:dpo@univ-tlse2.fr). La base légale de cette déclaration s'appuie sur votre consentement.

La plupart des données recueillies dans la présente étude constituent des données personnelles et professionnelles.

Seuls le responsable scientifique et les chercheurs associés à ce projet auront accès à vos données.

La durée de conservation de vos données est de 2 ans après publication. Au-delà de cette période, elles seront effacées.

Vous pouvez accéder et obtenir une copie des données vous concernant, vous opposer au traitement de ces données, les faire rectifier ou les faire effacer. Vous pouvez exercer ces droits auprès du responsable scientifique en vous adressant à Sandrine CROITY-BELZ ([sandrine.croity-belz@univ-tlse2.fr](mailto:sandrine.croity-belz@univ-tlse2.fr))

Si vous estimez, après nous avoir contactés, que vos droits sur vos données ne sont pas respectés, vous pouvez adresser une réclamation (plainte) à la CNIL : <https://www.cnil.fr/fr/webform/adresser-une-plainte>

### **Bénéfices**

Les bénéficiaires de cette recherche sont de mieux étudier un secteur assez méconnu par le prisme des acteurs professionnels qui y œuvrent afin de diffuser leurs voix et de faire connaître leur pratique au sein de la société.

### **Risques possibles**

À notre connaissance, cette recherche n'implique aucun risque ou inconfort si ce n'est une possible remise en question de l'identité professionnelle et des questionnements sur le métier et/ou le secteur de l'insertion.

### **Diffusion**

Cette recherche sera diffusée dans des colloques et elle sera publiée dans des actes de colloque et des articles de revue académique, voire dans des chapitres d'ouvrage.

### **Vos droits de poser des questions en tout temps**

Vous pouvez poser des questions au sujet de la recherche en tout temps en communiquant avec le responsable scientifique du projet par courrier électronique à [audrey.gohin@univ-tlse2.fr](mailto:audrey.gohin@univ-tlse2.fr)

### **Remerciements**

Nous vous remercions du temps que vous avez consacré à ce questionnaire, temps qui est précieux au regard de la charge de travail qui vous incombe par ailleurs. Nous sommes donc conscients de l'énergie et du temps que cela vous a demandé et nous vous en remercions chaleureusement.

### **Consentement à la participation**

En cochant la première case du questionnaire J'ai lu et compris les renseignements ci-dessus et j'accepte de plein gré de participer à cette recherche, vous certifiez que vous avez lu et compris les renseignements concernant vos droits à la confidentialité et au respect de la vie privée, que l'on a répondu à vos questions de façon satisfaisante et que l'on vous a avisé que vous étiez libre d'annuler votre consentement ou de vous retirer de cette recherche en tout temps, sans préjudice.

*Cette étude a obtenu un avis favorable (Dossier N°202102191353) du Comité d'Éthique de la Recherche de l'Université Fédérale de Toulouse.*

*Cette étude est enregistrée sous le N° 202102191353 auprès du DPO de l'université Toulouse-Jean Jaurès*

## **Annexe 11. Courriels de demande de diffusion du questionnaire de l'étude extensive**

### **1. Courriel aux agents des Conseils Départementaux (exemple de mail de relance de Février 2022)**

Bonjour,

Je vous ai sollicité fin 2021 pour la diffusion d'un questionnaire auprès des acteurs de l'insertion. En effet, actuellement doctorant de psychologie sociale du travail et des organisations à Toulouse, ma recherche se centre sur la posture et les pratiques d'accompagnement des acteurs de l'insertion professionnelle qui accompagnent les bénéficiaires du RSA.

Je m'intéresse particulièrement à ceux et celles qui, sur le terrain, vont accompagner des bénéficiaires du RSA pour favoriser leur employabilité et/ou viser un emploi.

Ma demande est donc la suivante : **pouvez-vous transmettre le lien suivant aux acteurs de l'insertion sur votre département qui accompagnent au plan socioprofessionnel les bénéficiaires du RSA ? :**

<https://enquetes.univ-tlse2.fr/index.php/527417?lang=fr>

Le lien restera actif jusqu'au 15 Avril 2022.

En contrepartie, je m'engage à vous (vous et les personnes qui répondront au questionnaire et qui laisseront leurs coordonnées) informer des résultats (anonymisés et analysés) de cette étude.

N'hésitez pas en cas de questions ou de remarques à me contacter au 06.17.XX.XX.XX ou par mail à [audrey.gohin@univ-tlse2.fr](mailto:audrey.gohin@univ-tlse2.fr)

Cordialement,

Audrey GOHIN

Doctorante en Psychologie Sociale du Travail et des Organisations

Laboratoire LPS-DT

Université Toulouse Jean Jaurès



## 2. Courriel directement adressé aux structures d'insertion (exemple de mail de Novembre 2021)

Bonjour,

Je suis actuellement en doctorat de psychologie sociale du travail et des organisations à Toulouse et ma recherche se centre sur la posture et les pratiques d'accompagnement des acteurs de l'insertion professionnelle qui accompagnent les bénéficiaires du RSA avec trois questions : pourquoi n'œuvrent-ils pas tous de la même façon ? Qu'est-ce qui vient expliquer cette variabilité ? Comment envisagent-ils leur métier au sein de l'insertion ?

Cette étude ne vise pas à « harmoniser » les pratiques des acteurs de l'insertion mais bien d'envisager cette diversité comme autant de richesse possible dans l'accompagnement socioprofessionnel des bénéficiaires du RSA.

Je m'intéresse donc particulièrement à ceux et celles qui, sur le terrain, vont accompagner des bénéficiaires du RSA pour favoriser leur employabilité et/ou viser un emploi.

Au plan de la méthode de recueil, j'ai réalisé, en 2019, une étude qualitative auprès de 12 acteurs de l'insertion en Occitanie, qui a servi de base à une étude extensive nationale par questionnaire.

Ma demande est donc la suivante : **dans le cadre de cette enquête extensive, pouvez-vous transmettre le lien suivant aux acteurs de l'insertion au sein de votre structure qui accompagnent au plan socioprofessionnel les bénéficiaires du RSA ? :**

<https://enquetes.univ-tlse2.fr/index.php/527417?lang=fr>

En contrepartie, je m'engage à vous (vous et les personnes qui répondront au questionnaire et qui laisseront leurs coordonnées) informer des résultats (anonymisés et analysés) de cette étude.

N'hésitez pas en cas de questions ou de remarques à me contacter au 06.17.XX.XX.XX ou par mail à [audrey.gohin@univ-tlse2.fr](mailto:audrey.gohin@univ-tlse2.fr)

Cordialement,

Audrey GOHIN

Doctorante en Psychologie Sociale du Travail et des Organisations

Laboratoire LPS-DT

Université Toulouse Jean Jaurès

## Annexe 12. Tableau de la diversité des appellations de poste des participants à l'étude extensive

<i>Intitulé du poste</i>	<i>Effectif sur le poste</i>	<i>% sur la catégorie "autre" à la Q8</i>	<i>% sur la totalité des participants</i>
<b>Accompagnateur</b>			
*à l'emploi	14	12%	7%
*socioprofessionnel	3		
<b>Agent</b>			
*départemental emploi	1		
*d'insertion professionnelle	1		
*territorial	1		
<b>Animateur</b>			
*départemental	1		
*socioprofessionnel	1		
<b>Assistant</b>			
*socio-éducatif	6		
*sociale / travailleur social	9	8%	4%
ATSE (territorial socio-éducatif)	2		
<b>Chargé</b>			
*d'insertion / + et coopération / + socio pro	3		
*d'accompagnement socioprofessionnel	1		
*de mission insertion	9	8%	4%
*de projet Pôle Emploi	1		
*de relation entreprise	2		
<b>Chef</b>			
*de bureau insertion	1		
*de service	1		
<b>Coach</b>	2		
<b>Conseiller</b>			
*à l'emploi et à l'insertion	1		
*emploi départemental	1		
*en insertion sociale et professionnelle	1		
*ESF (Economie Sociale et Familiale)	3		
*formateur	1		
*médiation emploi	2		
*en evolution professionnelle	1		
*socio-éducatif	2		
<b>Directeur / + CIP</b>	3		
<b>Educateur spécialisé</b>	1		
<b>Formateur</b>			
*consultant	1		
*et conseiller	1		
*référent accompagnateur	1		
<b>Intervenant d'action sociale</b>	1		
<b>Psychologue /+ du travail</b>	2		
<b>Référent</b>			
*parcours / professionnel / unique RSA	26	23%	12%
*insertion	2		
*social	1		
<b>Responsable</b>			
*action insertion et accompagnement	1		
*de parcours	1		
*de service prestations	1		
<b>39 appellations différents pour</b>	<b>113</b>		<b>211</b>
	<b>54%</b> des participants ont une autre appellation de poste que celles proposées par le questionnaire		



### **Annexe 13. Analyses descriptives par item du questionnaire**

Nous présentons ici les analyses descriptives par rubrique du questionnaire en deux temps : les analyses descriptives de la répartition des données et la table des fréquences par item.

Pour les analyses de la répartition des données, nous avons utilisé les seuils suivants :

1. Skewness : coefficient d'asymétrie de la courbe défini par Pearson (1905). Nul pour une distribution symétrique, positive pour une distribution étalée à droite et négative pour une distribution étalée à gauche. Valeurs acceptables situées entre -1/1.
2. Kurtosis : coefficient d'aplanissement de la courbe défini par Pearson (1905). Il est nul pour une distribution normale, négatif pour une distribution moins "aplatie" qu'une distribution normale et positif sur une distribution plus aplatie qu'une distribution normale. Il permet de repérer les valeurs "extrêmes". Valeurs acceptables situées entre -3/3.
3. Test de Shapiro-Wilk : Test de normalité de Shapiro et Wilk (1965). Il permet de tester l'hypothèse nulle. Quand les valeurs sont supérieures à 0.05, la distribution suit la loi normale, en dessous, elle ne suit pas la loi normale.

Ainsi, nous présentons ici les statistiques descriptives de l'ensemble des items du questionnaire de l'étude quantitative de la thèse par rubrique.

## 1. Les analyses descriptives des variables sociobiographiques

Tableau des analyses descriptives des variables sociobiographiques (par item)

N°	Item	Moy	Med	Min	Max	S	K	K-S test		S-W test	
								D	p	W	p
1	Sexe	1.13	1	1	2	2.18	0.167	2.78	0.33	0.4	>.001
2	Age	42.9	43	24	67	0.0526	0.167	-0.83	0.33	0.981	0.006
3	Niveau de formation	5.82	6	4	7	-0.179	0.167	-0.528	0.33	0.856	>.001
4	Type de formation	3.39	4	1	5	-0.462	0.167	-0.639	0.33	0.895	>.001
5	Ancienneté métier	11.4	10	0.03	33	0.667	0.167	-0.426	0.33	0.932	>.001
6	Ancienneté poste	6.78	4	0.01	29	1.25	0.167	1.02	0.33	0.86	>.001
7	Type de contrat	3	3	1	7	-0.035	0.167	2.52	0.33	0.818	>.001
8	Intitulé du poste	6	8	1	8	-1.04	0.167	-0.639	0.33	0.688	>.001

*Note : le tableau 3 du manuscrit reprend la table des fréquences de cette rubrique*

## 2. Les analyses descriptives de la représentation de l'employabilité

Tableau des analyses descriptives des items de la représentation de l'employabilité

N°	Item	Moy	Med	Min	Max	S	K	K-S test		S-W test	
								D	p	W	p
10	Définition de l'employabilité	1.68	2	1	3	0.065	0.167	-0.637	0.33	0.723	>.001
11	Responsabilité attribuée de l'employabilité	3.55	5	1	5	-0.569	0.167	-1.5	0.33	0.695	>.001
12	Degré de l'employabilité perçu	2.04	2	1	4	1.37	0.167	7.66	0.33	0.504	>.001

Table des fréquences par items de la représentation de l'employabilité

N°	Item	Moy	Med	Min	Max	% par modalité de réponse				
						1	2	3	4	5
10	Définition de l'employabilité	1.68	2	1	3	36.5	58.8	4.7		
11	Responsabilité attribuée de l'employabilité	3.55	5	1	5	28.9	0.9	12.8	0.9	56.4
12	Degré perçu de l'employabilité	2.04	2	1	4	5.7	86.3	6.6	1.4	

### 3. Les analyses descriptives du cadre institutionnel perçu

Tableau des analyses descriptives des items du cadre institutionnel perçu

N°	Item	Moy	Med	Min	Max	S	K	K-S test		S-W test	
								D	p	W	p
13	Attentes du prescripteur	2.23	2	1	3	0.0176	0.167	-0.306	0.33	0.728	>.001
14	Attentes de l'employeur	2.13	2	1	3	0.0628	0.167	0.0318	0.33	0.763	>.001
15	Marge octroyée par le prescripteur	2	2	1	4	0.63	0.167	1.01	0.33	0.783	>.001
16	Marge octroyée par l'employeur	1.17	1	1	2	1.76	0.167	1.12	0.33	0.454	>.001

Table des fréquences par items du cadre institutionnel perçu

N°	Item	Moy	Med	Min	Max	% par modalité de réponse			
						1	2	3	4
13	Attentes du prescripteur	2.23	2	1	3	6.6	63.5	29.9	
14	Attentes de l'employeur	2.13	2	1	3	12.3	62.1	25.6	
15	Marge octroyée par le prescripteur	2	2	1	4	20.4	63	13.3	3.3
16	Marge octroyée par l'employeur	1.17	1	1	2	82.9	17.1		

#### 4. Les analyses descriptives de l'orientation du rôle professionnel

Tableau des analyses descriptives des items de la posture éthique et de l'éthique de rôle

N°	Item	M	Med	Min	Max	S	K	K-S test		S-W test	
								D	p	W	p
17	Portrait d'accompagnant	2.94	3	1	4	-0.576	0.167	0.918	0.33	0.785	>.001
18	Portrait d'agent de socialisation	2.18	2	1	4	0.293	0.167	0.0290	0.33	0.833	>.001
24	Éthique de rôle	1.11	1	1	2	2.45	0.167	4.04	0.33	0.368	>.001

Table de fréquence des items de la posture éthique et de l'éthique de rôle

N°	Item	M	Med	Min	Max	% par modalité de réponse			
						1	2	3	4
17	Portrait d'accompagnant	2.94	3	1	4	3.3	16.1	64	16.6
18	Portrait d'agent de socialisation	2.18	2	1	4	15.2	55	26.1	3.8
24	Éthique de rôle	1.11	1	1	2	88.6	11.4		

Tableau des analyses descriptives des items de l'écart au prescrit

N°	Item	M	Med	Min	Max	S	K	K-S test		S-W test	
								D	p	W	p
19	Marge dans l'accompagnement	3.31	3	1	4	0.0726	0.167	0.625	0.33	0.649	>.001
20	Dispositif jugé peu efficace	2	2	1	4	0.114	0.167	-0.103	0.33	0.788	>.001
21	Transgression des règles du dispositif	1.85	2	1	3	0.0828	0.167	-0.372	0.33	0.765	>.001
22	Conformité par complaisance	3.36	3	1	4	-0.419	0.167	0.171	0.33	0.732	>.001
23	Conformité par intériorisation	3	3	1	4	-0.293	0.167	1.02	0.33	0.744	>.001

Table des fréquences par items de l'écart au prescrit

% par modalité de réponse

N°	Item	M	Med	Min	Max	1	2	3	4
19	Marge dans l'accompagnement	3.31	3	1	4	0.5	0.9	65.9	32.7
20	Dispositif jugé peu efficace	2	2	1	4	19.4	61.6	18.5	0.5
21	Transgression des règles du dispositif	1.85	2	1	3	27	61.1	11.8	X
22	Conformité par complaisance	3.36	3	1	4	0.5	4.3	54.5	40.8
23	Conformité par intériorisation	3	3	1	4	0.9	14.2	69.2	15.6

Tableau des analyses descriptives des items de la gestion de la charge de travail

N°	Item	M	Med	Min	Max	S	K	K-S test		S-W test		
								D	p	W	p	
25	Surcharge d'une journée de travail	2.79	3	1	4	-0.229	0.167	-	0.0641	0.33	0.829	>.001
26	Surcharge de l'administratif grignotant du temps	3.07	3	1	4	-0.421	0.167	-0.748	0.33	0.834	0.834	>.001
27	Surcharge entre le temps d'accompagnement vs autres activités	2.59	3	1	4	0.0321	0.167	-0.405	0.33	0.854	0.854	>.001

Table des fréquences par items de la gestion de la charge de travail

N°	Item	M	Med	Min	Max	% par modalité de réponse			
						1	2	3	4
25	Surcharge d'une journée de travail	2.79	3	1	4	3.3	28	55	13.7
26	Surcharge de l'administratif grignotant du temps	3.07	3	1	4	2.8	23.2	38.4	35.5
27	Surcharge entre le temps d'accompagnement vs autres activités	2.59	3	1	4	6.2	39.8	42.7	11.4



Tableau des analyses descriptives du rôle professionnel projeté

N°	Item	M	Med	Min	Max	S	K	K-S test		S-W test	
								D	p	W	p
28	Intention actuelle de maintien dans le métier	3.02	3	1	4	-0.445	0.167	0.0719	0.33	0.830	>.001
29	Intention de départ du métier pour découverte	1.97	2	1	4	0.418	0.167	-0.80	0.33	0.836	>.001
30	Intention de départ du métier pour épuisement	1.57	1	1	4	1.31	0.167	0.771	0.33	0.700	>.001
31	Intention forte de maintien sur le poste	2.82	3	1	4	-0.373	0.167	-0.293	0.33	0.855	>.001
32	Intention départ pour poste ailleurs dans l'insertion	1.70	2	1	4	0.832	0.167	-0.118	0.33	0.780	>.001
33	Intentions de départ du poste pour insatisfaction	1.57	1	1	4	1.17	0.167	0.451	0.33	0.718	>.001
34	Intention future de maintien dans le métier	2.57	3	1	4	-0.226	0.167	-0.934	0.33	0.869	>.001
35	Intention future de départ du métier	2.02	2	1	4	0.475	0.167	-0.715	0.33	0.847	>.001
36	Intention future de maintien sur poste	2.29	2	1	4	-0.0197	0.167	-1.04	0.33	0.860	>.001
37	Intention future de départ du poste	2.30	2	1	4	0.123	0.167	-1	0.33	0.862	>.001

Table des fréquences du rôle professionnel projeté

N°	Item	M	Med	Min	Max	% par modalité de réponse			
						1	2	3	4
28	Intention actuelle de maintien dans le métier	3.02	3	1	4	2.8	18.5	52.1	26.5
29	Intention de départ du métier pour découverte	1.97	2	1	4	37.4	33.2	24.2	5.2
30	Intention de départ du métier pour épuisement	1.57	1	1	4	61.6	23.2	11.8	3.3
31	Intention forte de maintien sur le poste	2.82	3	1	4	6.6	24.6	49.3	19.4
32	Intention départ pour poste ailleurs dans l'insertion	1.70	2	1	4	48.3	35.5	14.2	1.9
33	Intentions de départ du poste pour insatisfaction	1.57	1	1	4	59.2	26.5	12.3	1.9
34	Intention future de maintien dans le métier	2.57	3	1	4	18	24.4	40.8	17.1
35	Intention future de départ du métier	2.02	2	1	4	34.1	36	23.2	6.6
36	Intention future de maintien sur poste	2.29	2	1	4	25.1	28.4	38.4	8.1
37	Intention future de départ du poste	2.30	2	1	4	24.6	31.8	32.2	11.4

## 5. Les analyses descriptives des conflits perçus

Tableau des analyses descriptives des items des conflits perçus

N°	Item	M	Med	Min	Max	S	K	K-S test		S-W test	
								D	<i>p</i>	W	<i>p</i>
38	Conflit inter-émetteurs	2.27	2	1	4	0.227	0.167	0.0673	0.33	0.805	>.001
39	Conflit relatif au comportement du bénéficiaire	2.64	3	1	4	0.2377	0.167	-0.7063	0.33	0.843	>.001
40	Conflit avec les décisions hiérarchiques relatives à l'accompagnement	2.28	2	1	4	0.5763	0.167	-0.0140	0.33	0.825	>.001
41	Conflit relatif au manque de moyens pour accompagner	2.34	2	1	4	0.1424	0.167	-0.3839	0.33	0.858	>.001
42	Conflit relatif au recrutement du bénéficiaire	2.38	2	1	4	0.3810	0.167	0.0341	0.33	0.809	>.001
43	Conflit relatif au représentations erronées du bénéficiaire	2.72	3	1	4	-0.0542	0.167	-0.2944	0.33	0.835	>.001
44	Conflit entre la demande du bénéficiaire et les exigences institutionnelles	2.51	3	1	4	-0.0625	0.167	-0.5497	0.33	0.870	>.001
45	Conflit travail de qualité / taux d'insertion	1.87	2	1	4	0.4217	0.167	-0.4227	0.33	0.820	>.001
46	Conflit éthique	1.82	2	1	4	0.428	0.167	0.0816	0.33	0.790	>.001
47	Conflit de valeurs avec les décisions hiérarchiques	1.95	2	1	3	0.0153	0.167	-0.160	0.33	0.760	>.001
48	Conflit relatif à la transgression du cadre par le bénéficiaire	2.49	2	1	4	0.0388	0.167	-0.462	0.33	0.864	>.001
49	Conflit de valeurs relatif à la sanction	1.76	2	1	4	1.06	0.167	0.870	0.33	0.774	>.001
50	Sortie du conflit en prenant de la distance avec les demandes	2.19	2	1	4	0.430	0.167	0.709	0.33	0.717	>.001

51 Sortie du conflit pour répondre aux demandes 2.14 2 1 4 0.524 0.167 1.19 0.33 0.740 >.001

Table des fréquences par items des conflits perçus

N°	Item	M	Med	Min	Max	% par modalité de réponse			
						1	2	3	4
38	Conflit inter-émetteurs	2.27	2	1	4	9	57.3	30.8	2.8
39	Conflit relatif au comportement du bénéficiaire	2.64	3	1	4	4.3	43.6	35.5	16.6
40	Conflit avec les décisions hiérarchiques relatives à l'accompagnement	2.28	2	1	4	12.8	56.4	20.9	10
41	Conflit relatif au manque de moyens pour accompagner	2.34	2	1	4	13.3	46.4	33.6	6.6
42	Conflit relatif au recrutement du bénéficiaire	2.38	2	1	4	6.2	55	33.2	5.7
43	Conflit relatif au représentations erronées du bénéficiaire	2.72	3	1	4	3.3	34.1	50.2	12.3
44	Conflit entre la demande du bénéficiaire et les exigences institutionnelles	2.51	3	1	4	11.4	37	40.8	10.9
45	Conflit travail de qualité / taux d'insertion	1.87	2	1	4	33.2	47.9	17.5	1.4
46	Conflit éthique	1.82	2	1	4	32.2	55.5	11.4	0.9
47	Conflit de valeurs avec les décisions hiérarchiques	1.95	2	1	3	20.4	64.5	15.2	X
48	Conflit relatif à la transgression du cadre par le bénéficiaire	2.49	2	1	4	10	41.2	38.9	10
49	Conflit de valeurs relatif à la sanction	1.76	2	1	4	42.7	44.1	8.1	5.2
50	Sortie du conflit en prenant de la distance avec les demandes	2.19	2	1	4	9.5	69.2	17.4	1.9
51	Sortie du conflit pour répondre aux demandes	2.14	2	1	4	6.2	69.2	23.7	0.9

## 6. Les analyses descriptives du sentiment de reconnaissance

Tableau des analyses descriptives des items du sentiment de reconnaissance

N°	Item	M	Med	Min	Max	S	K	K-S test		S-W test	
								D	p	W	p
52	Reconnaissance de soi faisant un beau métier	3.32	3	1	4	-0.763	0.167	0.773	0.33	0.760	>.001
53	Reconnaissance de soi dans sa posture éthique	3.35	3	1	4	-0.535	0.167	1.04	0.33	0.714	>.001
54	Reconnaissance d'un soi légitime	3.42	3	1	4	-0.583	0.167	0.209	0.33	0.726	>.001
55	Reconnaissance perçue de la direction	2.72	3	1	4	-0.301	0.167	-0.828	0.33	0.871	>.001
56	Reconnaissance perçue du supérieur direct	3.23	3	1	4	-0.882	0.167	0.339	0.33	0.795	>.001
57	Reconnaissance perçue des pairs	3.52	4	1	4	-0.979	0.167	0.632	0.33	0.704	>.001
58	Reconnaissance perçue du public accompagné	3.21	3	1	4	-0.212	0.167	0.370	0.33	0.742	>.001
59	Reconnaissance perçue de la justice distributive	1.97	2	1	4	0.372	0.167	-0.911	0.33	0.835	>.001
60	Invisibilité sociale du métier	2.18	2	1	4	0.327	0.167	-0.626	0.33	0.866	>.001
61	Reconnaissance sociale perçue externe	2.66	3	1	4	-0.480	0.167	-0.0661	0.33	0.830	>.001
62	Reconnaissance des autrui significatifs	2.72	3	1	4	-0.392	0.167	-0.432	0.33	0.859	>.001

Table des fréquences des items du sentiment de reconnaissance

N°	Item	M	Med	Min	Max	% par modalité de réponse			
						1	2	3	4
52	Reconnaissance de soi faisant un beau métier	3.32	3	1	4	1.4	6.6	50.2	41.7
53	Reconnaissance de soi dans sa posture éthique	3.35	3	1	4	0.9	2.8	56.9	39.3
54	Reconnaissance d'un soi légitime	3.42	3	1	4	0.5	3.8	49.3	46.4
55	Reconnaissance perçue de la direction	2.72	3	1	4	12.8	25.1	39.3	22.7
56	Reconnaissance perçue du supérieur direct	3.23	3	1	4	3.8	11.8	42.2	42.2
57	Reconnaissance perçue des pairs	3.52	4	1	4	0.5	4.3	38.4	56.9
58	Reconnaissance perçue du public accompagné	3.21	3	1	4	0.5	7.1	63	29.4
59	Reconnaissance perçue de la justice distributive	1.97	2	1	4	36	34.6	26.1	3.3
60	Invisibilité sociale du métier	2.18	2	1	4	23.7	42.2	26.1	8.1
61	Reconnaissance sociale perçue externe	2.66	3	1	4	9	26.1	55	10
62	Reconnaissance des autrui significatifs	2.72	3	1	4	10.4	24.2	48.3	17.1



## Annexe 14. Analyses factorielles confirmatoires des types de conflits perçus

Les analyses confirmatoires des types de conflits perçus se basent sur plusieurs indicateurs que sont le test du Chi<sup>2</sup> et les indices d'ajustement présentés dans les quatre premiers tableaux. Pour ajuster le modèle, nous avons eu recours à des covariances entre les indicateurs des variables des types de conflits perçus et les items rattachés à ces indicateurs. Ces covariances sont précisées dans les deux derniers tableaux.

### Test du Chi<sup>2</sup>

Model	$\chi^2$	df	<i>p</i>
Baseline model	1705.134	66	
Factor model	113.681	51	< .001

### Indices d'ajustement du modèle

#### Tableaux des indices d'ajustement des analyses confirmatoires des types de conflits perçus

Indices de comparaison entre le modèle testé et le modèle de référence	Value
Comparative Fit Index (CFI)	0.962
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.951
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.951
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.933
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.721
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.914
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.962
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.962

Indices de similarité entre le modèle théorique et les données	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.077
RMSEA 90% CI lower bound	0.058
RMSEA 90% CI upper bound	0.095
RMSEA p-value	0.012
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.085
Hoelter's critical N ( $\alpha = .05$ )	127.851
Hoelter's critical N ( $\alpha = .01$ )	143.953
Goodness of fit index (GFI)	0.975
McDonald fit index (MFI)	0.861



Coefficient de détermination	R <sup>2</sup>
38 Conflit inter-émetteurs	0.593
40 Conflit avec les décisions hiérarchiques relatives à l'accompagnement	0.469
41 Conflit relatif au manque de moyens pour accompagner	0.464
46 Conflit éthique	0.141
47 Conflit de valeurs avec les décisions hiérarchiques	0.191
49 Conflit de valeurs relatif à la sanction	0.064
50 Sortie du conflit en prenant de la distance avec les demandes	0.535
51 Sortie du conflit pour répondre aux demandes	0.660
39 Conflit relatif au comportement du bénéficiaire	0.410
43 Conflit relatif au représentations erronées du bénéficiaire	0.547
44 Conflit entre la demande du bénéficiaire et les exigences institutionnelles	0.231
48 Conflit relatif à la transgression du cadre par le bénéficiaire	0.228

#### Tableaux des covariances des analyses confirmatoires des types de conflits perçus

Covariance entre les indicateurs des variables	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
Conflit institution ↔ Conflit bénéficiaire	0.387	0.038	10.323	< .001	0.314	0.461

Covariances résiduelles (entre les items)	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
Item 46 ↔ Item 47	0.479	0.055	8.652	< .001	0.371	0.588
Item 49 ↔ Item 48	-0.446	0.066	-6.715	< .001	-0.576	-0.316

## Annexe 15. Analyses factorielles confirmatoires des types de reconnaissance perçue

Les analyses confirmatoires des types de reconnaissance perçue se basent sur plusieurs indicateurs que sont le test du Chi<sup>2</sup> et les indices d'ajustement présentés dans les quatre premiers tableaux. Pour ajuster le modèle, nous avons eu recours à des covariances entre les indicateurs des variables des types de reconnaissance perçue et les items rattachés à ces indicateurs. Ces covariances sont précisées dans les deux derniers tableaux.

### Test du Chi<sup>2</sup>

Model	X <sup>2</sup>	df	p
Baseline model	2577.696	45	
Factor model	52.790	30	0.006

### Indices d'ajustement du modèle

#### Tableaux des indices d'ajustement des analyses confirmatoires des types de reconnaissance perçue

Indices de comparaison entre le modèle testé et le modèle de référence	Value
Comparative Fit Index (CFI)	0.991
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.987
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.987
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.980
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.653
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.969
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.991
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.991

Indices de similarité entre le modèle théorique et les données	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.060
RMSEA 90% CI lower bound	0.032
RMSEA 90% CI upper bound	0.086
RMSEA p-value	0.248
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.066
Hoelter's critical N ( $\alpha = .05$ )	175.131
Hoelter's critical N ( $\alpha = .01$ )	203.452

Indices de similarité entre le modèle théorique et les données	Value
Goodness of fit index (GFI)	0.989
McDonald fit index (MFI)	0.947

Coefficient de détermination	R <sup>2</sup>
52 Reconnaissance de soi faisant un beau métier	0.695
53 Reconnaissance de soi dans sa posture éthique	0.776
54 Reconnaissance d'un soi légitime	0.696
57 Reconnaissance perçue des pairs	0.344
58 Reconnaissance perçue du public accompagné	0.391
61 Reconnaissance perçue sociale externe	0.193
62 Reconnaissance perçue des autrui significatifs	0.224
55 Reconnaissance perçue de la direction	0.553
56 Reconnaissance perçue du supérieur direct	0.872
59 Reconnaissance perçue de la justice distributive	0.032

#### Tableaux des covariances des analyses confirmatoires des types de reconnaissance perçue

Covariance entre les indicateurs des variables					95% Confidence Interval		
		Estimate	Std. Error	z-value	<i>p</i>	Lower	Upper
Reconnaissance personnelle et sociale du métier	Reconnaissance du ↔ hiérarchique distributive	0.445	0.037	11.956	< .001	0.372	0.518

Covariances résiduelles (entre les items)					95% Confidence Interval		
		Estimate	Std. Error	z-value	<i>p</i>	Lower	Upper
Item 52	↔ Item 53	-0.031	0.076	-0.404	0.686	-0.180	0.118
Item 57	↔ Item 58	0.215	0.067	3.232	0.001	0.085	0.345
Item 61	↔ Item 62	0.445	0.049	8.987	< .001	0.348	0.542
Item 55	↔ Item 59	0.134	0.085	1.578	0.115	-0.032	0.300