



HAL
open science

Le parrainage pour sortir de l'impasse ? Ambiguïtés autour d'un dispositif favorisant l'accès à l'emploi

Damien Collard, Jean-Baptiste Suquet

► To cite this version:

Damien Collard, Jean-Baptiste Suquet. Le parrainage pour sortir de l'impasse ? Ambiguïtés autour d'un dispositif favorisant l'accès à l'emploi. Nouvelle revue de psychosociologie, 2019, Faire société autrement ?, 28 (2), pp.85-95. 10.3917/nrp.028.0085 . hal-02319696

HAL Id: hal-02319696

<https://u-bourgogne.hal.science/hal-02319696>

Submitted on 3 Dec 2021

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.

Le parrainage pour sortir de l'impasse ?

– Ambiguïtés autour d'un dispositif favorisant l'accès à l'emploi –

Damien Collard¹ et Jean-Baptiste Suquet²

Si certaines initiatives pour « faire société autrement » émergent dans les marges du système capitaliste et se posent comme des alternatives aux logiques néolibérales, d'autres initiatives ambitionnent de refonder le système capitaliste et entendent participer à l'édification d'une société plus inclusive. Ces dernières s'efforcent de concilier logique entrepreneuriale et logique sociale, efficacité et solidarité, stimulation de l'innovation et lutte contre les inégalités. C'est une initiative de ce type, portée par un acteur associatif, que nous avons eue l'occasion d'explorer lors d'une recherche-action menée durant l'année 2015³. Cette association, fondée en 2006, œuvre à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés de condition sociale modeste, grâce à un système de parrainage impliquant des cadres expérimentés. Les actions qu'elle mène s'inscrivent clairement dans une perspective d'« égalité des chances » (et donc dans le droit fil de la mythologie républicaine française). En 2015, l'association avait accompagné environ 30 000 jeunes vers l'emploi, 70% de ces jeunes ayant trouvé (dans les six mois en moyenne) un emploi pérenne (CDI ou CDD de plus de six mois) à la hauteur de leurs qualifications.

Lors de cette recherche-action, nous avons notamment participé à l'écriture du Livre blanc de l'association et analysé ses fondements organisationnels et son modèle économique, tout en explorant la relation de parrainage. Nous avons constaté, à cette occasion, que la valeur ajoutée de cette association résidait avant tout dans sa capacité à s'appuyer sur ses différents partenaires pour constituer des tandems de parrains-jeunes idoines et les gérer dans la durée. Par ailleurs, nous avons identifié un certain nombre de ressorts, de nature psychosociale, qui sont au cœur de la relation de parrainage et qui constituent les principaux facteurs explicatifs de la réussite des actions de parrainage. Le statut du parrain, l'image que véhicule ce dernier, l'entreprise à laquelle il appartient, ou encore l'écoute qu'il accorde à son filleul... constituent autant d'éléments qui génèrent chez le jeune diplômé des retombées positives sur le plan psychologique (de l'espoir, un surcroît de motivation, etc.), lesquelles peuvent jouer positivement sur l'image qu'il a de lui-même. Cet effet joue d'autant plus quand le parrain est

¹ Damien Collard, maître de conférences, université de Franche-Comté, chercheur au Centre de recherche en gestion des organisations (GREGO), damien.collard@univ-fcomte.fr

² Jean-Baptiste Suquet, professeur associé, Neoma BS, jean-baptiste.suquet@neoma-bs.fr

³ L'équipe de recherche était composée principalement de chercheurs en sciences de gestion.

intimement persuadé que son filleul a du potentiel et des compétences et qu'il ouvre son réseau, c'est-à-dire quand « l'effet des attentes » (Trouillaud et Sarrazin, 2003) se combine avec « l'effet réseau » (Granovetter, 1973). En outre, l'accompagnement réalisé par le parrain ou par la marraine pour préparer son/sa filleul(e) aux entretiens de sélection va générer une montée en compétences « interactionnelles » (Marchal, 1999) chez le/la jeune diplômé(e) : une meilleure maîtrise des codes inhérents à la situation d'entretien, la capacité à ajuster son discours à celui de l'employeur, l'art de mettre en avant les points forts de sa candidature, etc.

Est-ce à dire pour autant que cette initiative porteuse d'espoir ne recèle pas un certain nombre d'ambiguïtés, de zones d'ombre, de non-dits et d'angles morts ? C'est à cette question qu'entend s'atteler notre article, une question qui est d'autant plus pertinente que les actions de parrainage observées visent à adapter les jeunes diplômés à une situation donnée. En effet, travailler sur soi, acquérir de la confiance en soi, maîtriser les codes de l'entreprise, ou encore pouvoir répondre aux attentes du recruteur lors de l'entretien... constituent à la fois un passage obligé et la finalité ultime de ces actions de parrainage. La visée adaptative qui soutient ces actions est donc au fondement du dispositif mis en place. C'est d'autant plus vrai que les acteurs-clés de l'association sont essentiellement les entreprises qui adhèrent au dispositif, puisqu'elles fournissent à l'association des ressources à la fois financières et humaines dans le cadre de leur politique de RSE (responsabilité sociétale des entreprises).

Répondre à cette question suppose d'interroger ce qui se joue dans la relation de parrainage, au-delà de la visée pragmatique sur laquelle l'association communique auprès des entreprises et des pouvoirs publics, à savoir aider un jeune diplômé de condition sociale modeste à accéder à un emploi. Cela suppose également d'adopter une perspective réflexive et critique. Nous le ferons principalement à partir de l'analyse des pratiques de deux parrains emblématiques de l'association, qui sont qualifiés de « parrains-phares » par les responsables de l'association, du fait de leur forte implication dans les opérations de parrainage. Nous compléterons ce focus en montrant comment les effets de ces pratiques peuvent se comprendre en dehors de la seule interaction et s'inscrire dans le cadre plus large de la communication de l'association. Du point de vue théorique, nous analyserons ces pratiques de parrainage à la lumière des travaux de Michel Foucault sur les « techniques de soi » et de ceux de Jacques Lacan sur l'Imaginaire.

Le parrainage comme un ensemble de « techniques de soi »

Ces deux parrains conçoivent leur rôle comme une « vocation » ou un « sacerdoce » et disent tirer la force de leur engagement de la mission qui leur a été confiée par l'association, une mission qui résonne étroitement avec leurs valeurs : tandis que le premier souligne qu'il est « *au service de l'intérêt général* » (car dit-il « *je suis fonctionnaire d'Etat. Je suis au service des jeunes et des autres en général* »), le second explique que son engagement « *répond quand même à une justice sociale* » (« *on aimerait les sauver tous !* » affirme-t-il en parlant des jeunes). En contrepartie de leur forte implication et de leur disponibilité (« *on peut m'appeler le soir et le week-end* » affirme le premier), ils demandent aux jeunes qu'ils accompagnent de s'investir pleinement dans la relation de parrainage et de se plier à leurs exigences (« *je ne peux pas transiger là-dessus* » dit le second)⁴. Le premier parrain fait ainsi comprendre à ses filleuls que la recherche d'emploi nécessite « *d'avoir une bonne organisation, un planning et une certaine hygiène de vie* ». Quant au second, il utilise la métaphore de la course de relais pour impliquer et enrôler ses filleuls dans la relation de parrainage : « *Le filleul, au moment où on le rencontre, il n'est pas forcément capable de se battre pour lui-même. Autrement dit, au départ d'un 400 mètres, le fait qu'il ne peut pas se battre pour lui-même – par rapport à son estime de soi, par rapport à tout un tas de choses, son degré de confiance, etc. – tout cela fait que, quel que soit son potentiel, il ne va pas être médaille d'or aux 400 mètres. En revanche, le fait de concourir dans un relais avec son parrain fait qu'il y a des choses qu'il va déclencher d'abord pour son parrain, puis pour lui-même* ». C'est en définitive un subtil mélange de fermeté et de bienveillance qui caractérise la démarche de ces deux parrains. Pour accompagner de manière efficace les jeunes diplômés qui leur sont confiés (dans la mesure où « *il y a des réglages à opérer* » comme le dit l'un d'eux), ils déploient tout un ensemble de techniques et d'outils dans le but de les faire progresser, et les soumettent à tout une série d'épreuves, qui peuvent s'avérer déstabilisantes pour les jeunes (mais « *on n'est pas dans la poésie* », « *c'est rude* » dit à ce sujet l'un des deux parrains).

Ces pratiques peuvent être appréhendées comme des « *techniques de soi* » au sens où l'entend Michel Foucault, c'est-à-dire comme des « *procédures comme il en existe sans doute dans toute civilisation, qui sont proposées ou prescrites aux individus pour fixer leur identité, la maintenir ou la transformer en fonction d'un certain nombre de fins, et cela grâce à des rapports de maîtrise de soi sur soi ou de connaissance de soi par soi* » (Foucault, 1981, p. 213). A noter que ces techniques de soi s'articulent toujours, chez Foucault, avec des

⁴ D'autant plus qu'il convient, selon eux, d'aller vite. « *Si les temps sont trop longs et s'il n'y a pas assez d'action (...), forcément on va gamberger* » dit l'un d'eux.

techniques de domination historiquement repérables⁵. Le concept de « techniques de soi » nous semble d'autant plus intéressant à mobiliser qu'il renvoie chez Foucault au « souci de soi », qui implique nécessairement la présence de l'autre (que cela soit un correspondant à qui l'on écrit, un directeur, un maître, un conseiller, un coach... ou encore un parrain ou une marraine) et qui est résolument tourné vers l'action (puisque'il s'agit de se préparer aux événements à venir). Mais quelles sont plus précisément les techniques de soi déployées par ces deux parrains ?

Au programme de l'un : des « *homeworks* » à faire chez soi (le filleul doit en effet rédiger un compte-rendu suite à chaque entrevue avec son parrain, mais aussi un CV très étoffé qui explicite ses compétences) ; des projets à travailler ; des contacts à prendre avec des professionnels du domaine d'activité visé ; des simulations d'entretiens d'embauche menées tambour battant (« *Avec Jonathan, je lui ai dit : « allez, tu rentres et tu fais les trente premières secondes de l'entretien ! » (...) Et Jonathan a recommencé ces trente premières secondes des dizaines de fois sur deux séances. Et je lui disais à chaque fois pourquoi je n'étais pas convaincu* »). Au programme de l'autre : des renseignements précis et utiles à collecter sur le métier visé ; l'embellissement du CV (« *je leur dis que la lecture du CV c'est 20 secondes, donc il faut accrocher le recruteur avec des mots porteurs* ») ; l'analyse fine des annonces d'emploi et la rédaction de lettres de motivation « sur mesure » (« *Je leur dis souvent que sur l'offre d'emploi en général il y a tout. (...) Et je leur dis toujours : « vous devez répondre exactement à la demande* » ») ; ou encore des entretiens collectifs.

Tout est donc mis en œuvre pour que les jeunes puissent déployer un « marketing de soi » efficace : façon de se présenter dans la lettre de motivation, manière d'entrer en scène lors de l'entretien d'embauche, discours à tenir et mots clés à glisser dans la conversation, comportement à adopter pour retenir l'attention du recruteur, jusqu'à et y compris la tenue vestimentaire ; bref un travail sur soi à réaliser qui passe nécessairement par le regard de l'autre.

Cela a été le cas avec Jonathan qui a dû réaliser un important travail sur lui si l'on en croit son parrain : « *Si je reviens à l'athlétisme, je lui dis parfois : « fais attention parce que là tu as tendance à faire une Mekhissi⁶ ».* Donc il était capable d'arriver en costume avec un bonnet de docker. Et donc je lui ai dit qu'avec ça il gâchait ses chances..., alors que lui le

⁵ Frédéric Gros souligne à ce sujet que rien n'est plus étranger à Foucault que l'idée « *d'un sujet libre s'auto-crédant dans l'éther an-historique d'une auto-constitution pure* » (Gros, 2001, p. 507).

⁶ En référence à Mahiedine Mekhissi, facile vainqueur du 3000m steeple lors championnats d'Europe d'athlétisme en 2014 et qui a été disqualifié pour avoir retiré son maillot avant la fin de la course.

revendiquait en disant : « Et bien je ne vois pas pourquoi on ne me prendrait pas pour ça ou alors le gars c'est un abruti... » Et donc on a travaillé là-dessus. Et je lui ai dit : « Mais c'est quoi ton intérêt ? Est-ce que c'est de prouver qu'il y a des abrutis ou est-ce que c'est de mettre toutes les chances de notre côté en tant qu'équipe ? » Et donc je lui ai répété : « moi j'essaye de mettre toutes les chances de notre côté et donc il faut que toi tu mettes toutes les chances de notre côté ». Donc à un moment il a lâché le bonnet pour ces rendez-vous. Ce sont des petits détails mais ce sont aussi des ressorts psychologiques pour le faire changer, pour le faire changer de perspective en fait... »

La pratique de ces deux parrains résonne avec l'approche de l'association, qui met à disposition des jeunes, en plus d'un parrain *stricto sensu*, tout un ensemble d'ateliers (pour reprendre son CV par exemple) et d'outils (cours d'anglais en ligne par exemple) pour renforcer leur employabilité. C'est finalement l'ensemble du dispositif d'accompagnement mis en place par l'association qui peut s'interpréter comme un ensemble de techniques de soi. Ces techniques, qui s'inscrivent dans un contexte bien particulier, celui du capitalisme contemporain, constituent la partie la plus visible d'un certain nombre de logiques néolibérales – recherche de l'excellence, valorisation de l'action, culte de la performance, injonction à être entrepreneur de soi, etc. – qui, prises ensemble, forment une toile, un maillage extrêmement serré, voire une véritable « cage de fer » (Weber, 1904-1905). Dans la mesure où ces techniques de soi visent à préparer les jeunes diplômés à la compétition qui les attend – il s'agit en effet de les équiper et de les armer pour qu'ils puissent concourir à la « lutte des places », pour reprendre l'expression de Vincent de Gaulejac (1994), un « phénomène qui renvoie chaque individu à lui-même pour batailler afin d'avoir une existence sociale » (de Gaulejac, 2006, p. 34) –, elles s'articulent avec certaines techniques de domination (au premier rang desquelles figure la mise en concurrence frontale des individus), le couplage de ces techniques ayant pour conséquence de transformer l'humain en ressource (de Gaulejac, 2006).

Au cœur du parrainage : une tentative de « captation identificatrice par l'image »

Lire le parrainage à travers les techniques de soi donne à voir les mécanismes d'une interaction fonctionnant de façon asymétrique, fondée sur la solidarité du parrain et du jeune et passant par des techniques de formatage. Cependant, le concept de « techniques de soi » cher à Foucault ne nous semble pas suffisant pour comprendre ce qui engage les interactants dans un tel dispositif. Comme le montre bien Roberts (2005), dans la mesure où Foucault rend

compte du pouvoir comme d'un « *ensemble de processus entièrement sociaux de construction d'un sens de soi comme individu, cohérent et indépendant* » (p. 637), il nous amène à nous tourner vers Lacan pour comprendre les mécanismes psychologiques de construction du sujet.

Nous pensons qu'en arrière-plan de la relation de parrainage se joue une « *captation identificatrice par l'image* » (Descamps, 2001). Dans la psychanalyse lacanienne, cette captation répond à un besoin du sujet de s'identifier à « *une image idéale de soi* » (Hoedemaekers et Keegan, 2010), sur laquelle il s'efforce de construire sa propre image (ou ego). Alors que le sujet espère retirer de cette identification un sentiment de clôture, de cohérence et d'autonomie (Ibid.), il se trouve engagé dans « *des séries d'identifications fondatrices, qui préfigurent et rendent possibles une future image* » (Roberts, 2005, p. 636). Cette future image fonctionnant comme une « *tentation* » ou un « *piège* » (Ibid.), le sujet se trouve pris dans une dynamique de captation identificatrice par l'image.

Cette dynamique sans fin est rendue possible parce que le sujet « *est divisé et structuré autour d'un manque* » (Vidaillet, 2012, p. 125). Ce manque est ravivé avec d'autant plus de force dans le cas étudié que les jeunes diplômés de condition sociale modeste qui entrent dans le dispositif proposé par l'association ont souvent plusieurs mois (voire plusieurs années) de « *galère* » derrière eux, et qu'ils peinent à s'insérer sur le marché du travail et à trouver leur place dans la société. Ceci est d'autant plus vrai du fait de l'individualisation croissante des relations d'emploi soulignée par Hoedemaekers (2009), allant de pair avec leur marketisation et la responsabilité des individus de démontrer leur valeur sur le marché.

Pour tenter de combler ce manque, le sujet va aller puiser dans deux grands types de ressources selon Lacan (1961-1962) : l'Imaginaire et le Symbolique. Cette tentative trouve ses origines dans le « *stade du miroir* » (Lacan, 1966a), « *où, se regardant dans la glace, l'enfant s'identifie à l'image qu'il voit dans celle-ci. L'image de son corps est donc structurante pour l'identité du sujet qui se constitue comme une unité à partir d'indices extérieurs et symétriquement inversés. Ce processus est au fondement des identifications ultérieures du sujet. Le sentiment d'unité et de cohérence se fait au prix de l'aliénation à une image extérieure. Cependant, le processus d'identification imaginaire à un autre (que Lacan appelle « *petit autre* ») s'avère incapable de nous donner une identité stable et fonctionnelle et appelle toujours à de nouvelles identifications. C'est ici qu'intervient le registre symbolique : ce qui est également fondamental dans le moment où l'enfant se reconnaît dans son image, c'est que cette identification a besoin d'être soutenue par l'assentiment de l'adulte à côté de lui, qui associe son nom à son image (Lacan, 1966b). L'enfant est inséré dans un réseau*

symbolique qui lui préexiste (son nom par exemple, est souvent discuté avant même sa naissance) et qui renvoie à l'univers de la loi, du langage, à la filiation, à la société, à la culture, etc., ce que Lacan appelle le « grand Autre » » (Vidaillet, 2012, p. 126). La conception lacanienne du sujet, qui s'est notamment avérée éclairante pour penser la relation pédagogique (Vidaillet et Vignon, 2009 et 2010), le coaching (Arnaud, 2003), ou encore l'évaluation au travail (Vidaillet, 2012, 2013) peut être mobilisée pour penser de manière réflexive et critique la relation de parrainage. Elle nous invite notamment à répondre à une question clé : quelle est l'image renvoyée par le parrain (et au-delà par l'association) au jeune diplômé de condition sociale modeste et réciproquement ?

Cette image est contrastée. D'un côté, on reconnaît que ces jeunes ont des diplômes⁷, du talent et des compétences (« *Nous croyons à la force du talent* » est-il ainsi spécifié sur le site de l'association ; « *ils ont des bases solides, des compétences, de l'intelligence* » dit l'un des parrains interviewé ; « *ce sont des jeunes qui ont du talent* » renchérit l'autre). De l'autre, on insiste sur leurs points faibles : un manque de confiance en soi ; l'absence de méthodologie dans leur recherche d'emploi ; une méconnaissance du marché du travail, du monde de l'entreprise et de ses codes ; l'absence de réseau professionnel. Cette représentation est relayée par les responsables de l'association tant auprès des jeunes que des entreprises partenaires (pour enrôler dans le dispositif ces deux catégories d'acteurs), mais aussi par les parrains et les marraines (« *Il n'a pas les codes de l'entreprise, il n'a pas toujours l'assurance nécessaire, il ne vient pas d'une zone favorisée, il peut provenir d'un milieu social défavorisé, et donc il part avec un handicap* » dit l'un des deux parrains-phares interrogé). La comparaison avec les jeunes issus des milieux favorisés qui, eux, posséderaient les « bons » diplômes (car issus des grandes écoles), maîtriseraient les codes de l'entreprise et auraient confiance en eux... est d'ailleurs souvent faite par les parrains et les marraines, mais également par leurs filleul(e)s qui finissent, pour la plupart, par intérioriser le discours ambiant (« *je pense que les jeunes qui viennent de banlieue se dévalorisent constamment, c'est le plus gros problème* » affirme ainsi une jeune diplômée suivie par l'association) et qui pointent le stigmate dont ils souffrent du fait de leur université d'origine (« *Quand j'étais en licence j'ai eu beaucoup de mal à trouver un stage (...). Quand on dit qu'on vient de Villetaneuse, on est plutôt mal reçu, voire pas reçu du tout* » affirme cette même jeune diplômée).

⁷ Acquis pour la grande majorité d'entre eux à l'Université.

C'est là où le travail des parrains et des marraines prend tout son sens. On part en effet du principe qu'ils détiennent les clés et les ressources pour aider les jeunes à travailler sur leurs points faibles. A la clé, une promesse – celle d'être accompagné par un parrain ou une marraine expérimenté(e) – et une gratification narcissique (potentielle) : pour un jeune, qui a bien souvent connu la « galère », c'est la perspective de ressortir « grandi » de l'expérience du parrainage (avec une confiance en soi renforcée, une meilleure estime de soi, une énergie décuplée, un réseau, etc.) et l'espoir d'obtenir un emploi à la hauteur de ses qualifications.

Le parrainage ne manque d'ailleurs pas de rejaillir sur les jeunes diplômés accompagnés qui en viennent souvent à idéaliser leur parrain, ainsi que l'entreprise à laquelle il appartient (un jeune diplômé nous a ainsi confié : « *J'ai appelé, c'était un directeur logistique de Coca-Cola, c'était quand même bien, c'est une chance d'avoir quelqu'un à un poste pareil ! Il n'est pas payé pour être parrain, son job c'est de faire tourner Coca. Je me souviens, c'était au quatrième étage, il y avait un baby-foot en sortant de l'ascenseur, c'était très moderne, un peu comme des bureaux à la Google, à l'américaine. On est cool au travail, on se sent bien, on est détendu...* »).

Au-delà des parrains eux-mêmes, incarnations de l'insertion réussie, les jeunes accompagnés par l'association se voient proposer d'autres images idéales auxquelles s'identifier. Ils sont ainsi invités à se conformer à l'image du candidat idéal⁸ et à « se débarrasser » de certaines habitudes (vestimentaires, manières de parler, etc.), de certains traits de caractère (être réservé par exemple), voire d'une partie de leur histoire et de leur vécu (l'un des deux parrains-phares interviewé dit ainsi de Jonathan : « *j'ai senti qu'il fallait vraiment purger toute cette colère, toute cette frustration, tout cet état d'esprit négatif qu'il avait vis-à-vis de la société, et même vis-à-vis des entreprises, et qui l'empêchait de trouver un boulot...* »).

L'association elle-même communique d'ailleurs beaucoup sur ce processus de « transformation de soi » comme point de passage obligé pour décrocher un emploi, le « bon » filleul étant justement celui qui est capable de « se transformer » et de « s'équiper » pour coller au plus près aux attentes des employeurs. Lors d'actions de communication dans les médias ou à l'occasion des rassemblements nationaux de l'association, certains jeunes sont mis en avant comme autant de *success stories*, symboles incarnés de la réussite passée du dispositif et images aptes à capter les nouveaux jeunes intégrés.

⁸ C'est-à-dire un individu capable de se singulariser, de faire des projets, et en même temps respectueux des normes en vigueur (de Gaulejac, 2011).

Au-delà de l'échelle à laquelle est communiquée cette image du « bon » filleul, il nous semble important de souligner que l'efficacité de la captation tient également au fait que les parrains eux-mêmes peuvent être captés par une image symétrique : celle du « bon » parrain. La relation de parrainage, lorsqu'elle se traduit par l'enthousiasme du jeune et une recherche d'emploi couronnée de succès, retentit en effet également sur le parrain. Ce dernier bénéficie alors d'une forme de gratification narcissique, induite par le fait qu'il est à la hauteur des attentes que l'association nourrit à son égard et qu'il colle à l'image du « bon » parrain : bienveillant, à l'écoute, altruiste... et performant puisque capable d'emmener son (sa) filleul(le) vers l'emploi. C'est encore plus vrai pour les deux parrains-phares que nous avons cités, qui sont systématiquement mis en avant par les responsables de l'association lors des événements et autres fêtes organisés par l'association⁹. Cette mise en avant lors des événements, symétrique de celle des jeunes mentionnée ci-dessus, illustre bien une certaine symétrie dans la captation par l'image, correspondant pour chacun des protagonistes à une idéalisation de son rôle dans la relation de parrainage. Cette captation imaginaire, qui conduit parrains et filleuls à adhérer au dispositif, fonctionne d'autant mieux que l'association s'apparente à un « *système managinaire* », au sens où l'entendent Aubert et de Gaulejac¹⁰ (1991), qui « *réconcilie et exalte les vertus d'un moi autonome, puissant, performant et productif* » (Aubert et de Gaulejac, 1991, p. 110), et qui offre une image (valorisante) dans laquelle l'individu projette son propre narcissisme.

En conclusion, la perspective comportementaliste et la visée normalisatrice qui sous-tendent ce « travail sur soi » et la relation de parrainage¹¹ laissent en définitive très peu de marges de manœuvre aux jeunes qui sont suivis par l'association, dans la mesure où ils sont sans cesse renvoyés à leurs manques (absence de réseau, de confiance en soi, méconnaissance du monde de l'entreprise, etc.) et à une image (idéale) à laquelle ils sont invités à s'identifier. Ce faisant, le dispositif du parrainage les maintient dans un imaginaire fondé sur une relation asymétrique, qui déplace sans le remettre fondamentalement en cause leur état de domination (Vanheule et al., 2003), limitant leurs possibilités d'émancipation. Et dans la mesure où les opérations de parrainage mises en place par l'association visent en définitive à combler un écart, puisqu'il s'agit de faire en sorte que ces jeunes travaillent sur leurs manques et se conforment à ce que l'on attend d'eux, la visée émancipatrice du projet est sérieusement écornée. L'ambiguïté réformatrice du parrainage est liée à l'objectif immédiat et visible sur

⁹ Ils sont en effet amenés régulièrement à témoigner de leur expérience dans le but de susciter des vocations.

¹⁰ Cette expression condense les termes « management » et « imaginaire ».

¹¹ Il n'est d'ailleurs pas anodin que l'un des parrains interrogé prenne la psychanalyse comme contre-modèle puisque, selon lui, « *on peut rester allongé trois ans sur le canapé, et puis il ne se passe rien...* »

lequel le dispositif est fondé, jusque dans la mesure de sa performance (l'association se félicite et se donne pour objectif de réussir x parrainages sur une période de temps).

Dépasser cette ambiguïté supposerait d'élargir le cadre d'action, d'une part à un niveau individuel, en mobilisant le registre symbolique pour compléter celui de l'imaginaire. Cela peut se faire en accompagnant les jeunes sur un temps plus long et en les incitant à une réflexion sur les places successives qu'on leur attribue (celle de filleul, puis celle occupée lors du premier emploi...). Ce type de réflexion leur permettrait de faire un pas de côté, voire de « *stimuler un discours dans lequel les croyances imaginaires sur soi-même et sur les autres puissent être questionnées* » (Vanheule et Verhaerghe, 2004, cités par Vidaillet et Vignon, 2009, p.63), comme c'est le cas dans certains dispositifs pédagogiques. D'autre part, à un niveau sociétal, la visée émancipatrice du projet supposerait d'étendre l'action de l'association au-delà des seules opérations de parrainage, pour faire évoluer les pratiques de recrutement des entreprises et réduire à la source les phénomènes de discrimination.

Bibliographie :

ARNAUD, G. 2003. « A coach or a couch? A Lacanian perspective on executive coaching and consulting », *Human Relations*, 56, 1131-1154.

AUBERT, N ; GAULEJAC V. de. 1991. *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil.

DESCAMPS, M-A. 2001. « Plaidoyer pour l'imaginaire de Lacan au Rêve-éveillé », *Imaginaire & Inconscient*, 1, 35-42.

FOUCAULT, M. 1981. *Subjectivité et vérité*, Paris, Seuil/Gallimard.

GAULEJAC, V. de. ; BLONDEL, F. ; TABOADA-LEONETI, I. 1994. *La lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer, 2015.

GAULEJAC, V. de. 2006. « La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire », *Empan*, 61, 30-35.

GAULEJAC, V. de. 2011. « L'injonction d'être sujet dans la société hypermoderne : la psychanalyse et l'idéologie de la réalisation de soi-même », *Revue française de psychanalyse*, 4, 995-1006.

GRANOVETTER, M-S. 1973. « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 6, 1360-1380.

- GROS, F. 2001. « Situation du cours », dans M. Foucault, *L'herméneutique du sujet*, Paris, Seuil/Gallimard.
- HOEDEMAEKERS, C. ; KEEGAN, A. 2010. « Performance Pinned Down: Studying Subjectivity and the Language of Performance », *Organization Studies*, 31, 8, 1021–1044.
- HOEDEMAEKERS, C. 2009. « Traversing the empty promise: management, subjectivity and the Other's desire », *Journal of Organizational Change Management*, 22, 2, 181-201.
- LACAN, J. 1961-1962. Le Séminaire, Livre IX, *L'identification* (séminaire inédit).
- LACAN, J. 1966a. « Le stade du miroir comme formateur de la fonction du “Je” telle qu'elle nous est révélée dans l'expérience psychanalytique », dans *Écrits*, Paris, Le Seuil, 92-99.
- LACAN, J. 1966b. « De nos antécédents », dans *Écrits*, Paris, Le Seuil, 65-71.
- MARCHAL, E. 1999. « Les Compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et Emploi*, 78, 41-51.
- ROBERTS, J. 2005. « The power of the 'Imaginary' in disciplinary process », *Organization*, 12, 5, 619-642.
- TROUILLAUD, D. ; SARRAZIN, P. 2003. « Les Connaissances actuelles sur l'effet Pygmalion : processus, poids et modulateurs », *Revue française de pédagogie*, 145, 89-119.
- VANHEULE, S.; LIEVROUW, A.; VERHAEGHE, P. 2003. « Burnout and intersubjectivity: A psychoanalytical study from a Lacanian perspective », *Human Relations*, 56, 3, 321-338.
- VANHEULE, S. ; VERHAEGHE, P. 2004. « Powerlessness and impossibility in special education: A qualitative study on professional burnout from a Lacanian perspective », *Human Relations*, 57, 497-519.
- VIDAILLET, B. ; VIGNON, C. 2009. « Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation ? », *Gérer et comprendre*, 96, 62-74.
- VIDAILLET, B. ; VIGNON, C. 2010. « Bringing back the subject into management education », *Management Learning*, 41, 221-241.
- VIDAILLET, B. 2012. « Le sujet et sa demande d'être évalué : angoisse, jouissance et impasse symbolique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13, 123-137.
- VIDAILLET, B. 2013. *Évaluez-moi !*, Paris, Seuil.

WEBER, M. 1904-1905. *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 2003.

Titre : Le parrainage pour sortir de l'impasse ? Ambiguïtés autour d'un dispositif favorisant l'accès à l'emploi

Résumé :

Cet article se penche sur les ambiguïtés d'un projet innovant qui soutient des actions de parrainage favorisant l'accès à l'emploi des jeunes diplômés de condition sociale modeste. D'un côté, ce projet a une portée émancipatrice, dans la mesure où il favorise des actions « réparatrices » qui s'inscrivent dans une perspective d'égalité des chances, dans le droit fil de la mythologie républicaine française. De l'autre, la visée adaptatrice et normalisatrice qui sous-tend ces actions vient réduire considérablement la portée émancipatrice du projet. Mais en quoi consistent ces actions de parrainage et les pratiques qui en découlent ? Nous les décrirons et les analyserons dans une perspective critique, à la lumière des travaux de Michel Foucault sur les « techniques de soi » et de ceux de Jacques Lacan sur l'Imaginaire.

Mots-clés :

Parrainage, jeunes diplômés, techniques de soi, imaginaire.

Title: Mentoring out the impasse? Ambiguities of a job accessibility program

Abstract: The article investigates the ambiguities of an innovative mentoring programme fostering lower-class young graduates' job access. On the one hand, the programme proves an emancipatory impact, insofar as it intends to « fix » the « social elevator » to reestablish an equality of opportunities, accordingly with the French republican mythology. On the other hand, the normalizing and adaptative rationale of these actions goes strongly against this emancipatory purpose. But what are the mentoring programme and its corresponding practices? We characterize and analyse them in a critical perspective, by using Michel Foucault's « technologies of the self » and Jacques Lacan's « Imaginary ».

Keywords: Mentoring ; Young graduates ; Technologies of the self ; Imaginary

