

# La réinsertion: entre obstacles sociaux et problèmes personnels

Camille Carron,  
Directeur de  
La Thune Sàrl;  
Yves Ecoeur,  
Directeur  
de l'OSEO  
Valais et  
co-gérant de  
la Thune, Sion

Dans notre société, le statut professionnel et l'insertion dans le champ du travail sont des valeurs centrales. Si le rétablissement signifie le retour à une normalité, la réinsertion professionnelle est alors la dernière étape indispensable. Des programmes spécifiques visant à faciliter la réinsertion dans ce domaine sont développés depuis plusieurs années. Que peut-on dire aujourd'hui de ces projets? Quels sont les facteurs exogènes ou endogènes qui permettent la mise en œuvre de projets professionnels? (Réd)

**L**a première réflexion qui nous est venue à l'esprit lors de l'évocation du thème de ce numéro de **dépendances** est la suivante: peut-on parler de rétablissement ou de guérison comme un but quand on a pour mission principale la réinsertion socioprofessionnelle de personnes au chômage ou bénéficiant de l'aide sociale? Évidemment non, car se retrouver sans emploi n'est pas une maladie en soi, cela peut être tout au plus un accident de parcours. Immédiatement se pose la question de l'individualisation d'un fait social. Immédiatement se pose la question du macro-économique ou macro-sociologique versus individu. Immédiatement se pose la question de la détermination versus liberté individuelle.

Le but de cet article n'est pas de trancher dans ce débat, ce qui est impossible à faire de façon définitive. Nous allons simplement, donc de façon très empirique, donner des exemples de best practice et mentionner des éléments qui permettent à des individus de se réinsérer socialement ou professionnellement.



Photo Interfoto

## L'OSEO et La Thune: deux exemples pratiques

Pour comprendre d'où nous parlons, un détour sur nos institutions et les publics qui les fréquentent est indispensable.

L'OSEO est active en Valais depuis bientôt 10 ans. Nous y organisons des Emplois temporaires subventionnés avec formation spécifique, des pro-

grammes pour personnes en fin de droits, un Semestre de motivation pour les jeunes en rupture de formation ou à la recherche d'une place d'apprentissage, et deux modules spécifiques d'intégration pour les personnes migrantes, dont l'un spécifique pour les femmes.

Les publics cibles de ces projets sont les demandeurs d'emplois (DE), les jeunes au chômage et les migrants (soit DE, soit réfugiés statutaires). Les objectifs sont différenciés par projet, mais, globalement, nous pouvons dire qu'il s'agit de donner des outils pour améliorer l'aptitude au placement des individus qui viennent chez nous. Un autre objectif est de fournir des outils d'intégration tels que la connaissance du français, des infrastructures locales par exemple. Globalement, il y a à l'OSEO Valais des DE de toutes catégories, des personnes avec un haut niveau de formation, d'autres peu formées voire pas du tout. Cependant, notre approche se concentre davantage vers les publics les plus en difficulté, ceci en relation avec les handicaps dus au statut d'étranger, de femme, ou de personne peu ou pas qualifiée. En 2002, 350 personnes ont

suivi une mesure à l'OSEO Valais et l'équipe d'encadrement est composée actuellement de 23 professionnels, dont la grande majorité à temps partiel.

La Thune Sàrl, fondée en 2000, est une entreprise sociale plus récente qui travaille avec des personnes au bénéfice de mesures liées à la LIAS (loi sur l'intégration et l'aide sociale) ou totalement hors du circuit social traditionnel. Les travailleurs de la Thune sont souvent éloignés du marché du travail depuis longtemps et nombre d'entre eux ont de graves difficultés dues à leur toxico-dépendance.

Paradoxalement, il est demandé à ces personnes d'accomplir un véritable travail qui sera vendu à des privés ou à des collectivités. Une productivité (adaptée) est donc indispensable à la Thune Sàrl pour survivre économiquement. Le «vrai travail», selon l'expression utilisée par les employés, par opposition à l'activité proposée dans certains programmes d'occupation, est l'outil d'intégration choisi pour répondre aux besoins de reconnaissance professionnelle et sociale de personnes vivant en marge depuis des années.

En 2002, 22 personnes ont travaillé à la Thune et l'encadrement était composé de trois personnes à temps partiel.

### Travail d'insertion professionnelle

Nos deux structures ont plusieurs points communs: d'abord un travail d'insertion socioprofessionnelle et un travail avec des individus considérés comme défavorisés; ensuite, la plupart du temps, une approche qui se fait à trois: le participant ou le travailleur, un mandant (l'ORP ou l'assistant social) et le professionnel de l'OSEO ou de La Thune; et enfin la nécessité d'accomplir un travail avec un participant afin de l'amener d'un point x à un point y, sachant qu'il fait lui le trajet.

Autre point commun méthodologique de base (mais à rappeler néanmoins): un constat (diagnostic) comme point de départ qui débouche sur un plan d'action; puis de l'action elle-même des résultats à évaluer, puis une nou-

velle action. Cette base méthodologique (qui reprend la fameuse roue de Deming: *plan+do+check+act*) est indispensable si l'on veut favoriser une amélioration de la situation des personnes. C'est dans ce cadre que l'on peut trouver les leviers qui font avancer une personne, et les obstacles qui empêchent une progression.

### Leviers et obstacles dans la progression

Notre pratique professionnelle nous démontre qu'il est indispensable que le professionnel de l'action sociale et le participant/travailleur (termes préférés à ceux de clients ou usagers) s'écoutent et s'entendent. Évidence certes, mais à rappeler. Un deuxième obstacle récurrent à une amélioration de la situation peut être le déni de la personne quant à ses difficultés ou quant aux causes de ses difficultés. Troisièmement, le manque de confiance envers le professionnel brouille la relation. Enfin, la certitude d'être «un cas à part» empêche aussi souvent d'avancer vers une solution. Pour cheminer sur la voie de la guérison, il faut donc que des conditions extérieures à la personne et inhérentes à elle-même soient réunies. Elles conditionnent son adhésion au processus de réinsertion, et par là permettent une réhabilitation ou une insertion. On peut procéder à une analyse SWOT<sup>1</sup> afin de classer ces éléments, ce que l'on fait ci-dessous.

### Un contexte déterminant

Les éléments exogènes, ou ne dépendant pas de l'individu, peuvent être classifiés en facilitateurs et en empêcheurs.

Au niveau des **facilitateurs** (ou opportunités):

- On peut citer premièrement la clarté du mandat de base. La définition de ce mandat et la situation de départ doivent être claires pour toutes les parties prenantes. Ensuite, les objectifs doivent être définis en commun (souvent entre le participant, le conseiller ORP ou l'AS, et le professionnel de l'institution d'accueil).

Un objectif doit être SMART (spécifique, mesurable, adapté, réaliste, et avoir un timing).

- La possibilité de choisir de participer ou pas à une mesure a également une grande importance, même si elle n'est que partielle, et parfois illusoire, le versement du salaire ou des indemnités dépendant souvent de la «collaboration» du bénéficiaire.
  - De même, la capacité du travailleur social de faire alliance avec le participant favorise un climat favorable à la participation à un processus de changement et facilite l'adhésion. Mais sans perdre de vue les objectifs et les exigences du cadre qui responsabilisent la personne. Sinon, gare aux phénomènes de co-dépendance!
  - Un cadre valorisant et chaleureux, ainsi que l'émulation d'un groupe de travailleurs, motive aussi fortement les participants.
  - Une offre adaptée de formations (évidemment pour adultes) est également fondamentale tant pour enclencher des processus de changement que pour l'estime de soi des participants. Là encore, il faut aller en direction des besoins avérés des participants et y répondre, dans la direction du projet mis sur pied.
  - Une prestation supplémentaire de coaching individualisé, mis en place à l'OSEO Valais, représente un plus considérable. Concrètement, une personne, en dehors de l'encadrement habituel du DE et donc sans lien hiérarchique avec lui, travaille sur les possibilités personnelles de celui-ci, sur son projet de vie et essaie de l'amener à des changements. L'introduction de cet outil a donné d'excellents résultats avec les participants de l'OSEO Valais.
  - Enfin, la possibilité réellement ressentie d'une intégration sociale ou professionnelle est fondamentale.
- Les menaces** du contexte, ou les éléments qui empêchent une bonne adhésion au processus, sont les éléments cités ci-dessus, mais en négatif ou absents. On peut citer:
- L'obligation de participer à une mesure d'insertion. A cet égard, il faut rappeler que cette obligation faite

aux personnes de participer à une mesure pour toucher de l'aide sociale va à l'encontre d'un processus de changement personnel. La contre-prestation est donc contre-productive en terme de projet personnel, tout au plus permet-elle (mais à quel prix et avec quelle éthique?) de trier les «bons pauvres des mauvais».

- La non-compréhension (pas uniquement due à des problèmes de langue) du mandat et/ou des objectifs ou la non-acceptation du plan d'action perturbe le processus.
- Des attentes qui sont celles du réseau de professionnels et qui ne sont pas intégrées par le participant.
- Un entourage qui sabote le processus est également source de parasitages.

Ces éléments forment la trame externe au participant. Ils forment le terreau sur lequel une adhésion à un processus de changement visant une guérison ou une réhabilitation peut se réaliser. Dans la gestion du personnel, il est impossible de motiver quelqu'un à sa place (tout au plus peut-on mettre en place les conditions de la motivation). De même avec les travailleurs/participants, il faut s'assurer que ces éléments facilitateurs soient présents. Ensuite, d'autres éléments internes à la personne interviennent.

### Les facteurs internes

Au niveau des facteurs internes, on peut aussi citer des éléments en positif:

- Il faut tout d'abord que le participant arrive à retrouver un état mental et affectif acceptable qui le rende réceptif à l'idée d'un changement. Cela passe aussi par la résolution de problèmes matériels très concrets qui peuvent grandement perturber les personnes.
- L'impression d'être pris en compte et d'être accepté est également fondamentale. A cet égard, le travail de respect et de confiance réciproque trouve tout son sens.
- La certitude du participant que le projet élaboré a un sens pour lui est un élément incontournable d'une possible réinsertion. Le sens doit

être relié aux possibilités réelles du participant, et à la réalité socio-économique locale.

- Une ouverture au changement et aux autres représente une autre condition importante pour arriver à passer d'un état X à un état Y. Mais le changement signifie aussi perte d'identité et de repères, d'où des peurs souvent fortement présentes.

De l'autre côté, on peut remarquer:

- Un encombrement émotionnel dû à des difficultés matérielles, ou à des deuils non effectués, rend un changement plus difficile.
- De même, les difficultés de santé sont très souvent des obstacles quasiment infranchissables, ceci d'autant plus que de nombreuses personnes doivent accomplir dans les programmes de réinsertion des tâches très lourdes.
- Il faut aussi rappeler qu'un mauvais «feeling» avec la personne qui suit le participant ne permet pas d'instaurer un véritable dialogue, prémisses à la mise sur pied de solutions innovantes.
- Le manque d'estime de soi, dû à des échecs à répétition ou à une histoire de vie difficile, rend la tâche plus difficile. Le découragement et le sentiment d'inutilité plombent les essais de nombreuses personnes. L'importance de programmes motivants avec des récompenses matérielles (salaire ou indemnités) ou immatérielles (cela va de la reconnaissance du client qui a acheté une prestation aux félicitations du chef d'équipe qui salue un travail bien accompli) n'est plus à démontrer. Avec ces personnes, il est indispensable que les objectifs soient bien adaptés pour qu'elles puissent faire l'expérience de réussites, d'abord petites puis progressivement plus importantes.

### Part d'incertitude

Le listing quelque peu brut des éléments exogènes et endogènes facilitant ou empêchant l'adhésion à un processus de changement ne donne qu'une idée du paysage général dans lequel un individu se trouve. Il ne dit

encore rien sur ce qui se passe vraiment, et pourquoi Madame Z arrive à s'en sortir et Monsieur Y pas. S'il existait une réponse simple et univoque sur pourquoi précisément Madame Z y arrive et pas Monsieur Y, c'est que la question était mal posée... En effet, nous devons accepter cette part d'ombre (liberté individuelle, hasard, passé?) qui nous échappe et provoque cette incertitude, qui rend notre petit savoir à d'improbables recettes. Notre pratique nous enseigne que des éléments doivent si possible être présents pour se donner le maximum de chances d'arriver à une insertion que l'on peut assimiler à une guérison. Elle ne nous renseigne guère sur ce qu'il faut entreprendre a priori avec telle ou telle catégorie de participants. Ces best practices méritent d'être rappelées car, le nez dans le guidon, on oublie souvent ces quelques principes de base.

Le processus de réinsertion ne peut finalement pas se résumer à une guérison ou au passage d'un état de maladie à celui d'une santé (re)trouvée. Cela serait trop individualiser un phénomène économique, comme le chômage tel que le connaît notre pays. Comme analystes de la réalité socio-économique nous savons bien que notre économie a perdu des centaines de milliers d'emplois et que les participants de l'OSEO ou que certains travailleurs de la Thune Sàrl sont des victimes d'une économie qui exclut de plus en plus les personnes peu qualifiées, plus âgées ou considérées comme insuffisamment productives. Comme praticiens de la réinsertion cependant, nous ne pouvons que constater que de nombreux individus, considérés comme condamnés sans rémission, ont réussi à trouver un projet personnel qui les motive ou une place de travail donnant indépendance financière et dignité.

### Note

<sup>1</sup>Outil qui permet simplement de classer le contexte d'une institution Opportunité-Menaces et ses éléments internes (Forces-Faiblesse) afin de se positionner et planifier une action (Strength-Weakness; Opportunities-Threatness)