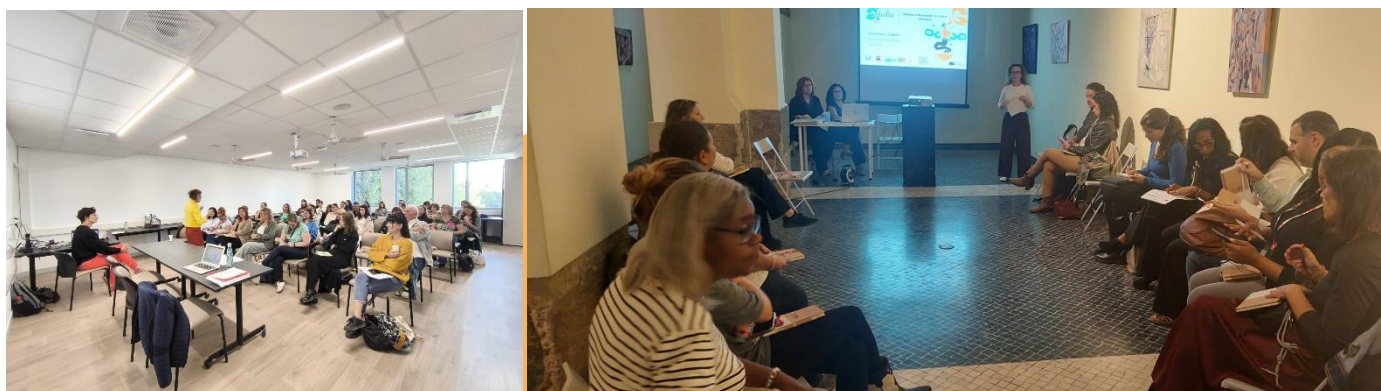




« Qu'a-t-on à gagner à avoir des relations égalitaires dans les structures et entreprises du social ? »

Dans les différents pays, les événements de dissémination **ont connu un fort intérêt**. Bien que sujet difficile, l'ensemble des participant.e.s, avec des statuts et fonctions variées (directeur et directrice d'établissement, formatrice, étudiant.e, chargé.e d'insertion, responsable de réseau associatif) ont fait part de leur intérêt à mettre en place ces démarches. Ils voient là **une opportunité pour changer les rapports sociaux et développer le pouvoir d'agir des personnes accompagnées**, mais également d'eux-mêmes et de leur structure.

Lors des différents événements de dissémination organisés en France, en Italie, au Portugal et en Belgique, les participant.e.s ont pu échanger autour du sujet, voir l'intérêt à aller vers des relations égalitaires, et tester des moments de la méthodologie.

Tous les résultats sont accessibles en ligne sur le site : <https://leris.org/fr-aladin-guide-methodologique/>

ALAD'IN GUIDE MÉTHODOLOGIQUE



PRÉSENTATION

Alad'in : Accompagnement libéré et affranchi des dominations : une insertion nouvelle

Télécharger (PDF)



L'interconnexion des rapports de domination

A l'issue du projet Aladin, qui visait à développer une méthodologie de dépassement des rapports de domination dans les entreprises d'insertion, nous avons réalisé des entretiens dans chaque pays (Italie, Portugal, Belgique et France) avec des personnes qui ont participé aux ateliers, au total 21 personnes, dont une majorité de femmes, représentative de la distribution des métiers dans ce secteur (rajouter les pays). Les interviewés ont des profils et rôles différents dans les différentes structures comme ci-joint.

La grille d'entretien portait sur la manière dont la démarche avait modifié leurs représentations et pratiques vis-vis des rapports de domination. Comme nous le verrons, la dimension bureaucratique prend une place importante dans les expressions des personnes, renvoyant au contexte social sous tension. Cette question étant largement partagée par les partenaires du projet, qui, malgré les différents contextes, montrent que cette dimension et la structuration européenne des politiques sociales impacte largement le champ du travail social¹.

Pays d'origine	Genre	Âge	Statut Professionnel
Belgique	F	34 ans	Coordnatrice
Belgique	F	47 ans	Coordnatrice (ancienne Formatrice)
Belgique	F	42 ans	Coordnatrice
Italie	F	49 ans	Chef de service
Italie	F	55 ans	Chef de service
Italie	H	23 ans	Salarié polyvalent chantier d'insertion
Italie	F	64 ans	Salarié polyvalent chantier d'insertion
Belgique	F	29 ans	Formatrice
France	F	46 ans	Conseillère en Insertion Professionnelle
France	F	39 ans	Encadrant technique
France	H	61 ans	Salarié polyvalent chantier d'insertion
France	H	52 ans	Salarié polyvalent chantier d'insertion
France	F	44 ans	Salarié polyvalent chantier d'insertion
France	F	NR	Chef de service
France	F	NR	Salarié polyvalent chantier d'insertion
France	H	NR	Encadrant technique
Portugal	F	51 ans	Directrice
Portugal	F	47 ans	Chef de service
Portugal	F	44 ans	Technicienne supérieure en psychologie
Portugal	F	53 ans	Directeur des équipements
Assistante sociale	H	34 ans	Assistant social

Les entretiens nous renseignent sur plusieurs dimensions que nous allons développer ci-dessous :

- Les dominations sont imbriquées et la prise de conscience de ces rapports permet d'avoir une approche réflexive sur les pratiques, premier pas vers le changement,
- Le rapport au savoir créé, sans le vouloir, des inégalités de posture et diminue la capacité d'agir des personnes, mais c'est un levier de changement accessible,
- La domination prend des formes banalisées, intériorisée et se niche dans les petits gestes du quotidien,
- La dimension structurelle semble être la plus présente, freinant les possibilités de travail sur les rapports de domination.

Malgré les difficultés vécues, en filigrane des pistes pour agir apparaissent, nous les présenterons en dernière partie.



Premier pas : prendre conscience des dominations

La démarche a permis de développer une conscience de la nature des rapports entre les personnes notamment autour de la question du savoir. En observant leurs propres pratiques plusieurs d'entre eux en témoignent : un accompagnant « est porteur, porteuse de cette posture » de domination notamment du fait qu'il a « intégré certains réflexes de 'guide', de celle qui 'sait' ou qui 'aide' ». Une autre, cheffe de division (F, 47 ans) indique que le

¹ Voir par exemple ce projet qui en témoigne : <https://responsive-europe.eu/>

processus a permis de mieux prendre conscience de « *certaines comportements et attitudes qui, en raison de leur banalisation et de leur fréquence, n'étaient pas perçus comme limitatifs* ».

Dans ce prolongement, les personnes en insertion ont pu par la méthode, acquérir une nouvelle grille de lecture, comprenant par exemple que « *les tons de voix étaient par exemple liés à des modes de relation asymétriques* ». Cela démontre le potentiel des savoirs situés à transformer les relations quotidiennes.

L'imbrication des rapports de domination

Si l'on s'appuie sur le travail de Patricia Hill Collins² qui a développé la « matrice des dominations », nous allons voir que des aspects de domination (sexe, classe, race, etc.) sont présents dans les lieux, qu'ils sont imbriqués et structurent les relations sociales, confortant des rapports de domination :

Domaine de pouvoir (Collins)	Illustrations issues des entretiens
Structurelle (institutions, lois, économie)	La domination bureaucratique imposée par l'administration et les dimensions législatives qui réglementent le secteur, qui dictent des « procédures administratives lourdes qui laissent peu de place à la parole des bénéficiaires ».
Disciplinaire (bureaucraties, surveillance, régulation)	Une coordinatrice (F, 47 ans) évoque le fait que leurs subventions dépendent du respect des décrets régissant leur secteur, ce qui crée une contrainte réglementaire qui est répercutée sur les personnes accompagnées.
Hégémonique (idéologies, culture, représentations)	L'intériorisation des rôles de genre par une directrice (F, 51 ans) qui renforçait le patriarcat par des expressions comme « sensibilité/intuition féminine » ou « force masculine ».
Interpersonnel (relations quotidiennes, subjectivations)	Les « petites asymétries dans nos façons de faire » quotidiennes, comme le fait que l'ancienneté donne plus de poids dans les discussions (coordinatrice, F, 34 ans).

La démarche Aladin a aidé les participants à décrypter leur propre vécu à l'aune de ces intersections. Un assistant social (M, 34 ans) a pu relier une asymétrie liée à l'« âgeisme » (jeunesse) et son faible salaire à la « *structure de certains secteurs du marché du travail (inévitavelmente liés au capitalisme)* ». La prise de conscience a été « libératrice » car elle lui a permis de ne pas associer l'asymétrie « *à ma personne en particulier ou à mes capacités* ».

Nous voyons bien ici que l'articulation rend difficile les changements, sauf à travailler sur l'ensemble des aspects dans lesquels des espaces de pouvoir peuvent se développer. Ce qu'il est important de considérer, c'est que cette organisation a un impact direct sur les personnes accompagnées et contribue à diminuer leur capacité d'agir par exemple en faisant **à la place**. Le fait de faire à la place du bénéficiaire, sous prétexte d'efficacité ou de « *bien faire les choses* », est une forme de domination car elle interfère arbitrairement avec la capacité de la personne à « *prendre le pouvoir sur eux même, s'approprier* » les démarches (Formatrice, NR).

Les rapports de pouvoir et l'exercice de la domination ne se réduit en effet pas à l'exploitation économique, mais inclut la capacité d'altérer les choix d'autrui et l'« arbitraire du pouvoir », qui peut se traduire par une

² Patricia Hill Collins, *Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment* (Boston: Unwin Hyman, 1990), pp. 221–238

domination par le savoir, comme identifié par les professionnels. L'une d'entre elle (Coordnatrice, F, 34 ans) mentionne que sa manière de proposer des conseils « *influçait pas mal les choix des personnes accompagnées* », même sans intention d'imposer. En effet, la production des dominations et des oppressions est la plupart du temps intériorisée et se produit souvent sans intention consciente.



La présence importante de formes de domination banalisée

Plusieurs éléments montrent que des pratiques du quotidien rigidifient un certain nombre de rapports de domination, et ce faisant, contribuent à leur reproduction. Une adhésion tacite aux normes dominantes³ explique également pourquoi certains schémas perdurent malgré la bonne volonté des professionnel.le.s. Deux dimensions sont parlantes à ce titre. Tout d'abord **le maintien des habitudes**. L'habitude et le manque de temps étaient les raisons principales données pour justifier la domination hiérarchique, par exemple, les salariés polyvalents effectuaient le ménage des bureaux administratifs. L'action issue de la démarche Aladin (le « *grand ménage* » collectif) est un exemple clair de contestation des modèles de domination structurels et constamment reproduits et normalisés. Des pratiques quotidiennes de répartition du travail étaient souvent à l'œuvre dans les lieux où l'expérimentation s'est tenue : répartir les tâches, rendre compte du travail effectué, répartition des lieux de convivialité (ou et qui prend le café dans quel endroit ?), et le travail sur ces habitudes a permis de dépasser certaines relations asymétriques vers des relations égalitaires. Ensuite **l'intégration de l'idée qu'un mode de fonctionnement est légitime**. En effet, des pratiques se transmettent sans véritable réflexion du sens que ces pratiques ont, provenant seulement du fait que « *jusqu'à présente ça a fonctionné comme ça et il n'y avait pas de problèmes* ».

Travailler ces rapports de domination donc a permis une prise de conscience des espaces où ils se nichaient et d'envisager de mettre en place de nouveaux rapports sociaux, plus égalitaires et émancipateurs. L'émancipation s'inscrit aussi dans des pratiques quotidiennes qui proposent d'autres rapports sociaux⁴ et développent la capacité des individus à agir (agency ou agentivité). Les actions mises en place à l'issue de la démarche, comme la co-construction d'une charte de vie de groupe ou la transparence administrative, sont des outils qui ont donné aux personnes accompagnées la main, pour dépasser ainsi le pouvoir arbitraire. Mais l'émancipation doit s'envisager également dans une dimension structurelle, plus difficile à travailler comme nous allons le voir.

Les limites structurelles et institutionnelles, notamment la domination bureaucratique

Des limites apparaissent en effet, qui portent notamment sur la domination bureaucratique, la plus fréquemment citée et la plus difficile à surmonter. Elle crée une impossibilité d'agir sur les structures externes ou les processus institutionnels lourds. Plusieurs illustrations apparaissent dans les entretiens :

- les organismes sont eux-mêmes soumis à des rapports de subordination imposés par les autorités qui attribuent les financements, se qui créer un sentiment d'**impuissance face aux pouvoirs publics**. Une coordinatrice (F, 47 ans) mentionne que le rapport de domination « *s'est renforcé avec le nouveau*

³ Caroline Guibet Lafaye, « La domination sociale dans le contexte contemporain », *Recherches sociologiques et anthropologiques* [En ligne], 45-1 | 2014, mis en ligne le 01 août 2014, consulté le 23 octobre 2025. URL : <http://journals.openedition.org/rsa/1203> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rsa.1203>

⁴ On pourrait illustrer cela avec l'approche de Judith Butler ou Armatya Sen dans deux registres différents mais qui tous les deux insistent sur le fait de travailler à partir des pratiques quotidiennes, le « geste mineur » (Erin Manning).

gouvernement », montrant par-là les évolutions constantes sur ce secteur et dépendantes de facteurs externes,

- ensuite, une chef de service par exemple rappelle que la structure externe (de tutelle) impose des règles qui se traduisent par « *des procédures administratives lourdes qui laissent peu de place à la parole des bénéficiaires* » et une « *communication descendante* », rendant la **domination bureaucratique comme inéluctable**. La prise de conscience de cette « domination bureaucratique » ne lui permet pas d'agir sur ces situations, créant sans doute un sentiment d'impuissance. C'est la limite et le risque de ce type de démarche : développer une conscientisation sans pouvoir agir sur des leviers possibles,
- Enfin, pour certains responsables, les modèles de domination au sein même de l'entreprise sont « *structurels et constamment reproduits et normalisés* », ainsi, la domination bureaucratique semble inéluctable. Le changement doit pouvoir s'opérer « *à plusieurs niveaux, et pas seulement à partir d'une personne* ».

La transformation des rapports sociaux rencontre des résistances liées au fonctionnement des structures. Plusieurs types d'explications par les personnes enquêtées apparaissent, qui peuvent agir comme des principes de légitimation des dispositifs en place.

Tout d'abord, le changement collectif « demande du temps, une réflexion commune et l'adhésion de tous », car cela implique de « *remettre en question des habitudes de travail bien installées* ». Le changement n'est pas automatique et nécessite une « mobilisation collective ».

Ensuite, dans certaines entreprises, la domination est perçue de manière forte par les animateurices de la démarche : « *certaines supérieurs hiérarchiques, qui ne sont pas disponibles pour écouter* ». Il leur était difficile d'impliquer les directions dans ce travail. Ce **positionnement illustre une ambiguïté** : certaines directions ont souhaité participer, sont « *emballées par le projet* », ont une volonté de se positionner à égalité avec l'ensemble de l'équipe, mais les animateurices n'ont pas souhaité les associer, pour « *que la parole soit libérée* », montrant ainsi la difficulté à gérer les relations asymétriques. Plutôt que dans faire un objet de travail, les animateurices des ateliers ont préféré se réunir entre pairs.

Le processus a rencontré « un peu de résistances ». Par exemple, des responsables (F, 49 et 55 ans) notent la difficulté à « *gérer les asymétries avec des collègues qui ne sont peut-être pas du même niveau* » de compréhension des enjeux. Là aussi, il semble que la question des conflits qui pourraient émerger de ce type de travail soit plutôt vue comme une menace, source d'instabilité, que comme un objet de travail intéressant.

Enfin, la contrainte du temps et de la productivité, place les professionnel.le.s de l'insertion dans de fortes tensions. La « *nécessité de terminer un travail* », la nécessaire productivité, amène parfois les professionnels à « *sous-estimer les relations et les façons d'entrer en relation les uns avec les autres* ». Le temps contraint le travail sur l'autonomie, même si « *l'autonomie c'est plus important* ».

Tous ces éléments redisent la dimension structurelle et systémique des rapports de domination, et rappellent la nécessité d'associer l'ensemble de la hiérarchie et des parties prenantes avant d'engager ces démarches pour qu'elle soit collective. Sans cela, le risque de développer l'impuissance et le renoncement sont importants. Les ateliers ont été mis en place avec des professionnels engagés sur le terrain, sans associer les directions. Ce retour des entretiens nous rappelle que la démarche doit être menée avec l'ensemble des parties prenantes, avec la possibilité de travailler à chaque étape entre pairs, puis d'avoir des temps où les participant.e.s croisent les informations. Ce travail entre pairs permet de libérer la parole, tout en associant l'ensemble des niveaux hiérarchiques (puisque ce fonctionnement n'est pas aujourd'hui remis en question), et permet ainsi d'avoir un impact pas uniquement « dans leur contexte de travail spécifique et non d'un point de vue structurel ».

Les limites liées aux parcours individuels et personnels

Au niveau personnel, le changement apparaît comme un effort continu et pas toujours suffisant pour impacter le contexte. Le changement de mentalité et de comportement d'abord, est un « processus » qui prend du temps. Pour avoir un impact réel, le processus devrait être « continu, avec des ateliers trimestriels par exemple » propose une participante. Le changement de comportement passe aussi par une nécessité de travailler collectivement : il n'est « *pas toujours possible d'apporter des modifications par soi-même* ». Si les changements sont faits seuls, « *ils n'entraînent pas un changement de contexte, mais seulement chez la personne qui s'engage à changer* », rejoignant le point mentionné plus haut sur l'impérieuse nécessité de changement structurel. Ensuite, dépasser la domination intériorisée semble un obstacle majeur. Pour certaines personnes, en insertion ou professionnel.le.s de l'insertion, s'extraire de la position de plainte est difficile. Une participante l'exprime bien (F, 64 ans), elle n'arrive « *pas toujours à [se] sortir d'une position de plainte* », et elle se rend compte que cela « *change la relation avec les collègues et les supérieurs* ». De même, demander des explications sur les attitudes « *n'est pas toujours facile de pouvoir exprimer ce que l'on ressent* ».

Oser dépasser ses freins, reprendre du pouvoir d'agir collectivement, créer les cadres favorables à cela sont des voies à développer.

Même si les groupes ont majoritairement choisi de travailler sur la domination bureaucratique, ce travail rend visible l'articulation des différentes dimensions des rapports de domination. Les autres types de domination (patriarcat, racisme, sexisme, validisme, capitaliste) doivent être également lus en s'appuyant sur des analyses croisées, intersectionnelles, qui permettent de mieux comprendre la complexité des rapports sociaux de domination. Un travail émancipateur nécessite de regarder l'ensemble de ces dimensions s'il ne veut pas reproduire des dominations ou développer un sentiment d'impuissance à agir.

Partenaires du projet

Léris - Laboratoire d'études et de recherche sur l'intervention sociale - France (leris@leris.org)

La Baraque à Plume – France (cloelabaraqueaplume@gmail.com)

Consorzio di cooperative sociali EVT - Italy (info@evtnetwork.it)

Le Comptoir des Colibris - France (direction@lecomptoirdescolibris.fr)

Santa Casa Da Misericórdia De Lisboa - Portugal (www.scml.pt)

Mode d'emploi - Belgium (s.deridder@modedemploiasbl.be)

