

Table des matières

1	Introduction.....	8
2	La thématique de l'insertion comme fil rouge de formation	8
3	Le développement de mesures d'insertion comme sujet de co-recherche avec une entreprise	9
4	L'insertion comme problématique générale	10
4.1	Un ensemble de politiques et de dispositifs publics pour favoriser l'intégration	10
4.2	Des mesures d'insertion et des organisateurs	12
5	L'Hôtel LA BALANCE comme terrain et partenaire de recherche	12
5.1	Une entreprise hôtelière	12
5.2	Une PME	14
5.3	Une entreprise de 1 ^{er} marché.....	15
6	Le travail social dans une fonction de job coaching	15
6.1	Les compétences du job coach.....	15
6.2	Les caractéristiques d'un accompagnement de travail social	17
7	La recherche-action comme méthodologie.....	18
7.1	Ses principes généraux.....	18
7.2	Sa mise en œuvre dans cette recherche	19
8	Le compte-rendu des étapes de la recherche	19
8.1	Délimiter et définir le projet d'insertion	19
8.1.1	Démarche : le questionnaire initial	19
8.1.2	Résultat : la définition du projet d'insertion par les employeurs	20
8.2	Formuler le champ de la co-recherche.....	22
8.2.1	Démarche : les outils de représentation visuelle et d'illustration	22
8.2.2	Résultat : les questions et demandes des employeurs.....	24
8.3	Proposer un outil d'analyse	25
8.3.1	Démarche : le modèle d'affaires social	25
8.3.2	Résultat : un modèle d'affaires social adapté comme outil de travail	27
8.4	Définir le potentiel de l'entreprise	28
8.4.1	Démarche : la grille d'analyse par dimensions.....	28
8.4.2	Résultat : un exemple avec l'analyse de la dimension « activités »	31
8.4.3	Résultat : les ressources et les contraintes.....	32
8.5	Identifier les mesures d'insertion pertinentes et leurs organisateurs	33
8.5.1	Démarche : l'outil de représentation visuelle des dispositifs.....	33
8.5.2	Résultat : le contrat d'insertion sociale par le CMS.....	35
8.5.3	Résultat : l'entraînement à l'endurance par l'OCAI	36
8.5.4	Résultat : le « stage plaisir » par la Fondation IPT	39
8.6	Définir la problématique sociale et la réponse de l'entreprise	40
8.6.1	Démarche : des éléments de définition	40
8.6.2	Résultat : le non emploi, une problématique sociale.....	42
8.6.3	Démarche : un entretien de travail	47

8.6.4	Résultat : le projet d'insertion de l'entreprise en réponse	49
8.7	Définir les prestations d'insertion de l'entreprise.....	51
8.7.1	Démarche : la grille d'analyse des besoins	51
8.7.2	Résultat : des profils de places de stage.....	53
8.7.3	Résultat : une prestation d'accompagnement	54
8.8	Décrire les axes de la plus-value sociale du projet	58
8.8.1	Démarche : des concepts comme clés de lecture	58
8.8.2	Résultat : Créer un impact social et développer une utilité sociale	58
8.8.3	Résultat : S'inscrire dans la durabilité	62
8.8.4	Résultat : Développer une responsabilité sociale d'entreprise	63
9	La synthèse de la recherche	64
9.1	Les mesures d'insertion à l'Hôtel LA BALANCE	64
9.2	Quelques propositions pour une mise en œuvre	65
10	Le bilan de la recherche	67
10.1	L'évaluation de la méthodologie appliquée	67
10.1.1	Les limites.....	67
10.1.2	Les apports.....	68
10.2	Les pistes d'action pour compléter la recherche	68
10.3	La méthodologie transposée dans un contexte professionnel	69
10.4	La plus-value du travail social dans le champ du job coaching	69
11	Le positionnement personnel et professionnel.....	70
	Bibliographie.....	73
	Annexe A : Le modèle d'entreprise de l'Hôtel LA BALANCE	79
	Annexe B : Les publics de l'insertion	80
	Annexe C : L'analyse du potentiel de l'entreprise LA BALANCE	81
	Annexe D : La démarche des entretiens d'information avec les professionnels	86
	Annexe E : Le guide pour l'entretien d'information avec les professionnels.....	88
	Annexe F : Le formulaire de consentement pour les professionnels	89
	Annexe G : Les modalités de la mesure « contrat d'insertion sociale »	90
	Annexe H : Les modalités de la mesure « entraînement à l'endurance »	92

Liste des abréviations

CMS	Centre médico-social
CDIP	<i>Circulaire sur la détection et l'intervention précoces</i>
CMR	<i>Circulaire sur les mesures de réinsertion</i>
CO	<i>Code des obligations</i>
DCBAS	<i>Directive du 1^{er} juillet concernant le calcul du budget d'aide sociale</i>
DCISP	<i>Directive sur le contrat d'insertion sociale et professionnelle du 1^{er} septembre 2012</i>
DEFR	Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche
DRMISP	<i>Directive relative aux mesures d'insertion sociale et professionnelle du 11 janvier 2005</i>
HETS	Haute École de Travail Social
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
IPT	Intégration Pour Tous
ISSD	Institut pour le développement durable
LAA	<i>Loi fédérale sur l'assurance-accidents</i>
LAI	<i>Loi fédérale sur l'assurance-invalidité</i>
LEMC	<i>Loi sur l'emploi et les mesures en faveur des chômeurs du 13 décembre 2012</i>
LIAS	<i>Loi sur l'intégration et l'aide sociale du 19 mars 1996</i>
LPGA	<i>Loi fédérale sur la partie générale du droit des assurances sociales</i>
LTr	<i>Loi sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce</i>
OBSAN	Observatoire suisse de la santé
OCAI	Office Cantonal de l'Assurance-Invalidité
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFAS	Office fédéral des assurances sociales
OFS	Office fédéral de la statistique
OMS	Organisation mondiale de la santé
OVS	Observatoire valaisan de la santé
PME	Petite et moyenne entreprise
RAI	<i>Règlement sur l'assurance-invalidité</i>
RELIAS	<i>Règlement d'exécution de la loi sur l'intégration et l'aide sociale du 7 décembre 2011</i>
SAS	Service de l'action sociale
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
SICT	Service de l'industrie, du commerce et du travail

Liste des figures

Figure 1: La job coach et son rôle d'interface.	16
Figure 2: La représentation schématique des acteurs du projet et de leurs interactions.....	23
Figure 3: Le modèle d'affaires social.	26
Figure 4: L'outil de travail.	27
Figure 5: Le panorama des mesures d'insertion.	33
Figure 6: Les dimensions de l'activité.	50
Figure 7: Les dimensions de l'utilité sociale.	60
Figure 8: Le schéma conventionnel du développement durable.....	62

Liste des tableaux

Table 1 : La grille d'analyse des dimensions de l'entreprise	29
Table 2 : L'analyse de la dimension « activités »	31
Table 3: Les groupes de personnes concernés par le projet et leurs attentes spécifiques.	52
Table 4: Les profils de places de stage pour l'année 2017.	54
Table 5: La maladie psychique et les besoins d'accompagnement.	56
Table 6 : Les stages d'insertion de l'entreprise Hôtel LA BALANCE	64
Table 7 : Une feuille de route pour la mise en œuvre.....	65

1 Introduction

Une première expérience professionnelle, dans l'accompagnement de personnes concernées par une problématique d'accès au logement, a indirectement fait émerger des premières questions autour de l'insertion sociale et professionnelle. Quelles sont les mesures existantes et qui est chargé de les mettre en œuvre ? Quelles sont leurs conditions d'octroi, leurs logiques et leurs objectifs ? Qu'est-ce qui peut être mis en place lorsqu'il y existe un souci de santé ? Plus particulièrement, comment peut-on favoriser et soutenir l'insertion sociale ? Quels sont les risques si rien n'est proposé ? Enfin, si l'on considère que la question de l'insertion, au sens large, relève d'une forme de responsabilité sociale, qui sont les acteurs impliqués ? Dans ce contexte, quelle est donc celle des employeurs ? Plus tard, une seconde expérience en tant que conseillère en insertion a renouvelé l'idée qu'il était nécessaire de collaborer étroitement avec les entreprises du 1^{er} marché pour la mise en place de stages d'insertion.

En parallèle à ces activités de travailleuse sociale, j'étais employée dans une entreprise hôtelière, l'Hôtel LA BALANCE aux Granges sur Salvan. J'observais que le cadre de travail et les valeurs de la maison auraient constitué un contexte favorable pour l'accueil de personnes dans une phase de reprise progressive d'activité ou de soutien à l'insertion sociale. Mes employeurs, de leur côté, avaient le projet de développer des places de stages régulières en collaboration avec des services partenaires. À plusieurs reprises déjà, ils avaient offert des possibilités de travail (stages ou emplois) à des personnes qui traversaient une période de vie difficile, avec l'idée qu'une activité dans l'hôtel leur permettait de sortir de chez elles et d'être en relation avec d'autres. Ils avaient toutefois également rencontré un certain nombre d'obstacles : complexité du système de protection sociale, charge de travail liée à l'encadrement, impact sur les collaborateurs, absence d'interlocuteurs professionnels. Ainsi, afin de savoir comment mettre en place ces stages et à quel public les destiner en fonction des possibilités de l'entreprise, une approche professionnelle de la question intéressait les employeurs.

Je me suis dès lors questionnée sur les compétences professionnelles du travailleur social, dans une fonction de job coach, pour accompagner ces employeurs dans leur démarche et projet d'insertion. Comment, en tant que travailleur social et dans une posture de job coach, accompagner le développement de mesures d'insertion au sein de l'entreprise ? Ma question de recherche a été formulée en lien avec un terrain spécifique, celui de l'Hôtel LA BALANCE. J'ai par conséquent dû fonctionner avec une triple « casquette », celle d'employée de l'entreprise d'une part et, d'autre part, celle de chercheuse et de job coach. Cette recherche a été menée en collaboration étroite avec les employeurs et s'appuie sur une méthodologie de gestion de projets.

2 La thématique de l'insertion comme fil rouge de formation

La thématique de l'insertion a été le fil rouge de ma formation durant ces trois années à la Haute École de Travail Social. Mon intérêt pour ce sujet a débuté par une période de formation pratique au sein de l'Association IMMO-SOLIDAIRE, dans le cadre de prestations d'aide au logement. Cette activité a été une première occasion de réaliser l'impact d'une problématique d'emploi (une situation de chômage, d'incapacité de travail ou de gain) sur le quotidien d'une personne, dont les difficultés d'accès à un bail à loyer n'étaient que l'une des facettes. Les conséquences multiples et défavorables observées – telles que la péjoration

de l'état de santé physique ou psychique, le surendettement ou encore l'isolement social – m'ont permis de prendre conscience du rôle intégrateur de l'emploi dans notre société. Il donne des horaires à la journée et structure le temps. Il permet de se définir par un rôle social et participe à la construction de l'identité. Il est un lieu important de contacts sociaux.

Puis, le module d'approfondissement « Insertion socioprofessionnelle et Travail Social » m'a apporté une approche théorique et des pistes de réflexion, fait découvrir des méthodes et des outils d'intervention. Un concept d'accompagnement de personnes concernées par un problème de santé psychique a pu être développé en partenariat avec la Fondation TRAJETS à Genève, en lien avec les mesures de réinsertion de l'assurance-invalidité. En parallèle, dans le cadre du module libre « Créer son emploi », j'ai travaillé à l'élaboration d'un poste de travailleur social en insertion socioprofessionnelle au sein d'une entreprise du 1^{er} marché. Ces différents exercices ont permis une alternance théorie – pratique.

Enfin, une seconde formation pratique auprès des « Ateliers ABC » de l'OSEO Valais a été d'une part l'opportunité de m'immerger dans le quotidien d'ateliers de réinsertion. Cette expérience m'a également donné à voir quelques enjeux et défis auxquels sont confrontés les organisateurs de mesures. D'autre part, j'ai pu « explorer » la fonction d'agent d'insertion, en assurant des suivis socioprofessionnels dans le cadre de mesures de l'assurance-chômage et invalidité, ainsi que de l'aide sociale. La confiance accordée par les personnes accompagnées dans le partage de leur parcours a été un bagage de formation important. Dans ce contexte, une de mes tâches a consisté à rechercher des places de stage auprès d'entreprises. Ce travail de contact et de relais vers les employeurs m'a beaucoup intéressée, et interpellée. J'ai pu observer qu'une expérience de stage vécue positivement par un employeur pouvait l'inciter à se remettre à disposition, parfois même à proposer un emploi. Je constatais aussi que l'accompagnement proposé par l'organisateur de mesure, en amont et dans une phase de préparation, puis durant le stage et donc sur le lieu de travail, était un argument déterminant pour l'employeur et probablement pour la réussite de la collaboration. Dans un rôle d'interface entre le marché du travail et les personnes accompagnées, l'agent d'insertion cherche à créer des ponts, à établir un dialogue, à traduire les codes d'un monde vers l'autre.

Si le travail est un vecteur d'intégration, alors l'entreprise – en tant qu'*espace* où l'on travaille – est un lieu d'intégration par excellence, qu'il faut favoriser et encourager, dans le cadre de stages également. Il existe des employeurs disposés à s'engager, qui aimeraient « faire leur part » mais ils manquent souvent de soutien et d'informations. Je me suis donc intéressée, dans ce dernier acte de formation qu'est le Travail de Bachelor, à réfléchir aux moyens du travail social pour accompagner la démarche d'insertion d'une entreprise. En d'autres mots, j'ai souhaité comprendre quels outils et compétences le travailleur social pouvait mettre au service d'un employeur, comment il pouvait travailler avec lui dans l'objectif de développer des mesures d'insertion en entreprise et, ainsi, mettre en œuvre une forme de responsabilité sociale.

3 Le développement de mesures d'insertion comme sujet de co-recherche avec une entreprise

Cette recherche repose sur ma rencontre, en tant que travailleuse sociale, avec les employeurs de l'Hôtel LA BALANCE et le partage d'un intérêt pour une même question. De mon côté, je cherche à comprendre comment développer des mesures d'insertion au sein

d'une entreprise et à travailler avec cette dernière afin de les concevoir en tenant compte de la réalité du terrain. Il m'intéresse de voir comment les compétences et les outils du travail social, associés aux savoirs des employeurs sur *leur* entreprise et *leur* projet, peuvent permettre de penser des mesures adaptées aux besoins des bénéficiaires, aux possibilités de l'entreprise ainsi qu'aux motivations et souhaits des employeurs. Dès lors, je me positionne dans une fonction de *job coach* dont la création d'opportunités de stage ou d'emploi est l'un des axes de travail. Il s'agit toutefois modestement d'un « exercice », tenté sur la base des compétences et expériences acquises jusqu'ici, dans le cadre d'une formation initiale en travail social.

De leur côté, les employeurs de l'Hôtel LA BALANCE souhaitent mettre en œuvre un engagement social et ajouter une nouvelle dimension à leurs activités hôtelières, en accueillant dans leur entreprise des personnes qui connaissent une problématique d'emploi, de santé ou d'intégration. Or, ils ne savent pas comment s'y prendre et par quel bout commencer, comment développer un projet qui tienne compte de l'intérêt de toutes les personnes concernées et donc trouver « ce qui conviendrait le mieux ». Ils sollicitent dès lors la *job coach* pour les accompagner dans cette démarche. Ainsi, les employeurs et la *job coach* travaillent à un objectif commun, celui de développer des mesures d'insertion dans l'entreprise hôtelière LA BALANCE. Leur collaboration, sous la forme d'une co-recherche, relève d'une méthodologie de recherche-action.

4 L'insertion comme problématique générale

4.1 Un ensemble de politiques et de dispositifs publics pour favoriser l'intégration

Les notions d'*insertion* et d'*intégration* sont souvent prises l'une pour l'autre et donc complexes à définir. L'insertion est « un mot valise, un mot passe-partout, capable de signifier plusieurs choses à la fois et de véhiculer des sens multiples » (AUTES, 2013, p. 164). Le terme *insertion* est apparu en lien avec les mutations du marché du travail au début des années septante marquées par la « transformation de la problématique de l'emploi » (CASTEL, 1995, p. 399). Il s'est développé comme un nouveau champ d'intervention pour pallier des menaces engendrées par ce que CASTEL – sociologue français et spécialiste des questions d'exclusion sociale – nomme « la *précarisation* du travail » (1995, p. 400) et qui fait référence à l'émergence d'emplois *atypiques*. Le travail prend alors la forme d'emplois temporaires, sur appel, d'un temps partiel. Le salaire, irrégulier et/ou diminué, ne permet plus de couvrir les besoins du ménage. Les protections sociales qui y étaient attachées s'amenuisent. Le risque de perdre son travail, de se retrouver au chômage et d'y rester augmente. D'une manière générale, on parle donc de politiques d'insertion qui « peuvent être comprises comme un ensemble d'entreprises de mise à niveau pour rattraper [la] distance par rapport à une intégration accomplie » (CASTEL, 1995, p. 418), tant sur l'axe du travail que sur celui des relations (CASTEL, 1994, p. 13).

Ainsi, l'insertion désigne donc d'abord l'ensemble des politiques et dispositifs publics qui s'appliquent à favoriser l'intégration ; selon le psychologue social CASTRA, elle est à ce titre « une catégorie de l'action publique » (2003, p. 9). Par extension, elle qualifie également le processus « qui évoque un passage, une transition d'un état à un autre » (CASTRA, 2003, p. 10), d'une situation *hors du* travail à une situation *dans* le travail le plus généralement. Enfin, elle désigne encore « l'état final [qui] évoque une participation normale à la vie de la

cit , et tout particuli rement au plan des r les  conomiques (production et consommation) et sociaux, voire m dico-sociaux (habitat, sant , citoyennet ) » (CASTRA, 2003, p. 10).

Le plus souvent, les politiques et dispositifs publics distinguent deux formes d'insertion : l'insertion sociale et l'insertion professionnelle. Elles sont envisag es comme deux axes d'intervention, avec des objectifs diff rents. De mani re  vidente, l'insertion professionnelle vise l'insertion *dans le travail* et mobilise pour cela des moyens sp cifiques : de la formation, des stages, des coachings, des bilans socioprofessionnels. Lorsqu'il s'agit de faciliter l'acc s d'une personne en fin de formation sur le march  de l'emploi, on parlera d'insertion. Au contraire, lorsqu'il s'agit d'accompagner un *retour*   l'emploi apr s une interruption (apr s une p riode de ch mage par exemple), on parlera de *re insertion*. L'insertion sociale, elle, a pour objectif de favoriser les diff rents aspects importants de la vie en soci t  : le logement, les loisirs, les relations sociales. D s lors, les mesures dites d'insertion sociale sont souvent envisag es comme des mesures d'int gration, en raison de leur dimension globale. En effet, l' « int gration implique la participation sociale, la relation, le rapport  motionnel, l'appartenance, l'acceptation, la reconnaissance, l' quivalence au lieu de la diff renciation. Si ces besoins fondamentaux sont combl s, l'int gration se r alise » (SCHMIDT, 2007, cit  par ARTIAS, 2008, p. 12). Elle vise donc   soutenir diff rentes dimensions sociales, permettant de mener une vie satisfaisante au sein de la collectivit . Se pose alors la question pour l'intervention de savoir si l'insertion sociale et professionnelle sont deux axes distincts, et donc deux  tapes, successives et non simultan es. Dans les faits, ainsi que le rel ve CASTRA, « la distinction entre insertion sociale et professionnelle n'[a] probablement pas de sens dans une soci t  comme la n tre profond ment structur e autour des r les  conomiques – et donc de l'identit  professionnelle – elle organise pourtant les discours et pratiques » (2003, p. 12). En effet, le travail est un vecteur d'int gration et de socialisation essentiel en raison des diff rentes fonctions qui lui sont attach es : il permet de gagner sa vie mais aussi d'exister et de jouer un r le.   ce titre, de nombreuses interventions sont qualifi es de *socioprofessionnelles*, en cela qu'elles prennent en compte la situation, sociale et professionnelle, comme un ensemble dont les dimensions sont interd pendantes.   c t  de sa forme, l'insertion peut encore se d finir par rapport   un public. En effet, on parlera par exemple de l'insertion des jeunes en fin de scolarit , des personnes de cinquante ans et plus, des personnes en situation de handicap.

En conclusion, l'insertion peut se d finir comme une r ponse « de la collectivit  [pour] r agir   l'exclusion sociale cons cutive des profondes mutations socio conomiques qui traversent notre soci t . L'insertion, dans ce sens, se r f re   l'ensemble des actions destin es   pallier la menace que ces transformations font peser sur l'int gration sociale. » (SOCIAL INFO, « Insertion », consult  le 23.12.2016) L'int gration sociale, elle, repose sur une d finition sociologique emprunt e   E. DURKHEIM : « Un groupe, ou une soci t , est int gr  quand leurs membres se sentent li s les uns aux autres par des valeurs, des objectifs communs, le sentiment de participer   un m me ensemble sans cesse renforc  par des interactions r guli res. » (SOCIAL INFO, « Insertion », consult  le 23.12.2016) L'int gration sociale est donc un concept « collectif », qui s'oppose   l'exclusion sociale, et qualifie la mani re dont les personnes vivent ensemble. L'insertion, elle, qualifie le « niveau de participation individuelle   un syst me int gr  » (SOCIAL INFO, « Insertion », consult  le 23.12.2016) et les moyens de la favoriser.

4.2 Des mesures d'insertion et des organisateurs

Les *dispositifs* d'insertion sont des plans qui articulent différentes prestations en vue d'un objectif précis, dans ce cas l'insertion. Chaque régime de protection sociale (l'assurance-chômage, l'assurance-invalidité et l'aide sociale principalement) a son dispositif propre. Les *mesures* d'insertion, elles, sont des outils de ces dispositifs ou de ces plans, dont elles découlent. Elles sont à entendre comme « un espace transitionnel puisque ces interventions sont en principe limitées dans le temps et s'apparentent à une étape dans la trajectoire d'insertion des individus. Cet espace se veut promotionnel en renforçant les compétences sociales et professionnelles et en favorisant le développement des liens sociaux. » (SOCIAL INFO, « insertion », consulté le 24.11.2016) Elles s'établissent dans le cadre d'un régime de protection sociale, se caractérisent par une durée déterminée (éventuellement prolongeable) et par des objectifs à atteindre. Elles s'inscrivent également dans une forme de contrat qui établit les rôles et responsabilités respectives de l'employeur, du bénéficiaire et de l'institution (privée ou publique) qui met en place les mesures, appelée également *organisatrice de mesures*.

5 L'Hôtel LA BALANCE comme terrain et partenaire de recherche

5.1 Une entreprise hôtelière

Un environnement et un lieu

Situé dans la vallée du Trient, au cœur du village des Granges sur Salvan (VS), l'Hôtel LA BALANCE s'inscrit dans un environnement naturel et de montagne. Il est entouré d'un grand jardin : une pelouse avec des espaces de détente et de jeu, un secteur de plantes aromatiques et médicinales, un étang de baignade naturel. Le jardin est un lieu important de l'hôtel, très apprécié par les clients.

Des activités économiques

L'hôtel propose vingt-trois chambres et cinq appartements situés dans une dépendance ; il peut accueillir environ cinquante personnes. Il dispose également de plusieurs chambres pour loger au besoin des collaborateurs. L'offre d'hébergement variée – de la chambre simple à l'appartement – permet de satisfaire une large clientèle, des participants de séminaire qui souhaitent limiter les frais de logement aux vacanciers que les chambres de catégorie supérieure attirent. Il fournit des prestations hôtelières ainsi que de restauration, ces dernières également ouvertes à des clients de l'extérieur.

Les employeurs offrent une dizaine de places de travail à temps partiel. Les activités concernent les domaines professionnels du service, de la cuisine, de l'intendance, de la buanderie ainsi que du jardin et des divers travaux d'entretien. Si les employés ont des secteurs d'activité réguliers, ils sont toutefois appelés à être flexibles et polyvalents en raison de l'irrégularité de la charge de travail. Certains travaillent avec un horaire coupé, d'autres ne font qu'un seul horaire par jour. Les exploitants travaillent de leur côté de manière continue pour l'entreprise et pallient ainsi les fluctuations. L'hôtel est généralement ouvert du début février à la fin novembre, ainsi qu'une dizaine de jours entre les Fêtes de Noël et Nouvel-An. Les périodes d'ouverture se calquent principalement sur les réservations des séminaires. Il y a donc des semaines de fermeture durant l'année également.



La clientèle principale de l'hôtel se constitue de participants à des stages ou des séminaires dans le domaine du bien-être et du développement personnel : yoga, méditation, shiatsu. Les exploitants ne les organisent pas mais fournissent l'hébergement et l'infrastructure. La durée des séjours varie de deux à quatre jours. À cette clientèle de séminaire s'ajoutent des clients individuels ou des familles, principalement durant les week-ends et les vacances scolaires. Selon les exploitants, la plupart sont fidèles depuis de nombreuses années et, avec le temps, devenus des amis. À côté de la tranquillité et de la nature, cette clientèle vient pour profiter de la cuisine biologique et végétarienne et de l'offre en matière de soins et bien-être (espace wellness, massages et soins divers).

Des personnes et une philosophie d'entreprise

À la tête de l'Hôtel LA BALANCE depuis plus de 30 ans, U. et R. Eberle-Schatzmann ont développé au fil des années une philosophie d'entreprise. Le document *Modèle d'entreprise* (Annexe A) s'ouvre sur ces mots : « L'Hôtel BALANCE est un lieu de rencontres et d'échanges. » (HÔTEL LA BALANCE, 2016) Il est une plateforme qui favorise la rencontre entre les personnes (entre les clients, entre le personnel et les clients, entre les habitants du village et les clients) et encourage l'échange de savoirs et de savoir-faire (cuisine, jardinage, écologie, bien-être, développement personnel). Au cœur de la philosophie de LA BALANCE se trouve la conviction que « [d]es personnes actives, heureuses et en bonne santé influencent énormément l'environnement. » (HÔTEL LA BALANCE, 2015, p. 12) Les exploitants proposent un séjour axé sur l'expérience d'une éthique et d'un mode de vie, qui reposent sur des valeurs telles que la convivialité et l'accueil, le respect de la différence, la solidarité et la collégialité, l'écologie. « 30 années d'expériences signifient aussi 30 années d'énergie de méditation dans les murs. BALANCE n'est pas seulement le nom d'un hôtel, mais correspond à [un] mode de vie, en accord avec tout ce qui est. » (HÔTEL LA BALANCE, 2015, p. 5) Il y a volonté de transmettre, de partager, d'échanger et d'apprendre.

Une philosophie de travail

L'entreprise LA BALANCE, c'est encore une philosophie de travail. « L'hôtellerie n'est pas une affaire, mais un art de vivre en lien avec d'autres personnes. Celui ou celle qui s'y plaît s'enrichit au contact de beaucoup de gens. Celui ou celle qui n'a pas cet état d'esprit vivra sa vie d'hôtelier dans un stress permanent. » (HÔTEL LA BALANCE, 2015, p. 11) Ces paroles des exploitants traduisent leur engagement personnel, en termes de temps de travail et de persévérance, pour non seulement durer dans ce domaine d'activité mais s'y épanouir. La clé de cet équilibre se trouverait dans le sens donné au travail, que l'on retrouve dans cet engagement d'avenir des propriétaires : « Nous voulons maintenir des places de travail sûres et stables à long terme, et surtout qui soient porteuses de sens. » (HÔTEL LA BALANCE, 2015, p. 4)

Au sein de l'entreprise, cet objectif se décline dans la transmission d'un savoir-faire. Durant la saison d'été particulièrement, LA BALANCE accueille des jeunes en fin de scolarité pour des périodes de stage. Il s'agit souvent de leur premier contact avec le monde professionnel. De plus, en tant qu'employeurs, les exploitants ont également investi dans la formation du personnel, en l'invitant régulièrement à profiter des séminaires donnés dans la maison ainsi qu'en organisant des cours spécifiques (communication, gestion des émotions). (HÔTEL LA BALANCE, 2015, p. 15) Par ailleurs, l'entreprise ne délègue pas de tâches à l'extérieur et les assume dans leur intégralité. Ainsi, par exemple, chose rare aujourd'hui, le linge de l'hôtel est traité sur place. La cuisine travaille des produits frais, préparés le jour même. Le pain est également fabriqué maison, ce qui constitue une tâche quotidienne. Parler d'une philosophie de travail à LA BALANCE, c'est donc évoquer une forme d'engagement

dans les tâches réalisées ainsi qu'un savoir-faire « maison » dont la valeur et le sens sont promus. Les employeurs sont attentifs également à encourager le potentiel et les ressources de chacun des employés ainsi qu'à chercher ensemble des solutions lors de difficultés.

5.2 Une PME

Une entreprise est « une organisation autonome de production de biens ou de services marchands » (LE PETIT ROBERT, « entreprise »), c'est-à-dire destinés à être *vendus* sur le marché à un prix économiquement significatif. (INSEE, consulté le 24.10.2016) Le principe consiste à investir des ressources, en capital (argent) et en ressources humaines (personnes), afin de développer de l'activité (sous la forme de biens ou de services) destinée à être vendue. Le but de l'entreprise est de générer du profit, soit du bénéfice ; en ce sens, elle poursuit un but lucratif (SIBIEUDE, 2011, p. 25). L'entreprise n'est pas une notion qui relève du droit en Suisse ; elle décrit une « unité économique de production » (LAROUSSE, « entreprise»). En revanche, elle peut être décrite selon trois critères :

- La taille : « Les petites et moyennes entreprises [PME] jouent un rôle fondamental dans l'économie suisse. [...] [Elles] forment l'écrasante majorité des entreprises et génèrent deux tiers des emplois dans le pays. Elles apportent une contribution majeure à la créativité, la croissance et la prospérité nationales » (DEFR (a), consulté le 24.10.2016). Pour le SECO, « [t]oute entreprise marchande, quelles que soient sa forme juridique et son activité, est considérée comme une PME à condition qu'elle emploie moins de 250 personnes, soit entre 1 et 249 salariés » (DEFR (a), consulté le 24.10.2016). L'entreprise LA BALANCE qui emploie une dizaine de salariés est donc considérée comme une « micro-entreprise » jusqu'à 9 employés et comme une « petite entreprise » dès 10 employés (et jusqu'à 49) (DEFR (b), consulté le 24.10.2016).
- La forme juridique : Il faut entendre par là, la forme de droit selon laquelle l'entreprise est organisée. Au terme « entreprise », on préférera alors celui de « société » : anonyme (SA), à responsabilité limitée (Sàrl), etc. En tant que société, LA BALANCE a une forme juridique de type « raison individuelle ». Il s'agit de la forme la plus courante lorsque les activités sont étroitement liées aux propriétaires. (DEFR (c), consulté le 24.10.2016)
- Le secteur d'activité : De par la nature de ses activités économiques, LA BALANCE fait partie du secteur tertiaire qui rassemble les services dont fait partie l'hôtellerie-restauration.

Au sein de l'organisation qu'est l'entreprise, les rapports sont définis en termes d'employeur et d'employé, le second étant subordonné au premier. Au niveau du droit suisse, la distinction est autre ; « le travailleur s'engage [...] à travailler au service de l'employeur » (Code des obligations, Art. 319 al. 1. CO ci-après). De même, dans la Loi sur le travail, il y a *entreprise* « lorsqu'un employeur occupe un ou plusieurs travailleurs de façon durable ou temporaire, même sans faire usage d'installations ou de locaux particuliers » (LTR Art. 1 al. 2).

Ainsi, l'entreprise LA BALANCE en tant que structure économique est composée d'un employeur et d'employés (ou de travailleurs selon la loi). Son objectif premier consiste à générer un bénéfice économique. La démarche d'insertion souhaitée par les employeurs s'inscrit en revanche dans une logique d'une autre nature, celle de générer un bénéfice social.

Les notions de *travailleur* et *employé* posent la question de comment seront appelées les personnes qui travailleront pour l'entreprise de manière bénévole, dans le cadre de stages d'insertion. En effet, un certain nombre de protections sociales sont attachées à la notion de travailleur et non à celle de bénévole.

5.3 Une entreprise de 1^{er} marché

De manière générale, le marché de l'emploi ou marché du travail désigne « le lieu où l'offre et la demande se rencontrent pour établir le prix du travail » (SOCIAL INFO, « marché du travail », consulté le 24.10.2016). Les entreprises sont à l'origine de la demande ; les employeurs proposent (donc offrent) des emplois. Les personnes « demandeuses d'emploi », au sens d'être disponibles pour prendre un emploi (non pas dans le sens d'être au chômage), représentent l'offre. Le 1^{er} marché de l'emploi recouvre cette définition ; il est régulé par le principe de l'offre et de la demande d'emploi. Il est aussi appelé marché libre. L'entreprise LA BALANCE en fait partie.

S'y oppose le marché secondaire de l'emploi ou marché complémentaire qui comprend : « les postes de travail 1) subventionnés, mais normaux du point de vue du droit du travail et de la législation sociale, 2) pourvus en fonction d'objectifs de politique de l'emploi et de politique sociale, et non selon les critères du marché, 3) limités dans le temps, 4) complémentaires à ceux du marché primaire et non concurrentiels. » (SOCIAL INFO, « marché du travail secondaire », consulté le 24.10.2016) Ce dernier s'est développé en parallèle des « mesures du marché du travail » introduites comme contre-prestation à des indemnités de l'assurance-chômage pour commencer. Ces mesures visent l'amélioration des compétences ou connaissances en vue d'un retour rapide sur le marché du travail et sont mises en œuvre par des « organisateurs de mesures » (SICT, « mesures du marché du travail », consulté le 24.10.2016). Elles sont aujourd'hui également utilisées dans le cadre des dispositifs de l'aide sociale et de l'assurance-invalidité et se veulent un passage « indirect », une transition vers le 1^{er} marché pour les personnes qui rencontrent des difficultés d'insertion. Les employeurs de LA BALANCE proposent des mesures d'insertion dans le cadre de leur entreprise et donc sur le 1^{er} marché du travail.

6 Le travail social dans une fonction de job coaching

6.1 Les compétences du job coach

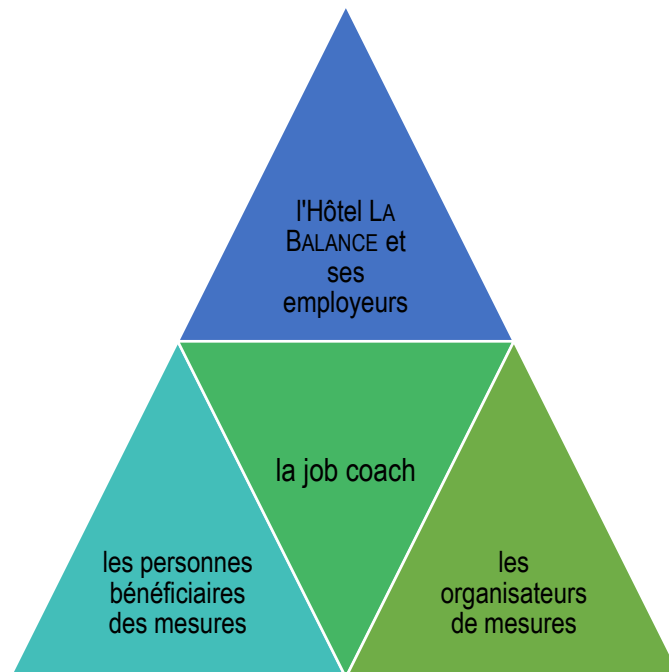
Dans le cadre de cette recherche, le travail social est envisagé avec une posture et des compétences de job coaching, mises au service de l'entreprise. Il ne se situe pas dans une relation d'aide ou d'accompagnement de personnes concernées par une problématique d'insertion mais dans un processus de travail avec des employeurs, en vue de développer des mesures d'insertion. Il s'inscrit donc dans une fonction de job coaching.

Au terme d'une formation spécifique (*Certificates of advanced studies* en Job coaching et placement actif), le job coach est d'une part spécialiste des problématiques d'insertion. Il connaît les processus de désaffiliation ou d'exclusion des personnes, le marché du travail, les dispositifs d'insertion – leurs cadres légaux et les différentes mesures – ainsi que le droit du travail et des assurances sociales. Il connaît également les différents publics de l'insertion et leurs besoins spécifiques tout comme les outils d'accompagnement et d'activation.

D'autre part, il est compétent pour développer des opportunités de stage ou d'emploi, à l'intention de personnes concernées par des problématiques socioprofessionnelles. Il travaille en amont avec les employeurs : analyse du fonctionnement et de l'organisation de l'entreprise, évaluation des possibilités de créer des places, définition des profils recherchés, repérage d'opportunités d'emplois adaptés. Enfin, il intervient également dans l'entreprise, en soutien des équipes de travail et de leurs responsables, dans une phase de préparation, durant le stage ou la reprise d'emploi, tout comme auprès de la personne placée. Il s'attache à faire le lien, à offrir les moyens de dépasser les difficultés ou les conflits, tant du côté de l'entreprise que de la personne. (CAS Job coaching et placement actif, consulté le 3.02.2017).

Dans la présente recherche, la job coach se situe à l'interface entre l'entreprise, les organisateurs de mesures et les bénéficiaires. Elle mobilise ses compétences et ses savoirs, au service des employeurs et dans un objectif fixé ensemble. Jouer le rôle d'interface signifie, ainsi que défini par *Le nouveau Petit Robert*, permettre « un transfert d'informations entre deux éléments d'un système ». Elle se situe donc sur « une limite commune à deux systèmes permettant des échanges entre ceux-ci » (*Le petit Larousse illustré*). Par son action, elle permet de relier les différents acteurs. Elle peut informer l'entreprise sur les besoins des bénéficiaires comme la mettre en relation avec des institutions sociales. Elle peut utiliser son expertise pour permettre à l'entreprise de développer des prestations qui visent à répondre aux besoins des personnes confrontées à une problématique d'insertion. Ainsi, elle effectue un travail de transmission, de traduction d'informations sociales, d'un groupe de personnes vers l'autre. Elle est une plateforme, une facilitatrice entre différents systèmes.

Figure 1: La job coach et son rôle d'interface.



Source : élaborée par l'auteure.

6.2 Les caractéristiques d'un accompagnement de travail social

Le job coaching mis en œuvre dans cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un accompagnement de travail social. Dans la même fonction, un professionnel de l'économie d'entreprise ou des ressources humaines aurait un regard différent, centré davantage sur les enjeux et la réalité de l'entreprise. Le travailleur social, lui, accorde une attention particulière aux besoins des potentiels bénéficiaires des mesures d'insertion ainsi qu'aux conditions de leur accompagnement dans l'entreprise. Il promeut notamment le principe d'empowerment qui « implique que les individus [...] développent leur potentiel propre et soient renforcés dans leur capacité à défendre et faire valoir leurs droits » (AVENIR SOCIAL, 2014, Art. 8 al. 8). Il s'agit de soutenir et d'augmenter leur pouvoir-agir, leur capacité à résoudre leurs propres difficultés grâce à leurs ressources ou celles de leur environnement. Au-delà de ce cadre de valeurs et d'éthique, l'action du travailleur social est caractérisée par des compétences spécifiques.

Travailler dans des contextes complexes

Travailler dans un contexte de complexité ne signifie pas travailler dans un contexte de difficultés mais consiste à être capable d'observer et de restituer les différentes dimensions d'une situation comme la perspective des différents acteurs impliqués (HAUTE ÉCOLE DE TRAVAIL SOCIAL, Compétence 2). Selon *Le nouveau Petit Robert*, la complexité est « liée à la multiplicité des éléments et à leurs relations » (« Complexité », p. 491). Saisir une situation complexe repose sur une compétence fondamentale, celle de « savoir analyser et évaluer systématiquement des situations et des processus » (AVENIR SOCIAL, « Méthodes et ressources », 2010). Dans cette démarche de recherche, la complexité réside dans la multiplicité des « acteurs » impliqués par un projet d'insertion : les bénéficiaires de mesures, les organisateurs, les employeurs, les collaborateurs de l'entreprise, les clients, notamment. La compétence du travailleur social – mise au service des employeurs – se manifeste dans sa capacité à envisager de manière simultanée différentes perspectives, différents enjeux ainsi qu'à expliquer comment ils fonctionnent ensemble, interagissent ou s'influencent réciproquement.

Transmettre des informations sociales pertinentes et travailler en réseau

À l'interface entre l'entreprise, les bénéficiaires et les organisateurs de mesures, le travailleur social peut évaluer les informations qui doivent être échangées entre les acteurs. Ainsi, de par ses connaissances théoriques et de terrain, il peut être le porte-parole des besoins des bénéficiaires et garantir que le projet d'insertion soit orienté et construit dans le but de les satisfaire. Il peut faire bénéficier l'entreprise de ce savoir afin d'élaborer un concept d'accompagnement. De même, il est en mesure d'identifier les partenaires institutionnels qui pourraient être pertinents pour le projet d'insertion, pour autant qu'il connaisse le fonctionnement de l'entreprise, les motivations, possibilités et souhaits des employeurs. Grâce à son réseau, il peut alors créer un pont de l'entreprise vers les dispositifs. Enfin, il peut informer l'employeur, le renseigner au sujet des modalités et logiques des dispositifs d'insertion. Cette compétence consiste à « mettre en forme et transmettre des informations sociales pertinentes pour [un] acteu[r] soci[al] » (HAUTE ÉCOLE DE TRAVAIL SOCIAL, Compétence 10) précis. Le travailleur social mobilise également sa compétence de travail en réseau (HAUTE ÉCOLE DE TRAVAIL SOCIAL, Compétence 5) au service de l'entreprise.

Être garant du sens de l'action sociale

Le travailleur social est également garant du « sens de l'action sociale » (HAUTE ÉCOLE DE TRAVAIL SOCIAL, Compétence 6). Cela signifie qu'il repère les dilemmes éthiques et les conflits de valeurs, sait les expliquer et se positionner. Il peut d'une part questionner avec l'entreprise la plus-value sociale de la démarche d'insertion. À quels problèmes sociaux contribue-t-elle à répondre ? Quelles sont les prestations et en quoi permettent-elles d'apporter une réponse ? D'autre part, dans la perspective de mesures d'insertion, il sera attentif à sensibiliser l'entreprise aux enjeux liés à l'accompagnement des personnes : favoriser le pouvoir-agir, renforcer les compétences, soutenir sans assister. Il s'agira aussi d'envisager avec l'employeur la perspective de plusieurs rôles à assumer – accompagner, encadrer puis rendre compte et /ou évaluer – qui peuvent parfois générer des difficultés.

7 La recherche-action comme méthodologie

7.1 Ses principes généraux

Cette recherche a un objectif commun, *partagé* par la chercheuse et les employeurs de l'Hôtel LA BALANCE, celui de développer des mesures d'insertion au sein de l'entreprise. Elle repose sur une collaboration étroite entre la job coach et les employeurs. En effet, si la chercheuse peut apporter des outils ou des éléments d'analyse, elle ne connaît en revanche pas la réalité de l'entreprise et doit travailler avec les employeurs, spécialistes de leur terrain. De même, et surtout, ces derniers sont les experts de la forme et du sens de *leur* projet, qui ne peuvent être déterminés de l'extérieur et à l'avance, qui doivent être construits avec eux, en fonction de leurs souhaits, de leurs valeurs et motivations, de leurs possibilités et au fil d'un *processus* de recherche.

Ainsi, une méthodologie *de type recherche-action* est retenue. Elle se caractérise par le fait que le chercheur ne « se positionne [pas] à l'extérieur, voire au-dessus du phénomène qu'il veut étudier » (ROY, PRÉVOST, 2013, p. 132) ; il ne se situe pas dans une position verticale par rapport à l'objet de recherche. Il n'est d'ailleurs pas détenteur d'un savoir unique, d'une expertise à elle seule suffisante. « Dans la recherche-action, les personnes impliquées ne sont pas des sujets ou objets d'étude, mais bien des acteurs actifs dans la réalité. Ce sont des cochercheurs animés par les mêmes préoccupations que les chercheurs qui veulent comprendre un phénomène ou une problématique et agir pour changer la réalité qui les confronte et améliorer les choses » (REASON, BRADBURY, 2008, cités par ROY, PRÉVOST, 2013, p. 132). La recherche est donc menée par plusieurs chercheurs, dans un dialogue permanent et dans une relation horizontale. Chacun possède une expertise, des savoirs et c'est l'échange de ces derniers qui va permettre de générer un changement, de produire quelque chose *ensemble*.

Pour les acteurs, il s'agit de mettre « conjointement leurs compétences et leurs expertises distinctives à contribution pour comprendre et résoudre dans l'action les problèmes qui les concernent et qui constituent l'objet de la recherche » (REASON, BRADBURY, 2008, cités par ROY, PRÉVOST, 2013, p. 132). La recherche-action ne vise pas à produire de nouvelles connaissances mais à permettre des changements pour lesquels la participation des personnes concernées est indispensable. Il s'agit d'une recherche *en situation* et non en laboratoire, qui fait intervenir des pratiques collectives et participatives. Tous les groupes de personnes concernés par le projet ou la question sont impliqués et considérés comme des experts dont les savoirs sont essentiels à la recherche. Cette

méthodologie veut éviter une recherche théorique, éloignée de la réalité des personnes concernées et du terrain du projet. Elle veut les impliquer dans la résolution des difficultés ou le développement de projets qui leur sont destinés, en s'appuyant sur leur expertise.

7.2 Sa mise en œuvre dans cette recherche

La méthodologie mise en œuvre dans ce travail prend la forme d'une recherche *participative* qui fait intervenir la job coach et un « collectif », composé de M. et Mme Eberle-Schatzmann, employeurs. Ils sont des co-chercheurs ; ils dialoguent, échangent des savoirs et des expertises, se questionnent réciproquement. Ils avancent ensemble, dans une succession d'*étapes* définies au fil du processus. Si l'on considère le développement de mesures d'insertion au sein de l'entreprise LA BALANCE comme un projet – auquel travaillent conjointement plusieurs chercheurs – on peut alors également parler d'un diagnostic participatif. Par *diagnostic*, il faut entendre une étape de recherche, qui « s'intégr[e] dans une perspective plus générale de cycle de projet [...] ». Il constitue donc une étape préalable à toute action de développement. Il doit conduire à proposer des axes de développement et d'intervention, c'est-à-dire à la formulation d'actions précises à entreprendre et des modalités de leur mise en œuvre » (MONNET, LANGLOIS, 2002, p. 18). À ce stade, les employeurs et la job coach réfléchissent ensemble à différentes dimensions du projet, dans une phase préalable à sa réalisation.

Dans cet échange, la job coach apporte des outils d'analyse ou de méthodologie, des éléments théoriques, des questions, qu'elle soumet aux employeurs. Elle rend également compte du processus de recherche. Les employeurs mettent à disposition leur connaissance du terrain, à savoir la réalité de l'entreprise, leurs motivations, leurs valeurs, leurs attentes et interrogations. Tantôt ils travaillent et réfléchissent ensemble. Tantôt la job coach avance un bout « de son côté » : elle formalise une étape de la recherche, prépare un outil ou un apport théorique à proposer aux employeurs. Elle revient ensuite toujours vers eux. Les phases de travail en commun – où les informations sont échangées et les savoirs construits – alternent avec des phases de travail de la job coach qui va chercher des informations à la demande des employeurs ou restitue une phase du processus par exemple. Une étape est constituée de différentes séquences : un objectif commun de travail, un apport théorique ou un outil de la job coach, sa proposition aux employeurs, une modification de l'outil, un accord sur la mise en œuvre de l'objectif (observation, entretien, etc.), un compte-rendu des résultats par la job coach, une évaluation par les employeurs puis un objectif suivant. Le dialogue a pour but de co-construire les réponses et d'avancer ensemble, dans le même rythme.

8 Le compte-rendu des étapes de la recherche

8.1 Délimiter et définir le projet d'insertion

8.1.1 Démarche : le questionnaire initial

Afin de partir d'une ligne de départ commune et de parler « de la même chose », il est proposé aux employeurs de préciser *leur* définition de l'insertion dans le cadre de leur projet. L'objectif est également de poser des balises, de cibler leur champ d'intérêt, leurs souhaits et possibilités. De quoi va-t-on parler ? Pour cela, un entretien initial est proposé. Un

questionnaire, basé sur différents aspects relatifs au concept d'insertion, sert de fil conducteur pour l'échange.

Un outil : le questionnaire initial

1. Qu'entend-on par *possibilité d'insertion* offerte par l'entreprise LA BALANCE ? S'agit-il de possibilités d'emploi, de stage ou de formation ?
2. Les employeurs souhaitent-ils travailler en partenariat avec le système de sécurité sociale, donc avec des organisateurs de mesures d'insertion, ou envisagent-ils de mettre en place des stages, un emploi de manière indépendante ?
3. Quel *type* d'insertion les employeurs envisagent-ils de favoriser ? S'agit-il plutôt d'objectifs sociaux ou professionnels ?
4. Quelles seront les prestations d'insertion offertes par l'entreprise ?
5. Les employeurs ont-ils déjà pensé à un public-cible pour leurs prestations ? Ont-ils le souhait de s'engager pour un groupe de personnes en particulier, pour une problématique spécifique ? Fiche de travail : Les publics de l'insertion. (Annexe B)
6. Dans la perspective de stages d'insertion, peut-on envisager des adaptations (ressources humaines, locaux, activités, etc.) de la part de l'entreprise ?

Il est choisi d'utiliser la terminologie en vigueur dans le champ de l'insertion (Exemple : « mesures d'insertion »), sans la vulgariser, et de l'expliquer au fur et à mesure en fonction des besoins des employeurs. Les aspects à envisager sont donc prédéfinis par la job coach. À chaque fois, cette dernière précise la question principale et apporte des informations complémentaires à ses interlocuteurs, explique les termes utilisés (Exemple : Un stage n'est pas rémunéré, est lié à des objectifs et à une durée déterminée). Elle recourt également à des exemples afin d'illustrer certaines différences (Exemple : Un restaurateur du village accueille dans son entreprise une personne en situation de handicap, régulièrement une fois par semaine. Il n'y a pas de salaire. Il ne s'agit pas d'une mesure. Un autre employeur travaille en partenariat avec le service social et organise des mesures d'insertion de quelques mois. Il s'agit d'une forme de stage qui n'est pas rémunérée.) Ainsi, il y a un échange d'informations : la job coach transmet des concepts ou des notions relatives au champ de l'insertion et les employeurs, de leur côté, communiquent leurs souhaits, motivations et possibilités. La démarche est donc participative. La job coach, par ses questions, favorise la « définition » du projet *par* les employeurs et permet d'en tracer les grandes lignes. Elle rédige ensuite un compte-rendu de l'entretien et le leur soumet pour vérification.

8.1.2 Résultat : la définition du projet d'insertion par les employeurs

Le compte-rendu de l'entretien initial, mené avec les employeurs, est présenté ci-dessous :

1. Actuellement, il existe dans l'entreprise des opportunités de stages, principalement ; il n'y a pas de possibilité de développer de nouveaux emplois. Le domaine de la formation

n'est pas retenu non plus, en raison des exigences (en termes de formation du personnel encadrant, de la durée de l'engagement, notamment) qui y sont attachées.

2. Quelques précédentes expériences, organisées sans soutien, ont fait émerger un certain nombre de questions et souvent mis en évidence le besoin d'un interlocuteur professionnel (santé, insertion, entre autres). Comment par exemple aider une personne avec une problématique de santé ? Comment solutionner son problème de revenu si l'on ne peut lui proposer un emploi ? Quelle structure, quel service pourrait prendre en charge et analyser sa situation ? Une mesure d'insertion organisée par une institution offrirait des interlocuteurs professionnels. Les employeurs sollicitent donc la job coach afin de pouvoir les renseigner sur des services et des structures qu'ils ne connaissent pas bien.

3. Les objectifs de l'insertion sociale parlent aux employeurs. Ils s'accordent avec leur philosophie et correspondent à l'esprit dans lequel ils envisagent d'accompagner des personnes en difficulté : offrir un cadre d'activité soutenant et valorisant, permettre de faire une expérience positive. Leur démarche d'insertion vise davantage à accueillir qu'à former. L'aspect « évaluation de compétences professionnelles » n'est pas un axe qui les intéresse ou correspond à la manière dont ils envisagent leur accompagnement et engagement.

4. Les employeurs souhaitent développer des prestations d'insertion par l'activité. Ils sont en mesure de proposer du travail dans différents secteurs de leur entreprise, dans le cadre de stages non rémunérés. Leur idée est de permettre à des personnes en difficulté de participer aux activités de l'hôtel et de s'intégrer dans une équipe. Il n'y a pas l'attente d'un rendement mais la volonté d'offrir un encadrement et un soutien, de permettre une expérience de travail valorisante.

5. L'approche par *catégories* de bénéficiaires de mesures d'insertion permet surtout un échange au sujet des difficultés engendrées *dans le quotidien* d'une personne concernée par une situation de chômage ou de maladie : perte de structure à la journée, manque de sens, angoisse quant à l'avenir, difficultés financières, tendance à s'isoler, sentiment d'anxiété, perte de confiance en soi. Plus qu'un « groupe » particulier de personnes, c'est une problématique qui touche et interpelle les employeurs. Selon ces derniers, une activité partagée avec des collègues et dont le sens est valorisé et concret (par exemple préparer le pain pour les clients) peut contribuer à redonner confiance et être un soutien dans une période difficile. Ils relèvent que certaines difficultés de santé physique seront un obstacle à une mesure d'insertion au sein de l'entreprise ; l'établissement, sur plusieurs étages, et les activités (cuisine, intendance, service) ne sont pas adaptés. Les employeurs se montrent sensibles à la problématique des personnes exclues du marché du travail, parfois en raison d'une fragilité psychique, parfois encore parce qu'elles ne correspondent plus aux critères du marché. En lien avec leurs réflexions personnelles autour du sens du travail dans leur entreprise et leur parcours de vie, le thème de la santé psychique les interpelle particulièrement. La question de l'équilibre – santé, travail, famille, relations sociales, épanouissement personnel – est au cœur de leur philosophie de travail. Les employeurs mentionnent aussi des situations particulières, de personnes concernées par des difficultés de santé et/ou d'emploi qu'ils connaissent.

6. Les employeurs sont conscients que la mise en place de mesures d'insertion nécessitera des adaptations : organisation et répartition du travail, agencement des locaux afin d'accueillir des personnes supplémentaires, « formation » pour les collaborateurs amenés à travailler avec de nouveaux collègues, temps à consacrer à l'encadrement et à la supervision de l'activité. Ils sont cependant intéressés à savoir ce qu'ils pourraient réaliser *actuellement*, avec le personnel, l'infrastructure, les activités et les moyens dont ils

disposent. En d'autres termes, ils souhaitent savoir en quoi leur entreprise, telle qu'elle est aujourd'hui, peut être un partenaire intéressant pour une mesure d'insertion.

En résumé, les informations suivantes sont retenues pour définir et délimiter le projet d'insertion de l'entreprise : des stages d'insertion, dans le cadre de *mesures* d'insertion par l'activité, avec un objectif d'insertion sociale, pour des problématiques de santé psychique ou d'exclusion socioprofessionnelle, en tenant compte des possibilités actuelles de l'entreprise.

8.2 Formuler le champ de la co-recherche

8.2.1 Démarche : les outils de représentation visuelle et d'illustration

Dans cette seconde étape, la job coach propose aux employeurs de formuler leurs besoins ou leurs attentes par rapport au projet et au travail en commun. Il s'agit de définir le champ de la co-recherche, c'est-à-dire ce à quoi les chercheurs vont travailler ensemble. Quelles questions les employeurs se posent-ils ? Quels aspects souhaitent-ils aborder ? Qu'est-ce qui est important pour eux ? Toutefois, les employeurs pensent qu'un support visuel, qui résume le projet, pourrait les aider à comprendre les interactions entre les personnes impliquées et leur permettrait de mieux visualiser « comment cela fonctionne ». Ils en auraient besoin avant d'aller plus loin. La job coach va réfléchir à une représentation schématique ; un nouvel entretien de travail est programmé.

Un outil : le schéma-collage

Un système de pièces amovibles, à placer sur un cadre vierge, est proposé aux employeurs. Les différents éléments peuvent être placés progressivement sur le cadre, déplacés, supprimés ou ajoutés. Cette méthode d'un schéma-collage, déjà testée à l'occasion d'une autre présentation de projet, avait été un bon support de discussion. Elle avait également été interactive et avait favorisé un travail commun des partenaires de recherche. Des pièces de couleurs différentes, non intitulées à l'avance, sont préparées. Les titres sont complétés au fur et à mesure de l'entretien.

Figure 2: La représentation schématique des acteurs du projet et de leurs interactions.



Source : élaborée par l'auteure et les employeurs.

Le collage commence avec la pièce orange représentant l'entreprise LA BALANCE, initiatrice du projet. Puis, la job coach place les pièces bleues. Monsieur A, Madame F, etc. sont des bénéficiaires potentiels du projet. Elle ajoute que leurs besoins et problématiques devront être abordés durant la recherche. Les pièces vertes représentent les organisateurs de mesures. La forme de flèche veut signifier qu'ils « relie » les bénéficiaires à l'entreprise. Les pièces sont nommées par la job coach qui, au fur et à mesure, décrit aux employeurs les organisateurs : type de mesures proposées et modalités, bases légales, publics-cibles et problématiques, objectifs visés. Les organisateurs sont proposés sur la base des informations obtenues au moyen du questionnaire initial. (chap. 7.1) Ils offrent des prestations pour la prise en charge de problématiques, en lien avec celles qui interpellent les employeurs. Enfin, l'échange revient sur l'entreprise, avec la question des prestations (pièces jaunes) qu'elle va offrir : des activités et de l'encadrement. La job coach aborde également les sujets de l'organisation et de la logistique, qu'il faudra envisager. Enfin, les pièces roses résument par mots-clés la discussion relative au sens du projet, à sa plus-value. Les termes *impact social* et *responsabilité sociale* sont amenés par la job coach, celui de *l'économie du bien commun* par les employeurs.

À la suite de ce travail, il est à nouveau demandé aux employeurs quelles questions ils se posent en lien avec la mise en place de stages, sur quels aspects ils souhaitent travailler et réfléchir. Afin de rendre la demande plus concrète, il leur est proposé de réfléchir à partir d'une situation illustrative.

Un outil : la situation illustrative

Le Service Social de Martigny sollicite les employeurs de LA BALANCE pour Madame D. Cette dernière n'a plus d'emploi depuis plus d'une année et cela lui pèse beaucoup. Son état de santé actuel, suite aux diverses difficultés rencontrées ces derniers mois, empêche la reprise d'un emploi. Toutefois, afin de ne pas la laisser s'isoler chez elle, l'assistant social lui a proposé de faire un stage dans un domaine qui lui plairait, quelques heures par semaine pour commencer. La cuisine l'intéresserait mais le professionnel craint que ce soit un contexte trop stressant. Madame D. habite à Martigny.

Durant l'entretien, la job coach prend note des questions sous forme de mots-clés (durée, salaire, responsabilité, etc.). Elle les reformule ensuite. Dans cette étape de travail, elle s'attache à faire émerger les demandes des employeurs par rapport à l'objectif de recherche. Elle mobilise différents outils, supports à la discussion. Elle amène également des éléments d'informations, au sujet des organisateurs de mesures notamment. Dans cette étape, les employeurs ne partagent pas un savoir à proprement dit avec la job coach. Ils identifient toutefois les éléments dont ils ont besoin. D'une certaine manière, leurs demandes permettent de définir des axes de travail pour la suite.

8.2.2 Résultat : les questions et demandes des employeurs

Suite la base de la situation illustrative présentée aux employeurs, ces derniers formulent les questions suivantes :

- Combien de temps dure le stage de Madame D. ?
- Vient-elle tous les jours ?
- Quel est le but de ce stage ? Est-ce qu'elle veut apprendre le métier de la cuisine ?
- Qu'est-ce qui est attendu de l'employeur ? Quelles sont ses responsabilités ?
- Est-ce qu'il y aura beaucoup de séances ou de documents à remplir ?
- Comment Madame D. vient-elle jusqu'à LA BALANCE et qui paie son transport ?
- Si elle mange dans l'entreprise, est-ce que le service social lui rembourse le repas ?
- Comment fait l'employeur si l'hôtel n'est pas ouvert durant une certaine période ?
- Quels sont les soucis de santé de Madame D. ? Quelle est sa maladie ? Que peut-on en dire aux collaborateurs ?
- Qui s'occupe de Madame D. durant le stage ? Est-ce que l'assistant social vient régulièrement pour voir comment cela se passe ?
- Qui paie Madame D. ?
- S'il devait y avoir une difficulté, qui est-ce que l'employeur peut appeler ?
- Est-ce que Madame D. choisit de venir ou est-ce qu'elle est obligée de venir ?

Les questions portent donc sur des aspects divers : les modalités des mesures (durée, frais de déplacement, salaire, etc.), les objectifs visés, la prise en charge attendue de la part de l'employeur, les problématiques rencontrées par la personne accueillie, l'accompagnement du professionnel qui organise le stage. Le fonctionnement des mesures et leurs caractéristiques occupent une grande place dans la discussion. Les employeurs sollicitent la job coach pour des informations puisqu'elle connaît ce domaine. En ce sens, ils

formulent une demande, celle d'être renseignés et informés. De même, ils cherchent à savoir quel type de stages pourrait convenir le mieux avec l'entreprise et sa philosophie. Une autre demande est donc formulée, celle de savoir ce qu'ils pourraient faire, ce qui serait le plus adapté. Il y a un souci que cela se passe bien pour chacun : les collaborateurs, les clients, la personne qui serait accueillie. Les employeurs proposent de venir dans tous les cas voir l'entreprise avant de décider d'un stage, d'organiser une rencontre pour savoir si cela convient à chacun. Ils formulent également la demande de savoir ce qu'il faut faire, ce à quoi il faut penser pour que cela marche bien. Ils se demandent comment et où commencer. Pour poursuivre la recherche, les employeurs proposent de « trier les questions », de les regrouper par thèmes : les informations sur les mesures, les problématiques des personnes, les aspects à développer dans l'entreprise.

8.3 Proposer un outil d'analyse

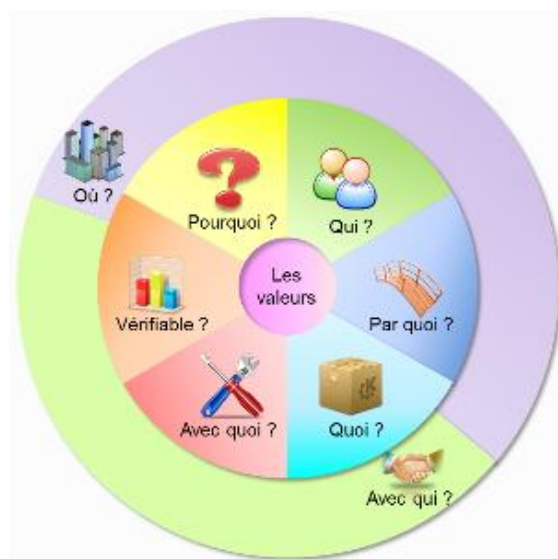
8.3.1 Démarche : le modèle d'affaires social

Sur l'idée des employeurs d'organiser les questions à se poser, de construire un plan de travail, la job coach leur présente un outil d'analyse : le modèle d'affaires social. Ce dernier est utilisé pour l'élaboration de projets visant à développer de la *valeur sociale*. Parce que l'engagement des employeurs de l'entreprise LA BALANCE s'inscrit également dans cet objectif, il fait sens de s'y référer.

Un outil : le modèle d'affaires social (ou *social business model*)

Au sens classique, un modèle d'affaires (ou modèle économique) vise à expliquer le développement de résultats ou de bénéfices économiques par une entreprise. Par extension, le modèle d'affaires *social* signifie quant à lui la manière dont une organisation va générer *des bénéfices sociaux*, un impact social. Par *modèle d'affaires social*, il faut donc entendre un instrument, un outil d'analyse qui doit permettre d'aborder l'ensemble des dimensions à prendre en compte dans le lancement de tout nouveau projet dont l'objectif est la création d'une plus-value sociale. Quelles sont les valeurs à la base du projet ? Qui bénéficiera du projet et quels besoins seront couverts ? Quelles seront les prestations ? Dans quel environnement – géographique, socio-politique, économique, culturel, entre autres – le projet se développe-t-il ? Qui seront les partenaires ?

L'Association SOCIAL BUSINESS MODELS, par le biais d'une plateforme (www.socialbusinessmodels.ch), met à la disposition des organisations des outils, des méthodes ainsi que des formations. Elle propose entre autres le modèle d'affaires social ci-dessous, sous la forme d'un canevas. Au-delà de permettre de penser un projet dans un ensemble de dimensions, cet outil propose une méthode, un ordre pour traiter l'ensemble des aspects. Ainsi par exemple, les valeurs et motivations à l'origine du projet sont l'un des premiers points à envisager. Elles orientent le projet et sont sa raison d'être.

Figure 3: Le modèle d'affaires social.

Source : SOCIAL BUSINESS MODELS (consulté le 3.11.2016).

De manière résumée, les neuf questions abordent les dimensions suivantes :

- *Les valeurs* : le fondement ou la motivation des porteurs de projet à s'engager, la raison d'être du projet et le moteur des actions posées.
- *Pourquoi* : l'impact social du projet, le problème social auquel il veut répondre, ses causes et conséquences traduites en termes de besoins.
- *Qui* : les bénéficiaires directs et indirects du projet.
- *Où* : le contexte – social, économique, géopolitique, géographique, légal, etc. – dans lequel le projet se développe, ses ressources et ses contraintes.
- *Quoi* : les prestations fournies, matérielles comme des services ou immatérielles telles que des informations.
- *Par quoi* : les canaux par lesquels les prestations parviennent aux bénéficiaires.
- *Avec quoi* : les ressources nécessaires pour mener à bien le projet (ressources humaines et financières, compétences professionnelles, locaux, matériel, etc.).
- *Avec qui* : le mode de gouvernance interne.
- *Vérifiable* : les moyens de mesurer l'impact social souhaité.

Les employeurs trouvent l'outil intéressant mais également complexe. L'exercice complet prendrait beaucoup de temps. Ils ne sont pas certains que cela soit nécessaire d'aller si loin à ce stade du projet et se demandent s'il serait possible, dans un premier temps, de ne retenir qu'un certain nombre de questions prioritaires ou de simplifier. À leurs yeux, le schéma-collage (Figure 2) est plus compréhensible et facile d'accès. La manière dont le projet était « raconté » était plus claire. La job coach propose alors de composer de son côté un autre outil de travail, un autre canevas et de leur présenter lors d'une prochaine séance de

travail. Ils pourront alors dire s'il convient pour poursuivre. Lors de l'entretien suivant, le nouvel outil (Figure 4) est approuvé par les employeurs. Il est convenu que les étapes vont être envisagées les unes après les autres. Au début de chacune d'elles, une rencontre sera organisée. Son but consistera à définir ensemble les questions concrètes auxquelles l'étape devra permettre de répondre, le type de réponse attendue (des informations, des explications, un relais auprès d'un service, etc.) ainsi que la manière dont les chercheurs travailleront. Par conséquent, cette phase de la recherche n'est que faiblement participative. Les outils sont construits par la job coach puis validés par les employeurs. Pour que le travail puisse avancer, il est nécessaire de proposer un processus d'analyse. En revanche, la mise œuvre de chacune des étapes sera co-construite.

8.3.2 Résultat : un modèle d'affaires social adapté comme outil de travail

L'outil de travail proposé prend la forme d'un processus, donc d'une succession d'étapes ordonnées. Il est circulaire et non linéaire et s'inspire du modèle d'affaires social de l'Association SOCIAL BUSINESS MODELS, dont il reprend une partie des dimensions et dans un ordre différent. Les éléments ou résultats de chaque étape permettent de construire ceux de la suivante. Le processus est circulaire en ce sens que la plus-value sociale, envisagée dans la dernière étape, vient redéfinir ou ajouter une dimension à l'identité de l'entreprise. Chaque étape vise à aborder un aspect spécifique du projet. Les questions précises auxquelles il sera répondu seront définies avec l'entreprise au fil du processus.

Figure 4: L'outil de travail.



Source : élaborée par l'auteure.

Les différentes étapes sont définies de la manière suivante :

Étape 1 : Qui ? Qui développe et accueille le projet d'insertion ? Quel est le potentiel de l'entreprise, c'est-à-dire quelles sont ses ressources et ses contraintes ?

Étape 2 : Par quoi et avec qui ? *Par quoi* est à entendre par le biais de quel cadre administratif, les mesures d'insertion peuvent-elles se mettre en place ? *Avec quels* organisateurs de mesures les employeurs peuvent-ils travailler ?

Étape 3 : Pour quoi ? Pour quel problème social, donc *pour quoi*, le projet d'insertion sera-t-il une réponse ? Quelle est la mission du projet ?

Étape 4 : Comment ? *Comment* et par quelles prestations le projet répond-t-il au problème social ? Que faut-il mettre en place, préparer, organiser, communiquer en vue de le réaliser ? Quels sont les personnes ou les éléments qui pourraient compromettre le projet si leurs besoins n'étaient pas pris en compte ?

Étape 5 : Pour quelle plus-value sociale ? Quelle sera la plus-value sociale du projet ?

8.4 Définir le potentiel de l'entreprise

8.4.1 Démarche : la grille d'analyse par dimensions

L'objectif proposé consiste à analyser le potentiel de l'entreprise LA BALANCE, en termes de ressources et de contraintes, en vue de la mise en place de mesures d'insertion. Lors de l'entretien réalisé avec les employeurs au début de cette étape, la job coach commence par présenter les concepts et les enjeux de la question.

Apport théorique : les ressources et les contraintes

Par *ressources*, il faut entendre les caractéristiques favorables, qui sont des points forts et des atouts pour le projet. Les *contraintes*, elles, posent les limites entre ce qui est envisageable ou ne l'est pas. Elles indiquent également des aspects qui pourraient représenter une difficulté pour la mise en œuvre et dont il s'agira de tenir compte. Pour les employeurs, les questions pourraient se poser en ces termes : Comment valoriser leur potentiel ? Comment mettre à profit les spécificités de leur entreprise – valorisation du sens du travail, esprit de solidarité, absence de critères de rendement – pour contribuer à aider des personnes qui traversent une situation difficile ? Toutefois, un aspect n'est favorable ou défavorable que *par rapport* à des besoins particuliers. Il s'agira donc de vérifier si l'entreprise peut offrir des conditions favorables aux besoins du public-cible auquel elle souhaiterait s'adresser. De même, est-ce que l'entreprise est adéquate pour développer des objectifs d'insertion sociale, pour accueillir des personnes qui rencontrent des problématiques de santé psychique ou d'exclusion socioprofessionnelle ? Quels pourraient être les critères défavorables ?

En lien avec ces concepts, les employeurs disent se poser la question des déplacements ; l'hôtel n'est en effet pas directement accessible en transports publics. Ils se demandent également comment gérer les périodes de basse-saison où il y a moins d'activité. Ils n'envisagent toutefois rien comme un obstacle définitif ; ils réfléchissent à comment dépasser certaines difficultés éventuelles. Ils souhaiteraient également valoriser leurs atouts et mettre en place « quelque chose qui leur corresponde ». Au sujet du public-cible et des problématiques, ils se réfèrent à nouveau à la compétence de la job coach pour les conseiller.

Ils pensent que cette dernière est en mesure de les orienter sur « ce qu'ils peuvent faire ou non ».

L'analyse du potentiel de l'entreprise doit justement permettre d'y réfléchir, de manière méthodique et dans un processus de recherche commun. En s'appuyant sur son expérience des mesures d'insertion en entreprise, la job coach propose aux employeurs une grille d'analyse. Elle a envisagé des dimensions auxquelles réfléchir avec l'entreprise : la situation géographique et l'accessibilité, les barrières architecturales, les valeurs promues, les critères spécifiques pour l'employeur, l'organisation, les activités, les horaires de travail et le taux d'activité disponible. Dans la perspective de stages d'insertion, chacune d'elles pose un certain nombre de questions que la job coach formule. Elle met ainsi à la disposition de l'entreprise une compétence d'analyse et fournit un outil.

Un outil : La grille d'analyse des dimensions

Table 1 : La grille d'analyse des dimensions de l'entreprise

Dimensions analysées de l'entreprise	Questions en vue de stages d'insertion
Situation géographique et accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Où est située l'entreprise ? (<i>centre-ville, hors centre urbain, vallée latérale</i>) • Est-elle accessible en transports publics ? • Est-elle située à proximité des transports publics ? • Combien de temps dure un trajet depuis la ville la plus proche de l'entreprise ? (<i>la ville considérée comme le départ des transports publics</i>) • Combien coûte un trajet depuis cet endroit ? (<i>indication sur un coût minimum de déplacement auquel rajouter le déplacement depuis le domicile de la personne en insertion</i>)
Barrières architecturales	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise est-elle accessible à des personnes à mobilité réduite ? • Faut-il tenir compte de critères spécifiques ?
Valeurs d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • L'employeur souhaite-t-il s'engager pour une problématique en particulier ? (<i>jeunes en fin de scolarité, chômeurs en fin de droit, etc.</i>) • L'entreprise a-t-elle une charte, une mission particulière ?
Critères spécifiques pour l'employeur	<ul style="list-style-type: none"> • Le critère homme / femme est-il pertinent pour le stage ? • L'âge de la personne importe-t-il ? • Y a-t-il des attentes spécifiques liées à la présentation de la personne ? (<i>travail dans une réception, au contact de la clientèle</i>)

	<ul style="list-style-type: none"> • L'employeur souhaite-t-il s'engager dans le domaine du handicap ? <i>physique, psychique, mental</i> • Quel niveau de langue est exigé ? <i>compréhension orale et écrite, expression orale et écrite</i> • Autres ?
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Comment l'entreprise est-elle organisée et comment les responsabilités sont-elles réparties ? <i>chef d'entreprise seul, chefs d'équipes ou de secteurs, etc.</i> • Existe-t-il un service de ressources humaines ou ces dernières sont-elles gérées par l'employeur ? • Quelle est la disponibilité pour l'encadrement ? • Qui travaillerait avec la personne en insertion ? • Qui serait responsable de son accompagnement dans l'activité ? • Qui serait son référent au sein de l'entreprise ? <i>difficultés particulières, contacts avec le service placeur, évaluations et bilans</i>
Activités - tâches Régularité – séquençable – autonomie ou en équipe – en contact – aptitudes physiques – rythme (tâches non liées temps) – travailler seuls – dangers – clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quels domaines d'activité une personne en insertion pourrait-elle être accueillie ? • Quels types de tâches pourraient lui être proposés ? • Quelles sont les caractéristiques de ces tâches : <i>régulières ou variables en fonction des jours / possibilité de séquencer la tâche pour l'adapter à des besoins spécifiques / degré d'autonomie nécessaire / contact avec une clientèle / aptitudes physiques nécessaires / importance du rythme ou non soumises à un facteur temps précis / dangers particuliers (travail avec des machines, des objets tranchants, en hauteur, etc.)</i>
Horaires de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les horaires de travail proposés ? <i>horaire de jour ou de nuit / différents créneaux horaires (matin, journée, soir) / travail du week-end</i> • Les horaires sont-ils adaptables à des besoins spécifiques ?
Taux d'activité souhaité	<ul style="list-style-type: none"> • Quel pourcentage de travail l'entreprise pourrait-elle mettre à disposition ? <i>taux d'activité minimal / taux d'activité maximal par rapport aux possibilités d'encadrement</i>

Source : élaborée par l'auteure.

Pour la mise en œuvre de l'outil, la job coach doit travailler avec les employeurs et compter sur leurs « savoirs sur l'entreprise ». Il s'agit pour elle d'« accéder » à l'entreprise,

c'est-à-dire d'en comprendre l'organisation, les activités, les valeurs. Les employeurs sont les experts. Des entretiens sont organisés sur place, à l'Hôtel LA BALANCE ; la grille d'analyse guide les échanges. La job coach prend dans un premier temps des notes. Puis, dans un second, elle classe les informations en termes de ressources ou contraintes. Elle mobilise sa compétence à les « lire », c'est-à-dire à identifier ce qu'elles disent en vue du projet d'insertion. Cela signifie qu'elle traduit une information relative à l'entreprise en une information *signifiante pour le projet d'insertion*. Ainsi, par exemple, la possibilité d'activités sans contact direct avec la clientèle (repassage, aide en cuisine, plonge) est intéressante pour des personnes qui, en raison de certaines limitations, auront besoin d'un espace de travail « en retrait ». L'approche par dimensions est l'occasion pour les employeurs d'aborder plusieurs aspects du projet et de l'imaginer dans sa mise en œuvre. Ils apprécient d'ailleurs son aspect concret. Dans cette étape, la job coach est porte-parole des besoins des bénéficiaires et des organisateurs de mesures. Elle s'intéresse à savoir comment les employeurs se positionnent et conçoivent leur projet. Ces derniers sont amenés à analyser et décrire leur réalité d'entreprise. Les fiches de travail (Annexe C) qui rendent compte de l'analyse sont présentées aux employeurs pour vérification et reformulation. La démarche de travail est donc participative et co-construite. La job coach amène une structure, un fil rouge de réflexion ainsi que des informations sociales. Les employeurs décrivent différents aspects de leur entreprise. *Mis ensemble*, les savoirs créent un sens, de l'information pour le projet.

8.4.2 Résultat : un exemple avec l'analyse de la dimension « activités »

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de la dimension « activités », en termes de ressources et de contraintes pour le développement de stages d'insertion.

Table 2 : L'analyse de la dimension « activités »

Dimension : Activités
<p>Analyse en termes de ressources</p> <p>Différents secteurs au sein de l'entreprise et domaines d'activités : cuisine, service, intendance, buanderie, jardin, entretien.</p> <p>Possibilité de découper ou séquencer les activités afin de les adapter aux capacités des personnes accueillies. En cuisine: aide à la préparation des légumes. Au service : aide à la mise en place de la salle. Possibilité de développer de nouvelles activités : décoration par exemple.</p> <p>Activités en contact avec la clientèle ou en retrait, en individuel ou par équipe de 2 à 4 personnes. Clientèle exigeante mais bienveillante, reconnaissante et intéressée par la philosophie de la maison. Néanmoins, exigences de 1^{er} marché avec une qualité des services et prestations à assurer.</p>

Analyse en termes de contraintes

Types d'activités qui requièrent une certaine aptitude en termes de santé physique et de mobilité.
Tâches partiellement adaptables et réalisables en position assise.

Disponibilité à avoir par rapport à des changements d'activité : impossibilité d'assurer la même tâche tous les jours dans certains secteurs. Dans le service : jours sans repas et donc travaux de rangement, nettoyage ou aide dans d'autres secteurs.

Critères de rythme et d'organisation pour les employés : différentes tâches à réaliser dans un temps donné, parfois dans différents domaines durant un même horaire (ex. buanderie et service).
Exemple : 8h-12h, mise en place de la salle à manger, lessive et préparation des espaces communs.

Implication en termes d'insertion

Un document « profils de places de stage » serait intéressant pour savoir quelles aptitudes physiques ou conditions sont nécessaires pour chaque poste proposé.

La clientèle – en cela qu'elle est spécialement attentive et bienveillante dans le cadre de LA BALANCE – représente non seulement un avantage pour le projet mais un véritable atout. Il existe une relation au client, au-delà du service et de la prestation. Toutefois, il ne faut pas nier la dimension économique attachée à la prestation ; le client paie pour un service de qualité qui doit lui être fourni. De même, le rythme et les horaires sont des critères importants. Par conséquent, la dimension « 1^{er} marché » est une ressource et une exigence (davantage qu'une contrainte). L'activité, parce qu'elle est « en conditions réelles », est valorisante. Elle doit toutefois répondre à des exigences de qualité et de soin, comme de rythme.

De manière à ce que les critères de rythme et d'organisation ne soient pas des sources de stress pour les personnes accueillies, il sera important de clarifier leur statut dans l'équipe. Les mesures d'insertion sociale ou d'entraînement à l'endurance par exemple ne visent aucun objectif de rendement. Cela signifie que l'activité doit pouvoir être assumée par l'équipe, indépendamment des personnes en stage.

Source : élaborée par l'auteur.

8.4.3 Résultat : les ressources et les contraintes

De manière résumée, dans l'objectif de développer des mesures d'insertion sociale ou de réadaptation socioprofessionnelle, les aspects suivants sont des ressources : la taille de l'entreprise (petite entreprise familiale), le climat de travail bienveillant et sans stress ou agitation, la variété des horaires de travail possibles ainsi que des domaines d'activité, les activités modulables en fonction des besoins (en retrait, régulière, etc.), la clientèle attentive. Les points suivants, en revanche, sont des contraintes : la situation géographique et l'exigence liée aux déplacements, la taille de l'équipe pour assumer les exigences de l'accompagnement, l'irrégularité des périodes d'ouverture. Les contraintes ne sont pas des obstacles définitifs. Elles indiquent des zones de potentielles difficultés auxquelles il faudra penser dans la phase préparatoire du projet. Les employeurs ajoutent que « c'est en faisant que l'on verra ce qui se passe bien et ce qui doit être pensé autrement ».



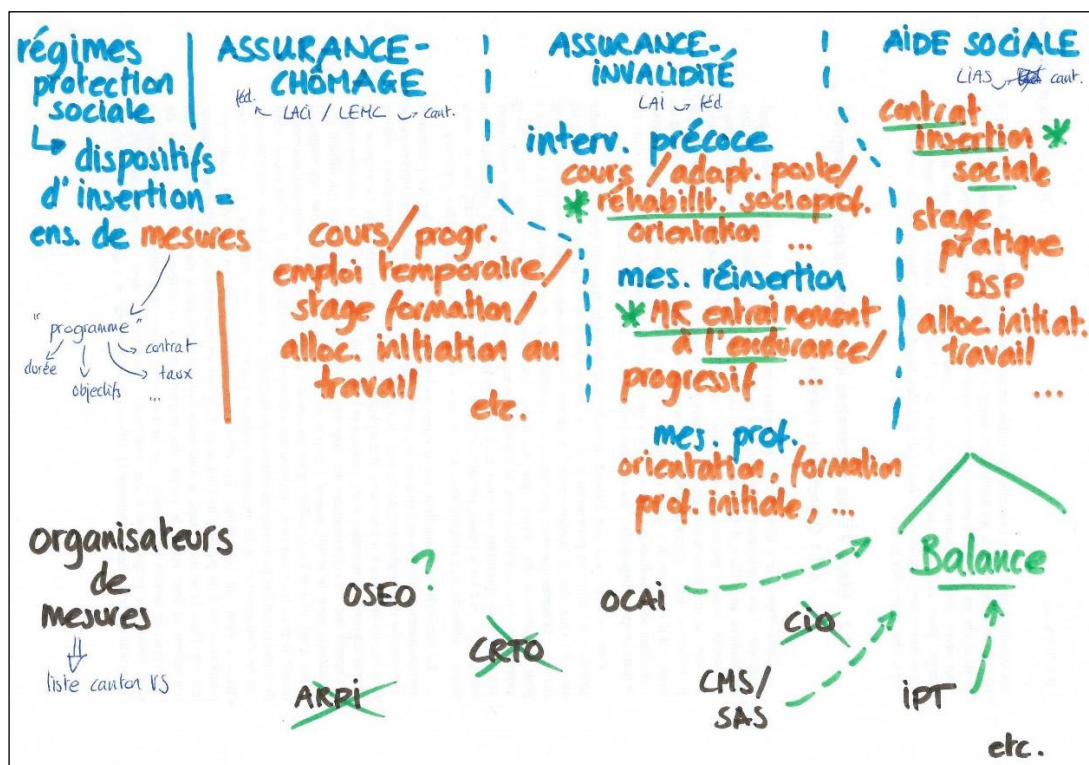
8.5 Identifier les mesures d'insertion pertinentes et leurs organisateurs

8.5.1 Démarche : l'outil de représentation visuelle des dispositifs

À l'occasion d'un nouvel entretien de travail, il est demandé aux employeurs ce qu'ils attendent et comment ils souhaitent aborder le sujet des organisateurs et des mesures. Cette étape se déroule en quatre phases.

Phase 1 : Pour commencer, les employeurs sollicitent la job coach pour réexpliquer les termes de *mesures* et *organismes* dont ils ne sont pas certains d'avoir bien compris le sens. À nouveau, une représentation visuelle serait utile. Il est donc proposé de travailler sur une grande feuille blanche (flipchart). La job coach explique et décrit ; les employeurs posent les questions au fur et à mesure de l'échange. L'objectif est de mettre en évidence les différents acteurs impliqués et à quel niveau, et de comprendre comment ils interagissent. Il s'agit aussi de saisir la place et le « rôle » d'une entreprise telle que LA BALANCE qui souhaite développer des mesures. Le but n'est pas de dresser un panorama exhaustif de l'insertion en Valais mais d'en faire ressortir les axes principaux. La figure ci-dessous (photo du flipchart) rend compte de la séance.

Figure 5: Le panorama des mesures d'insertion.



Source : élaborée par l'auteur.

La job coach explique que toutes les mesures ne sont pas adaptées au potentiel de l'entreprise. Par ailleurs, en lien avec les objectifs d'insertion sociale des employeurs et le

public qu'ils ciblent, certaines correspondent (soulignées en vert) et d'autres non. Certains organisateurs sont dès lors plus pertinents que d'autres pour être des partenaires. La job coach explique : les personnes seraient « placées » dans l'entreprise, dans une forme de stage et par l'intermédiaire d'un organisateur, dans le cadre d'une mesure. Chaque mesure s'inscrit dans une logique différente et des modalités spécifiques. Or, les employeurs disent ne pas avoir les connaissances pour identifier les partenaires les plus adaptés ; ils comptent sur la job coach pour les orienter à ce sujet.

Phase 2 : À la demande des employeurs, la job coach identifie des partenaires institutionnels pertinents en lien avec le projet d'insertion et susceptibles d'être intéressés par la démarche d'insertion de LA BALANCE. Elle mobilise pour cela des « critères » donnés *par l'entreprise* : l'objectif d'insertion sociale, la situation géographique, le public adulte, l'intérêt pour les problématiques liées à la maladie psychique ou à l'exclusion sociale. Dans une démarche d'analyse du dispositif d'insertion valaisan, elle cherche quels organisateurs et quelles mesures seraient en adéquation avec le projet. Ainsi, par exemple, les mesures de l'assurance-chômage, qui s'adressent à des personnes aptes au placement (LACI, Art. 15 al. 1), ne sont pas retenues puisque les employeurs s'intéressent au champ de l'insertion sociale. Elle leur soumet le choix de mesures suivant :

- Le « Contrat d'insertion sociale » dans le cadre de l'aide sociale
- La mesure d'entraînement à l'endurance dans le cadre de l'assurance-invalidité
- Le « stage plaisir » par l'intermédiaire de la Fondation IPT.

Selon la job coach, si ces pistes de collaboration intéressent les employeurs, il pourrait être utile de présenter l'entreprise LA BALANCE à ces potentiels partenaires. Ces derniers pourraient donner un premier avis sur la pertinence du projet et sa mise en œuvre, notamment sur le cadre légal dans lequel les mesures s'inscriraient.

Phase 3 : Les employeurs mandatent la job coach pour être leur porte-parole auprès des institutions et relayer leur projet. Ils n'ont pas le temps de le faire et ne pensent pas assez bien comprendre les enjeux. La job coach, en revanche, peut s'appuyer sur sa connaissance à la fois du projet (le potentiel de l'entreprise, les valeurs, les motivations) et des dispositifs ; elle peut donc jouer le rôle d'interface. Elle organise des entretiens d'information avec trois professionnels de l'insertion : M. J.-D. Bossy pour le CMS de Martigny, M. J.-L. Rahir pour l'Agence de réadaptation de l'OCAI à Martigny ainsi que Mme L. Delaloye pour la Fondation IPT qui dispose également d'une antenne à Martigny. Les trois documents de travail – « La démarche d'entretien d'information » (Annexe D), « Le guide pour l'entretien » (Annexe E) ainsi que « Le formulaire de consentement » (Annexe F) – présentent la démarche entreprise auprès des organisateurs de mesures. Au terme de ces entretiens, la job coach fait un compte-rendu oral aux employeurs. Sur le principe, tous les interlocuteurs ont trouvé le projet intéressant. La discussion a surtout porté sur la nature et les modalités des mesures qui pourraient être mises en place. La job coach propose une présentation écrite des mesures qui seraient pertinentes pour le projet mais souhaitent que les employeurs définissent auparavant les informations dont ils ont besoin.

Phase 4 : Pour les employeurs, le sens de la mesure, à entendre comme le « but du stage », est prioritaire pour pouvoir accompagner une personne. « C'est cela principalement qu'ils auraient besoin de comprendre. » La job coach explique qu'il y aura des objectifs individuels à chaque situation. Toutefois, pour assurer l'encadrement, il est en effet important de comprendre la *logique* d'une mesure, c'est-à-dire la manière dont elle s'inscrit

dans un dispositif et les objectifs visés par ce dernier. Les employeurs demandent si cela peut être décrit et expliqué pour chaque mesure. En outre, ils sont intéressés à avoir des informations pratiques sur les mesures : durée, taux d'activité, prolongation, salaire, frais particuliers, etc. La job coach propose de réaliser un descriptif de ces aspects (*modalités*) pour les mesures retenues. (Annexes G et H)

8.5.2 Résultat : le contrat d'insertion sociale par le CMS

Un entretien d'information avec M. J.-D. Bossy, chef de service pour le Service Social de Martigny, a confirmé qu'il existait un réel besoin en termes d'insertion sociale et de solutions pour la mise en œuvre de mesures. Ce service offre des prestations d'aide sociale pour les communes de Martigny et région – à savoir Bovernier, Fully, Martigny-Ville, Martigny-Combe, Salvan, Trient et Charrat. Cela signifie, en termes de distance par rapport à l'Hôtel LA BALANCE, un accès possible et un temps de déplacement envisageable si l'état de santé n'est pas un frein. L'entreprise LA BALANCE pourrait être un lieu et un partenaire employeur intéressant pour la mise en place d'un **Contrat d'insertion sociale de type bénévole** (CIS ci-après), à entendre comme une insertion sociale par l'activité. (SICT, *et al.*, 2014, p. 39) En raison de caractéristiques particulières (climat de sécurité, esprit de solidarité, rythme de travail, clientèle bienveillante), l'Hôtel LA BALANCE et ses exploitants seraient pertinents pour l'accueil, l'accompagnement et l'activité de personnes avec un besoin en matière de réinsertion sociale.

Un « contrat d'insertion sociale et professionnelle », en tant que mesure de réinsertion, est conclu entre la personne qui demande l'aide sociale et sa commune de domicile, à laquelle incombe l'aide sociale (LIAS, Art. 4 al. 1). Il est soumis à l'aval du Service de l'Action Sociale (SAS ci-après) chargé de l'exécution de l'aide par le Département des affaires sociales (LIAS, Art. 7 al. 2). Il est une forme d'aide, non matérielle, dont l'objectif est « la prévention de l'exclusion, l'intégration sociale et l'autonomie de la personne » (LIAS, Art. 9 al. 1). En relation avec le but de l'aide sociale (LIAS, Art. 1 al. 3), il s'agit de mettre en œuvre des moyens d'accompagnement des personnes, sur l'axe social et professionnel, en vue de la sauvegarde et du rétablissement de leur autonomie, dont le volet financier constitue une part importante. Le Contrat d'insertion sociale est l'une des mesures de mise en œuvre de ce contrat d'insertion décrit ci-dessus.

De manière plus précise, le CIS est « un contrat moral portant sur une activité de développement personnel, de formation individuelle ou d'amélioration de la situation sociale. Il est pensé comme un moyen permettant la réinsertion sociale et la réduction, voire l'élimination d'éventuels obstacles à une réinsertion professionnelle. » (SICT, *et al.*, 2014, p. 39) Il s'adresse à des personnes qui bénéficient de l'aide sociale et « souhaite[nt] s'engager dans un projet en vue du recouvrement de [leur autonomie] » (SICT, *et al.*, 2014, p. 14). En termes d'objectifs, le CIS vise l'« amélioration des compétences personnelles et/ou sociales » des personnes (SICT, *et al.*, 2014, p. 14). Il ne s'inscrit donc pas dans une logique de formation ou d'acquisition de compétences techniques, ni de vérification d'une cible professionnelle. De ces définitions ressort l'idée d'une étape préalable à la réinsertion professionnelle, nécessaire en raison d'un niveau d'autonomie insuffisant. Selon la LIAS, le CIS fait suite à une évaluation initiale de la capacité de travail (sauf situation d'exemption, RELIAS Art. 18 al. 3), au terme de laquelle il aura été observé qu'un travail autour des compétences professionnelles ou une insertion professionnelle à proprement dite étaient prématurés. Il s'inscrirait donc pour certains en amont d'une mesure professionnelle, comme

une mesure préparatoire. Il n'est cependant pas toujours un tremplin vers l'emploi, qui est objectif plus éloigné et qui ne dépend pas uniquement de la personne mais également du marché. Ainsi, il est surtout le moyen d'entreprendre quelque chose pour soi, de rompre l'isolement, de retisser des liens sociaux et de se redécouvrir capables de participer à une activité. S'il n'est dès lors pas un passage direct vers l'insertion professionnelle, il doit permettre aux personnes qui en bénéficient de se voir « en mouvement », d'entreprendre quelque chose qui améliore leur situation et leur mieux-être.

Le projet d'insertion sociale est d'ailleurs construit et discuté par l'assistant social avec la personne, qui doit donner son accord et être partie prenante. Qu'est-ce qui serait bénéfique pour elle actuellement ? Où se situent les difficultés principales ? Quels seraient les objectifs, très concrets, d'un projet d'insertion sociale ? Car l'absence d'activité professionnelle ne pose pas uniquement un problème de revenu et c'est aussi à cela que s'intéresse le CIS. Selon EMERY, professeur en management public et gestion des ressources humaines à l'Université de Lausanne, « [l']emploi revêt différentes significations et fonctions essentielles à l'équilibre vital des personnes actives : il structure le temps, offre la possibilité d'exercer ses capacités, d'avoir des contacts, une position sociale valorisée, ainsi que des objectifs externes » (EMERY, 2005, p. 6). Ainsi, au-delà d'améliorer les compétences personnelles et sociales des personnes, ce sont ces diverses fonctions de l'emploi qu'il tente de pallier par le biais d'une activité. Un chômage de longue durée, des échecs à répétition et ce malgré les nombreuses mesures et programmes de réinsertion proposés, un état de santé défavorable, une perte de confiance en ses capacités et une faible estime de soi, un isolement social et une perte de repères dans le temps, c'est à tout cela que s'intéresse le CIS.

8.5.3 Résultat : l'entraînement à l'endurance par l'OCAI

La mission de l'Office cantonal de l'assurance-invalidité (OCAI) est de permettre aux personnes atteintes dans leur santé d'accéder aux prestations prévues par la *Loi fédérale sur l'assurance invalidité (LAI) en appliquant le principe de la primauté de la réadaptation*. Cette notion de réadaptation est centrale ; l'assurance ne vise en effet pas à installer les personnes dans la rente mais à favoriser – d'abord et au maximum – leur réinsertion dans le marché du travail par des mesures de réadaptation. C'est le résultat d'une évolution progressive d'une assurance de rente à une assurance de réadaptation, en lien avec les procédures de révisions successives de la loi. La LAI a donc pour but « de prévenir ou d'éliminer l'invalidité, de compenser les effets économiques de l'invalidité et d'aider les assurés à mener une vie autonome » (LAI, art. 1a). La rente n'est donc qu'une partie des prestations de l'assurance-invalidité ; les différents outils de réadaptation en sont d'autres. Dans ce chapitre consacré aux mesures d'insertion, les prestations de *réadaptation* de l'assurance-invalidité intéressent et non les rentes.

Dans le canton du Valais, l'OCAI est organisée en deux agences de réadaptation, l'une pour le Haut-Valais et l'autre pour le Valais romand. L'entretien d'information mené avec M. J.-L. Rahir, responsable de l'agence de Martigny, avait pour objectif de comprendre *dans quelle mesure* l'entreprise LA BALANCE pourrait être pertinente, en tant que partenaire employeur de 1^{er} marché et dans le cadre de la mise en œuvre de ces mesures de réadaptation. Il a été retenu que son potentiel était intéressant en raison du type d'activité envisageable, de la philosophie de travail, de l'absence de stress lié à un rendement, notamment. De plus, l'engagement personnel des employeurs dans ce projet est également identifié comme une ressource : leur esprit de solidarité et de tolérance, leur patience et volonté à soutenir d'autres

personnes, leur capacité d'écoute, le climat « de sécurité » qui se dégage au sein de l'entreprise, par exemple. Il pourrait être possible d'y envisager des mesures **d'entraînement à l'endurance** (phase d'intervention précoce ou de réadaptation).

Toutefois, envisager l'accueil de personnes fragilisées dans leur santé, dans une entreprise non professionnelle de l'accompagnement, requiert certaines conditions. Comment l'entreprise est-elle organisée ? Quel encadrement serait-elle en mesure de mettre à disposition, en termes de forme (par qui, quelle disponibilité) et de fond (selon quelles valeurs) ? Sur le principe, l'OCAI pourrait être intéressé par ce type de partenariat avec le 1^{er} marché. Toutefois, la mise en place concrète d'une mesure dépendrait de l'accompagnement que l'entreprise pourrait offrir. En effet, par définition, les bénéficiaires de mesures de réadaptation souffrent d'une atteinte dans leur santé physique et/ou psychique. Au-delà d'une bonne volonté, leur accueil nécessite de la disponibilité et une « aptitude » à l'accompagnement. Par ailleurs, les enjeux d'une réadaptation AI sont importants. Les mesures sont limitées dans le temps, s'inscrivent dans une reprise de rythme progressive et des objectifs clairs ; leur atteinte est régulièrement vérifiée. Elles doivent permettre d'améliorer l'état de santé, en vue de récupérer une capacité de travail, puis de gain. Parvenir au constat que l'assuré ne parvient pas à atteindre les objectifs peut engendrer une interruption de la mesure, qui ne sera alors plus pertinente. Dans ce cadre, l'employeur a un rôle clair à jouer, pas toujours simple : il doit observer les aptitudes de la personne et en rendre compte objectivement, même si cela devait conduire à interrompre la mesure.

Dans l'idée de mesures mises en place au sein de l'entreprise LA BALANCE, celle de l'« entraînement à l'endurance » est retenue, en raison des possibilités d'activités et d'encadrement de l'entreprise. Il y serait en effet difficile d'évaluer un rendement. De manière plus concrète, l'entraînement à l'endurance a pour objectif une reprise d'activité progressive pour s'accoutumer au processus de travail. C'est une mesure socioprofessionnelle qui doit aider à stimuler la motivation, stabiliser la personnalité, assurer une socialisation de base et structurer la journée. Il n'y a aucun objectif de rendement, seules comptent la régularité pour commencer (maintenir les deux heures par jour durant quatre jours par semaine) puis la progression en termes de temps de présence. L'objectif final est un temps de présence de 50%, soit quatre heures par jour pendant au moins quatre jours par semaine. L'accent est mis sur la restauration des fonctions symboliques du travail (qui crée des liens sociaux, structure la journée, permet de s'identifier et de jouer un rôle) ; il n'y a pas d'attente en termes de performance ou d'augmentation des compétences professionnelles. Suivra une étape dite d'« entraînement progressif », une fois les objectifs de l'étape précédente atteints et validés, qui visera à augmenter, elle, la capacité de travail et le rendement. La mesure « entraînement à l'endurance » peut s'inscrire dans deux phases d'un processus AI : la phase d'intervention précoce et la phase de réadaptation.

○ La phase d'intervention précoce

« Les mesures d'intervention précoce ont pour but de maintenir à leur poste les assurés en incapacité de travail (art. 6 LPGa) ou de permettre leur réadaptation à un nouveau poste au sein de la même entreprise ou ailleurs » (LAI, Art. 7d). Elles ne sont pas à libre disposition des personnes (LAI, Art. 7d al. 3); ce sont les OCAI qui décident s'il convient de les accorder ou non. « Elles peuvent durer jusqu'à six mois et ne donnent pas droit à des indemnités journalières destinées à compenser la perte de gain qu'elles peuvent occasionner » (HATAM, 2009, p. 69). Une de ces mesures s'intitule la réadaptation socioprofessionnelle : l'entraînement à l'endurance est une étape *dans* cette mesure. La phase d'intervention

précoce se termine par une décision qui précise le droit de l'assuré à des mesures de réadaptation, qui indique que ces dernières ne peuvent être mises en œuvre et qu'un droit à la rente sera examiné (ce qui n'assure pas d'y avoir droit pour autant) ou que l'assuré ne peut bénéficier ni de l'un, ni de l'autre (RAI, Art. 1 *septies*).

- La phase de réadaptation

Les mesures de réadaptation, elles, interviennent lorsque les mesures d'intervention précoce sont terminées pour les personnes accompagnées dans leur cadre professionnel. Les personnes sans activité professionnelle peuvent y accéder directement, sans bénéficier de l'intervention précoce. Elles ont pour but de sauvegarder, rétablir ou améliorer la capacité de gain dans l'activité ou dans le secteur d'activité déployée. Elles sont donc destinées aux assurés invalides ou menacés d'invalidité (LAI, Art. 8 al. 1a). Il convient de bien distinguer l'incapacité de gain de l'incapacité de travail. La première, qui est évaluée par l'OCAI, est en lien avec l'atteinte à la santé et avec l'absence d'activité lucrative disponible sur le marché du travail. L'incapacité de travail, qui est évaluée par le médecin traitant et qui est aussi en lien avec une atteinte à la santé, signifie le fait qu'une personne n'est plus capable de travailler dans sa profession ou son secteur d'activité. Une personne peut avoir une incapacité de gain sans pour autant être en incapacité de travail selon le nouveau métier vers lequel elle est orientée.

C'est dans le cadre de cette phase de réadaptation, visant à favoriser un retour à l'emploi, que s'inscrivent les mesures de réinsertion (MR ci-après) mises en place par l'assurance-invalidité. Elles « visent à combler la lacune existant entre l'intégration sociale et la réinsertion professionnelle. Elles constituent une étape préparatoire aux mesures d'ordre professionnel [...] » (CMR, Art. 1001). Elles s'adressent à des personnes qui ne sont pas encore aptes pour des mesures d'ordre professionnel ou qui risquent de perdre leur aptitude par rapport à ces dernières si rien n'est mis en place (RAI, Art. 3 *quater* al. 2-3). Ses conditions d'octroi sont les suivantes : « L'assuré qui présente depuis six mois au moins une incapacité de travail (art. 6 LPGa) de 50 % au moins a droit à des mesures de réinsertion préparant à la réadaptation professionnelle (mesures de réinsertion), pour autant que celles-ci servent à créer les conditions permettant la mise en œuvre de mesures d'ordre professionnel » (LIAS, Art. 14a al. 1). Pour en bénéficier, la personne doit pouvoir y participer à raison d'un minimum de deux heures par jour pendant quatre jours par semaine (RAI, Art. 3 *quater* al. 1). Elles peuvent être accordées plusieurs fois mais ne peuvent dépasser la durée d'un an au total (LIAS, Art. 14a al. 3). De manière plus concrète, elles ont été pensées surtout pour des personnes souffrant d'une maladie psychique de manière à « prévenir les processus de chronicisation » (HATAM, 2009, p. 73). Au final, les MR visent à vérifier si la personne possède une capacité de travail de 50% au moins ou si, à l'inverse, une autre voie doit être envisagée (reconduite d'une nouvelle MR ou examen de la rente). Elles prennent fin lorsque le but visé a été atteint, lorsque le passage à d'autres MR est jugé plus approprié, si le maintien est trop pénible pour l'état de santé ou, enfin, si rien ne laisse penser que le maintien de la mesure aboutira à d'autres améliorations (RAI, Art. 4 *sexies* al. 3). Il existe un critère de progression en termes de rythme (nombre d'heures par jour et de jours par semaine) sur une durée donnée. Si l'assuré ne parvient pas pour des raisons de santé à augmenter son temps de présence ou son « rendement », la mesure s'interrompt.

8.5.4 Résultat : le « stage plaisir » par la Fondation IPT

La Fondation « Intégration pour tous » (IPT) est l'un des spécialistes de la réinsertion professionnelle « des personnes en difficulté face au marché du travail ou atteintes dans leur santé » (IPT, consulté le 1.12.2016). Il s'agit d'une organisation d'utilité publique et sans but lucratif, active dans l'ensemble de la Suisse. Les mandats de réinsertion proviennent des différentes assurances sociales, publiques ou privées, ainsi que des institutions (OCAI, CMS ou autre) ou encore de médecins. Une insertion professionnelle dans le 1^{er} marché est l'objectif de la Fondation, encouragée sur deux axes : d'une part, par un coaching individualisé des personnes, dans le but de restaurer une dynamique propice à la reprise d'un emploi (bilan socio-professionnel détaillé, cours, entre autres) et, d'autre part, par des actions d'encouragement à l'accès à l'emploi au moyen de stages en entreprises. « Les personnes en quête de réinsertion ne doivent pas seulement être préparées et ré-entraînées à la reprise d'une activité professionnelle, elles doivent également pouvoir concrètement se projeter en entreprise via des stages et des placements » (IPT, « Savoir-faire », consulté le 1.12.2016).

Lors de l'entretien d'information mené avec Mme Delaloye, directrice pour le bureau du Valais, la job coach a cherché à comprendre à *quel moment*, dans le processus de réinsertion – car IPT travaille avec un parcours constitué de plusieurs étapes – LA BALANCE pourrait être un partenaire intéressant. Il ne s'agissait pas de savoir pour quel public et besoins spécifiques l'entreprise serait particulièrement adaptée mais d'identifier à quel stade et pour quels objectifs elle serait utile. L'entreprise ne sera alors pas le lieu d'exécution *d'une mesure* comme dans le cas d'un CIS ou d'une MR mais un partenaire, pour un temps donné et un but spécifique, dans un processus plus large. Le « **stage plaisir** », ainsi nommé par Mme Delaloye, n'est pas en soi une étape du processus de réinsertion mais davantage un *outil*. LA BALANCE serait son espace de mise en œuvre.

Le « stage plaisir » s'inscrit prioritairement durant la 1^e phase du parcours, centrée sur le bilan socio-professionnel. Il permet d'une part, au terme d'une évaluation théorique de la capacité de travail, de tester les aptitudes de la personne dans un contexte de travail. Pour la personne, c'est l'occasion aussi de refaire une expérience professionnelle et de *se tester* dans un contexte de travail : reprendre un rythme, tenir des horaires. Le stage ne doit pas obligatoirement être en lien avec le projet professionnel de la personne, en termes de cible ou de compétences. Le point d'attention est mis sur le *plaisir*, celui d'entreprendre quelque chose qui plaise et permette une expérience positive. C'est d'ailleurs la personne elle-même, soutenue par les professionnels d'IPT, qui entreprendra les démarches de contact avec les entreprises en vue d'un stage.

Au-delà de la vérification de l'aptitude à la reprise d'emploi, l'objectif du stage est d'autre part de soutenir une remobilisation de la personne, de créer par un contexte une dynamique favorable et positive. En effet, les démarches de recherche d'emploi sont fréquemment un quotidien difficile à vivre, quotidien durant lequel les efforts fournis ne sont guère récompensés, et qui peut générer un sentiment d'impuissance face à la situation. « [La] recherche [d'un nouvel emploi] devient souvent l'activité unique du chômeur, elle est même rendue obligatoire en contrepartie des allocations perçues ; cela peut lui donner une dimension obsédante » (DEBOUT, 2015, p. 24). Le stage peut remplir des fonctions de base : avoir une structure à la journée et à la semaine, être attendu quelque part, participer et rencontrer d'autres personnes. Le « stage plaisir » repose sur l'idée qu'une personne encouragée et valorisée, qui n'est pas isolée chez elle mais en contact avec un réseau social (famille, amis, connaissances, collègues), qui « a quelque chose à faire » et que l'on attend quelque part, a davantage de chance de se réinsérer dans le 1^{er} marché. À nouveau dès lors,

ce sont les fonctions symboliques du travail – structurant, créateur d'identité, espace d'expression – que le stage vise à restaurer.

8.6 Définir la problématique sociale et la réponse de l'entreprise

8.6.1 Démarche : des éléments de définition

En référence à l'outil de travail choisi précédemment (Figure 4), il s'agit à ce stade de la recherche de définir la problématique sociale *en raison de laquelle* il fait sens d'intervenir, qui justifie et donne son sens au projet. Cela signifie s'intéresser à la *mission* du projet. Qu'est-ce que le développement de mesures d'insertion veut générer ? Que pourrait-il améliorer ? Sur quelles difficultés pourrait-il agir ? Ces questions sont formulées comme nouvel objectif de travail par la job coach, dans un entretien avec les employeurs.

L'idée de participer à améliorer quelque chose intéresse les employeurs, engagés depuis toujours dans des réflexions sur leur contribution « à la société », sur le rôle qu'ils ont et peuvent jouer, sur leur responsabilité, disent-ils. L'idée de montrer la voie est aussi évoquée, d'entreprendre une démarche qui pourrait donner l'envie à d'autres employeurs de s'engager aussi. Ils décrivent leur entreprise comme une plateforme qui permet d'échanger, d'apprendre, de découvrir et d'agir, ensemble. C'est dans ce sens qu'ils entendent et comprennent l'idée de « répondre à une problématique sociale », comme une forme d'engagement.

Afin de réfléchir à la problématique sociale à laquelle les stages proposés par l'entreprise pourraient répondre, un exercice est proposé aux employeurs, à partir d'une situation individuelle et illustrative. Comment imaginent-ils le quotidien de Monsieur V., père de famille, en incapacité de travail depuis cinq mois ? Quelles pourraient être les difficultés rencontrées ? Les idées suivantes sont évoquées : des problèmes d'argent, le souci de perdre son travail, la dépression, le fait de ne pas avoir le moral et de ne pas savoir quand cela ira mieux, le souci de sa femme et de ses enfants, la peur de ne pas se rétablir, le fait d'être coupé de ses collègues et de trouver les journées longues. À partir de cette situation exemple, la job coach tente d'expliquer la notion de *problème social*. Au-delà de la situation singulière de Monsieur V., il est possible d'imaginer que de nombreuses personnes sont concernées par ces mêmes difficultés, que toutes n'ont pas de famille ou de soutiens autour d'elles, et que les problèmes peuvent se développer en cascade. Un problème qui concerne un groupe important de personnes, qui a des conséquences défavorables multiples et qui met en question des valeurs partagées est un problème social. Elle propose également l'apport théorique suivant, sur les termes de *non emploi* et de *problématique sociale*.

Apport théorique : le non emploi comme problématique sociale

Il semble exister une problématique sociale, de l'ordre du *non emploi* et de ses conséquences. On peut entendre le non emploi comme une situation, comme le fait pour une personne de « ne pas être *en emploi* ». L'emploi se distingue du travail par les garanties non marchandes qui lui sont attachées (le droit à la retraite, à une couverture d'assurance accident et maladie, notamment). Il est dans tous les cas rémunéré et lié à un contrat. En rapport avec le public-cible des stages proposés par l'entreprise LA BALANCE, le *non emploi* peut recouvrir les deux situations suivantes :

- Pour une personne au bénéfice d'une mesure de réadaptation socioprofessionnelle ou de réinsertion de l'AI, l'incapacité de travail suspend momentanément l'emploi. Cela ne signifie pas que le contrat de travail soit forcément interrompu (pour autant qu'il y en ait un avant la maladie ou l'accident) mais que, pour la personne, l'emploi n'organise momentanément plus le quotidien. Elle se trouve dans une situation de « non emploi ».
- Pour un bénéficiaire d'aide sociale, il s'agira d'un statut de *demandeur d'emploi* le plus souvent. Au sens propre du terme, il n'y a donc pas d'emploi.

L'idée d'une problématique sociale *transversale*, qui concerne les personnes indépendamment de leur statut administratif (bénéficiaire de l'aide sociale, d'une mesure de l'assurance-invalidité), s'oppose à une lecture verticale qui envisagerait des catégories de publics avec des difficultés spécifiques et distinctes : l'absence d'emploi dans le cadre de l'assurance-chômage, la maladie dans celui de l'assurance-invalidité par exemple. Une expérience pratique d'accompagnement de bénéficiaires dans une structure de réinsertion a montré que les difficultés sont communes, peu importe la mesure et le régime administratif : non emploi, problèmes de santé physique et/ou psychique, isolement, perte de structure à la journée, notamment.

À un niveau individuel, le non emploi n'est pas *en soi* une problématique. Pour cela, il faudrait que la personne concernée l'identifie ainsi, en raison d'inconvénients ou de désavantages vécus comme tels. Il convient donc de distinguer le problème individuel du problème social. En référence à la définition donnée par le sociologue R. GIROD, les problèmes sociaux sont des « [d]ésavantages affectant un grand nombre d'individus et qu'il apparaît à la fois désirable et possible d'atténuer, éventuellement de faire disparaître. Il s'agit de souffrances, de privations, d'injustices ou de simples inconvénients » (SOCIALINFO, « Problèmes sociaux », consulté le 21.11.2016). Dans ce chapitre, c'est donc en tant que problème social que le non emploi intéresse, en raison de trois éléments :

- Le problème concerne un groupe de personnes, d'où le terme de problème *social*. Il touche une population (plutôt homogène), dite vulnérable, et non un individu seul ou quelques-uns isolés. Ainsi le problème *social* s'oppose au problème individuel de par l'ampleur et l'étendue du phénomène.
- L'état dans lequel sont ces individus en difficulté, de la souffrance au simple inconvénient, est considéré comme incompatible et contraire avec les valeurs de la société (la solidarité ou la cohésion sociale par exemple).
- Il est par conséquent « désirable » d'atténuer cet état ou de le faire disparaître. De plus, l'ampleur du phénomène et sa gravité, de par les conséquences engendrées, exigent une réponse et une intervention publique, non individuelle. Ainsi, dans la mesure où le problème est défini comme *social*, la réponse et son financement ne relèveront pas de la responsabilité individuelle des personnes.

Au niveau méthodologique, le non emploi n'est pas un problème suffisamment précis ; il n'est pas possible de le définir et de le délimiter clairement, ce qui le rend discutable en tant que tel. Il faut l'entendre ici au sens d'une situation, et non d'un statut, qui s'oppose à

« être *en* emploi » et qui recouvre un large champ, de l'incapacité de travail au chômage. Il pourrait également concerner toutes les personnes qui travaillent mais dont le « travail » n'a pas la forme d'un emploi (le bénévolat, les travaux ménagers, les études). Ces situations ne relèvent toutefois pas du cadre dans lequel s'inscrit le projet de l'entreprise LA BALANCE.

En lien avec le projet de LA BALANCE, il n'est pas question de contribuer à résoudre le problème du non emploi mais de réfléchir à *dans quelle mesure et comment* il peut lutter contre certaines de ses conséquences. En effet, poser le non emploi comme un problème social, c'est considérer qu'il existe de nombreux désavantages et que cette situation augmente sensiblement le risque d'exclusion sociale et les problématiques de santé notamment, au-delà des conséquences économiques. C'est dire encore qu'en raison de l'ampleur de ces conséquences et du nombre de personnes que cela concerne, il est nécessaire de développer des réponses socio-politiques. Le projet de LA BALANCE peut en faire partie et jouer un rôle. Enfin, dans une perspective de travail social, envisager le non emploi comme un problème social, c'est aussi affirmer que ce sont des facteurs situationnels – donc imputables à la situation sociale, familiale, socio-économique, entre autres – qui en sont à l'origine. Des causes dispositionnelles (en lien avec la personne comme le manque de formation ou l'âge) jouent également un rôle mais n'expliquent pas à elles seules les difficultés.

Cet apport théorique évoque quelques situations connues pour les employeurs : une connaissance qu'ils ont vu « se transformer » suite à la perte de son emploi, un client qui a partagé son parcours difficile, au sein de sa famille comme au travail, depuis qu'une maladie a été découverte. Toutefois, les employeurs disent ne pas avoir une idée « générale » du problème du non emploi, de son ampleur et de ses conséquences multiples. En revanche, ils savent que la job coach a travaillé auprès de personnes concernées par des problèmes d'emploi et de santé et seraient intéressés à profiter de cette expérience pour mieux se rendre compte de la problématique. Il est toujours difficile d'imaginer une réalité que l'on ne connaît pas, que l'on n'a pas vécue soi-même.

La démarche présentée dans ce chapitre montre deux discours, celui de la job coach et celui des employeurs, qui cherchent à « parler de la même chose », sans vraiment y parvenir. Ce compte-rendu le démontre. La dimension participative de la recherche est entravée par le fait que la job coach tente d'expliquer des concepts (problématique sociale, non emploi) qui ne semblent pas parler aux employeurs. L'apport théorique sur le problème social n'aurait probablement pas été nécessaire, du moins sous cette forme, et un langage plus concret aurait été plus approprié. Il devient alors difficile de co-construire le problème social, sur une définition qui n'est pas partagée. La demande des employeurs à la job coach, d'expliquer le problème du non emploi qu'elle connaît grâce à son expérience professionnelle, montre probablement leur difficulté à se projeter dans la définition du problème social. Il est choisi d'aller dans ce sens, mais en reconnaissant que la job coach se place alors dans une position d'experte et non de co-chercheuse, dans une relation verticale aux employeurs.

8.6.2 Résultat : le non emploi, une problématique sociale

Le non emploi : un risque pour l'intégration sociale

Le non emploi peut être lu comme un facteur ou un risque pour l'intégration sociale. En effet, dans notre société, l'emploi joue un rôle essentiel au niveau de l'intégration sociale.

Des fonctions symboliques lui sont attachées, au-delà de celles de gagner sa vie (avoir un salaire) et de protéger (avoir droit à une protection sociale contre certains risques), qui font de lui un vecteur d'intégration sociale important. CASTEL le résume ainsi, en utilisant le terme « travail » toutefois : « Le travail [...] est plus que le travail, et donc le non-travail est plus que le chômage » (1995, p. 386). De même, le non emploi est donc davantage que la diminution ou la perte d'un salaire et des protections qui y étaient attachées. L'emploi « n'est pas seulement une activité lucrative, c'est aussi un élément important de l'intégration de l'individu dans la société, pour ne pas dire un principe fondamental de la socialisation. Il revêt différentes significations et fonctions essentielles à l'équilibre vital des personnes : il structure le temps, offre la possibilité d'exercer ses capacités, d'avoir des contacts, une position sociale valorisée, ainsi que des objectifs externes » (EMERY, 2005, p. 6). Dans la perspective de proposer un projet qui renforce l'insertion sociale, c'est à ces fonctions d'organisation (structuration du temps : jour, semaine, année, vie active) et de définition de l'identité (exister : avoir un statut et une fonction socialement reconnus, mettre en œuvre ses compétences au service de) qu'il faut s'intéresser.

Parce qu'une chose peut aussi s'expliquer par son contraire, la question de l'insertion apparaît « là où apparaît la catégorie de l'exclusion, l'exclusion du travail mais celle aussi qui est liée à la rupture du lien social » (TOURRILHES, 2009, p. 48). C'est en cela qu'est envisagé ici le non emploi, comme un facteur de mise en péril du lien social et donc de risques en termes d'intégration sociale. Quand l'emploi disparaît, est mis en suspens ou n'est pas possible, ce n'est pas seulement une problématique financière. Ce sont des journées qui n'ont pas ou plus de structure (disparition des horaires de travail qui rythmaient la semaine), des relations sociales qui se raréfient (les collègues, les clients, les personnes rencontrées dans les transports, par exemple), une atteinte à l'image de soi qui peut pousser à l'isolement et au repli (sentiment d'impuissance, de culpabilité, de honte), des problèmes de santé physique ou psychique s'ils n'étaient pas déjà là (risque majoré de dépression par exemple). À titre d'indication, en 2014, 32.6% des bénéficiaires d'aide sociale en Suisse étaient non-actifs, à entendre pour l'OFS comme des personnes en incapacité provisoire de travail, s'occupant de la maison ou n'ayant plus aucune chance sur le marché du travail, en formation, en situation d'invalidité permanente, au bénéfice d'une rente (OFS, consulté le 11.11.2015).

Pour comprendre la fonction intégrative de l'emploi, il est également intéressant de se référer au modèle de compréhension des « processus de marginalisation » (1994, p. 11) proposé par CASTEL. « Les situations marginales surviennent à l'aboutissement d'un *double* processus de décrochage : par rapport au travail et par rapport à l'insertion relationnelle. Tout individu peut être situé à l'aide de ce double axe d'une intégration par le travail et d'une inscription relationnelle. [...] [La] zone de marginalité, que [l'auteur] préfère appeler *zone de désaffiliation* pour bien marquer le double décrochage : absence de travail et isolement relationnel » (CASTEL, 1994, p. 13), en est le point maximal. La notion de désaffiliation introduit donc l'idée de liens qui se brisent, qui ne relient plus, n'inscrivent plus ni par l'emploi, ni par les relations (sociales, familiales). Or, si l'on considère que l'emploi est un vecteur d'intégration sociale important, alors un décrochage sur l'axe du travail entraîne inévitablement un décrochage relationnel.

En résumé, le non emploi est un problème transversal aux publics envisagés pour le projet de l'entreprise LA BALANCE. Il engendre des conséquences multiples, en plus et au-delà de l'aspect financier, en raison des fonctions symboliques et à forte valeur intégrative que l'emploi remplit : structurer le temps et exister socialement, notamment. La problématique de fond reste la même, pour un demandeur d'emploi, une personne en incapacité de travail ou au bénéfice d'une mesure de l'assurance invalidité. Le non emploi

coupe la personne du temps ; il interrompt le rythme des journées, de la semaine et, en fonction des difficultés, empêche de se projeter dans le futur. Le non emploi sort également la personne de l'espace commun qu'elle peut partager avec les autres – la famille, les collègues, les amis, les passants, etc. Par les conséquences psychologiques qu'il engendre, il peut favoriser le repli sur soi et l'isolement. Les mesures d'insertion ou d'intégration s'activent à pallier ces fonctions et à restaurer une inscription dans le temps comme dans les liens sociaux.

De plus, en lien étroit avec les fonctions structurantes et intégratives de l'emploi, M. DEBOUT – psychiatre français, professeur en droit de la santé et membre de l'Observatoire national du suicide, dans son ouvrage *Le traumatisme du chômage* – invite à considérer le chômage comme « une question de santé publique » (2015, p. 7). « Le chômage est un phénomène lourd de conséquences. L'inactivité forcée constitue une menace et un risque pour la santé de chaque chômeur pris individuellement, elle est toujours une épreuve pour l'entourage » (DEBOUT, 2015, p. 8). Cette réflexion peut être élargie à l'ensemble des personnes en situation de non emploi. La notion d'*inactivité forcée* introduit un élément important : dans aucun cas, ce n'est une situation choisie, souhaitée. Il y a toujours un emploi que l'on a perdu ou que l'on n'obtient pas, une maladie ou un accident qui l'empêche, temporairement ou durablement.

De manière plus globale, on peut parler d'une « atteinte au bien-être physique, psychologique et relationnel » (DEBOUT, 2015, p. 19) des personnes en situation de non emploi. C'est parce que les fonctions intégratives de l'emploi ne sont pas ou plus réalisées qu'il existe des manques, des difficultés, des souffrances. Ainsi, l'emploi est d'une part créateur d'identité ; il permet de se réaliser, d'exprimer ses compétences en vue d'un but externe et d'appartenir à un collectif. Le non emploi – parce qu'il empêche d'appartenir et renvoie à soi-même – peut générer « une perte de l'estime de soi » (DEBOUT, 2015, p. 22), des sentiments de honte, de colère, de culpabilité ou encore d'impuissance. Parce que l'emploi est d'autre part organisateur et structurant, son absence fait disparaître le temps, confond les heures avec les heures et les jours avec les jours. DEBOUT le décrit en ces termes : « [C]elui ou celle qui partait chaque jour en même temps que les siens à son travail va se retrouver seul à son domicile, avec un emploi du temps totalement libre, de cette liberté synonyme d'inutilité » (2015, p. 26). Il convient toutefois de bien préciser: si le chômage est un choc traumatique, « [u]ne telle proposition ne doit en rien contribuer à stigmatiser encore plus les chômeurs ; la grande majorité d'entre eux va bien, mais ils constituent un groupe à risque » (DEBOUT, 2015, p. 64). La précision vaut pour les autres situations de non emploi. Toutes les personnes concernées ne vivent d'une part pas de la même manière la situation et, d'autre part, toutes ne connaissent pas une problématique de consommation, d'endettement ou de dépression.

Le non emploi : une menace pour la santé

« La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. »

(OMS (a), consulté le 12.11.2016)

Dans l'optique de mettre en lumière la corrélation entre non emploi et problématiques de santé, les statistiques d'ADDICTION VALAIS pour l'année 2011 (chiffres les plus récents, p. 12 et p. 15, consultées le 1.12.2016) sont informatives. En effet, les personnes « en situation de non emploi » sont surreprésentées parmi les admissions. En référence à la définition du non emploi donnée ci-avant, il faut entendre par là les personnes au chômage, à l'aide

sociale, rentières AVS/AI ainsi que « autres » (personnes sans emploi mais qui ne sont pas au bénéfice de prestations sociales). Ne sont pas prises en compte les personnes au foyer ou en formation. La population en « non emploi » représente 68% des admissions à la Villa Flora dans le secteur « Alcool », contre 31% pour les personnes actives (temps plein ou partiel). À Via Gampel, la population en non emploi représente le 44% des admissions. Dans le secteur « Drogues », 88% des personnes admises aux Rives du Rhône ne sont pas en emploi. Il est également intéressant de relever que 59% d'entre elles appartiennent à la catégorie « Autres », c'est-à-dire sans emploi et sans prestations sociales. Ainsi, il semble que le non emploi soit un contexte qui favorise davantage la consommation d'alcool ou de drogues, par rapport à celui d'une activité lucrative. DEBOUT le souligne également dans son ouvrage, en ajoutant encore la consommation marquée de médicaments pour calmer l'anxiété, favoriser le sommeil et stabiliser l'humeur (2015, p. 23).

Ces constats sont à mettre en relation avec les fonctions de l'emploi : il organise et structure le temps, donne une occupation et un but, permet des relations sociales, attribue un rôle et une mission (avoir des responsabilités ou des tâches confiées, tenir un horaire, rendre des comptes, collaborer) et construit une partie du moins de l'identité (je suis ce que je fais). L'absence d'emploi, temporaire ou durable, met en danger ces fonctions pourtant essentielles à l'intégration sociale. À ce propos, lors de leur admission à ADDICTION VALAIS, les personnes évaluent leur degré de préoccupation par rapport à certaines difficultés. Si la consommation apparaît au 1^{er} plan pour la plupart, les problèmes liés à l'emploi occupent également une place importante (ADDICTION VALAIS, p. 19, consultée le 1.12.2016). Enfin, un autre chiffre est indicatif : le nombre de personnes vivant seules au moment de leur admission, pour le secteur « Alcool », s'élève à 45% à Via Gampel et 38% à la Villa Flora. (ADDICTION VALAIS, p. 11, consultée le 1.12.2016) Le fait de vivre seul, cumulé à celui de ne pas avoir d'emploi, peut encore accroître les risques de rupture du lien social.

De même, en questionnant toujours l'impact du non emploi sur la santé, il est pertinent de s'intéresser à l'état de santé psychique de la population. DEBOUT s'applique à le mettre en évidence : le chômage (mais l'observation peut à nouveau être étendue aux autres situations de non emploi) – de par les conséquences qu'il engendre en termes d'image et d'estime de soi, de déstructuration du temps et des liens sociaux – risque fortement de conduire à une dépression. « Un sentiment de vide et d'inutilité s'installe, l'incapacité de trouver un nouveau cap, à construire de nouvelles rencontres, à vivre de nouveaux désirs expliquent la perte d'élan, le ressort cassé, avec le risque qu'apparaisse une véritable dépression » (2015, p. 47-48). Dans son rapport intitulé *La dépression dans la population suisse*, l'Observatoire suisse de la santé relève qu'il existe une « [p]révalence élevée de la dépression chez les personnes sans emploi » (OBSAN, 2013, p. 40). L'OFAS, dans dossier intitulé « Santé mentale et emploi : recommandations de l'OCDE pour la Suisse », rapporte qu'un taux élevé de bénéficiaires de l'aide sociale ou de chômeurs présentent des troubles psychiques qui « affectent considérablement leurs chances de placement » (2014, p. 73). « Les maladies dépressives sont l'une des causes les plus fréquentes de problèmes liés au travail, de perte d'emploi et d'invalidité. Inversement, le chômage, l'insécurité de l'emploi ou des conditions de travail défavorables sont parmi les plus importants facteurs de risque de maladie dépressive » (OBSAN, 2013, p. 40). À nouveau, le fait de vivre seul augmente le risque de souffrir d'une dépression. La maladie, de son côté, a également un impact sur les relations avec les proches, soumis à rude épreuve, et la parenté avec laquelle les contacts s'estompent fréquemment. Les relations amicales se raréfient le plus souvent (OBSAN, 2013, p. 5). Mis ensemble, ces éléments montrent que le non emploi est un terrain favorable à la dépression. Puisque la maladie restreint souvent les contacts sociaux à l'intérieur de la

famille comme dans le réseau d'amis ou de connaissances, les personnes souffrant de dépression sont très isolées. Or, en référence à la définition par l'OMS (ci-dessus), la santé implique la satisfaction de besoins fondamentaux, également au niveau social. En outre, la bonne ou mauvaise santé n'est pas mesurable d'une manière objective ; elle est relative à la perception de la personne.

Du côté de l'assurance-invalidité, quelques chiffres sont également instructifs. En 2015, quatre rentes d'invalidité sur cinq étaient octroyées en raison d'une maladie psychique, soit le 46% (OFAS, 2016, p. 5, consultée le 1.12.2016). Depuis l'introduction de la 4^e révision de l'AI, le taux de nouvelles rentes pour raison de maladie psychique a baissé au profit des mesures de réadaptation. Les mesures de réinsertion, qui intéressent dans le cadre de ce projet, sont d'ailleurs principalement adressées à cette population. Il est intéressant de mettre en parallèle quelques informations au sujet de la prise en charge hospitalière. L'Observatoire valaisan de la santé relevait pour les années 2000-2002 (statistiques les plus récentes) que « la majorité des patients hospitalisés en psychiatrie sont des gens socialement vulnérables » ; en 2002, 46% des patients sont non occupés ou au chômage et 33.1% sont des rentiers AVS/AI ou autre (OVS, 2003, p. 18). Les personnes vivant seules sont à nouveau surreprésentées (OVS, 2003, p. 16). Enfin, parmi les pathologies, les troubles de l'humeur (ou affectifs) représentent en 2002 34% des hospitalisations dans le canton, dont 26.2% pour des dépressions. La durée moyenne d'un séjour en hôpital psychiatrique était de 25.8 jours de moyenne pour la psychiatrie adulte en Valais (OVS, 2005, p. 21). La planification hospitalière 2015 pour la psychiatrie prévoit une augmentation des hospitalisations en raison de certains troubles (on a montré que la dépression prévaut) et simultanément une diminution de la durée des séjours. La prise en charge ambulatoire, par le CCPP, augmentera (SSP, 2014, p. 5). « La psychiatrie montre, en effet, la particularité d'être exercée de plus en plus souvent en ambulatoire. La prise en compte des prestations ambulatoires dans la planification de la psychiatrie est indispensable pour répondre à l'objectif de la loi sur l'assurance-maladie d'offrir des traitements efficaces, appropriés et économiques. L'environnement du patient joue un rôle primordial en prévention, dans l'évolution de la maladie et dans les multiples facettes des mesures de traitement » (SSP, 2014, p. 5).

Le non emploi et la reconnaissance publique du problème

Les mesures d'insertion sociale, de réadaptation, de réinsertion ou d'intégration présentées dans le chapitre 4.2 montrent une certaine prise de conscience du fait que le non emploi est une situation à *risque*, notamment en termes de santé tant sur le plan physique et psychique que social. Investir dans l'insertion sociale ou l'intégration, c'est prévenir l'exclusion sociale. Dans un rapport *Santé mentale et emploi : Suisse*, l'OCDE consacre le 4^{ième} chapitre aux « efforts de la Suisse pour lutter contre l'inactivité et le chômage de longue durée [...] face à la forte prévalence des maladies mentales parmi [les] bénéficiaires » (2014, p. 109). Si les mesures d'activation sont nombreuses et variées, dans les différents régimes sociaux, elles peinent toutefois à identifier la maladie psychique et, surtout, à la prendre en charge de manière ciblée.

En 2015, le Département de la Santé, des Affaires sociales et de la Culture du Canton du Valais a mandaté une vaste étude sur l'aide sociale dans le canton, en raison de l'augmentation massive des coûts. Le rapport final d'ECOPLAN rapporte que la participation à une mesure d'intégration donne « un rythme quotidien et hebdomadaire » (2015, p. 70) évalué positivement par les bénéficiaires. Dans ce cadre, « l'intégration sociale a aussi son rôle à jouer. On fait confiance aux bénéficiaires de l'aide sociale et ils se sentent appréciés.

Le travail fait diversion et ils ont moins de temps pour ruminer leurs problèmes. En même temps, ils peuvent donner en contrepartie quelque chose à la société » (ECOPLAN, 2015, p. 70). Il s'agit là du point de vue des professionnels interviewés – représentants des centres médico-sociaux et prestataires de mesures – et non celui des bénéficiaires ; le propos s'appuie également sur des éléments de littérature scientifique. Toutefois, ces quelques lignes sont intéressantes car elles résument et mettent en valeur *les objectifs visés* par l'intégration sociale. D'autres buts sont encore cités tels que celui de réduire les interventions policières ainsi que les hospitalisations, notamment parce que l'activité structure, stimule et met en relation et, d'une certaine manière, améliore l'état de santé subjectif.

Dans sa conclusion, ECOPLAN se positionne clairement en faveur des « mesures d'intégration et d'occupation » (2015, p. 75). Toutefois, le rapport relève également qu'une « stratégie d'occupation à long terme en vue d'une intégration sociale fait toutefois défaut » (2015, p. 75). Il faut entendre que les mesures proposées sont principalement axées sur l'insertion professionnelle et que les bases légales actuelles limitent les mesures d'insertion sociale à 12 mois, répartis sur 2 ans. Or, les problèmes d'intégration ne se résolvent souvent pas si rapidement et pas toujours par un retour dans le 1^{er} marché de l'emploi. Selon ECOPLAN : « Une prise de conscience doit à ce titre s'opérer au niveau des pouvoirs politiques et des travailleurs sociaux: les deux parties doivent accepter l'existence d'un socle de bénéficiaires de l'aide sociale inaptes à la réinsertion sur le premier marché du travail. Ils ne sont donc pas non plus pris en compte par les assurances sociales, puisque les organes d'exécution de l'assurance-chômage les jugent inaptes au placement et qu'ils ne sont pas soutenus par l'assurance-invalidité » (2015, p. 76). Il demeure le fait qu'une insertion sociale à long terme engendrerait des coûts. De plus, actuellement, les prestataires de mesures du canton tendent à réserver leurs places pour des mesures professionnelles, de l'assurance-chômage ou de l'invalidité, qui en termes financiers sont aussi plus intéressantes pour l'organisateur.

Or, il est prouvé que le non emploi engendre des effets négatifs en cascade, sur la santé et la participation sociale notamment, et qu'il est nécessaire de proposer de l'activité aux personnes en situation de non emploi. Le rapport d'ECOPLAN met les enjeux en évidence. Du côté de l'assurance-invalidité, les moyens investis dans les mesures de réinsertion et d'intervention précoce montrent également qu'il y a reconnaissance de la nécessité à maintenir les personnes en activité. Il est dès lors à réfléchir si l'investissement dans l'intégration sociale ne permettrait pas plutôt d'économiser des frais futurs, en termes de santé par exemple.

8.6.3 Démarche : un entretien de travail

Le chapitre « Non emploi, une problématique sociale » est donné pour lecture aux employeurs de LA BALANCE. Lors de l'entretien suivant, l'un d'eux revient sur la question du non emploi, que la job coach propose de lire comme un problème de santé publique. Il propose de mettre cette réflexion en parallèle avec un propos tiré du *Rapport sur le bien commun*, rédigé en 2015 : « [d]es personnes actives, heureuses et en bonne santé influencent énormément l'environnement » (HÔTEL LA BALANCE, 2015, p. 12). Ces quelques mots donnent une définition de la vision et du sens du travail pour les hôteliers ; ils associent activité, bonheur et santé.

À titre d'illustration, les employeurs racontent accueillir régulièrement dans l'entreprise des personnes qui traversent une période difficile. Elles ont souvent besoin d'une pause, d'un

temps pour se retirer quelque part mais apprécient également de pouvoir aider aux tâches de l'hôtel. Les employeurs sont convaincus qu'un travail – par les horaires, le but et l'objectif qu'il donne – participe à une bonne santé. Il donne un rôle et une structure. Parfois, il demande aussi un effort, celui de se dépasser. De plus, si le travail fait sens ou plutôt si la personne parvient à y trouver du sens, alors l'effet sera encore meilleur. Ils en ont fait l'expérience à plusieurs reprises : le partage d'une activité avec d'autres, la possibilité de participer et de se réjouir ensemble d'un résultat est une vraie ressource. Ainsi, les personnes actives sont heureuses et en bonne santé. Ainsi, proposer de l'activité à des personnes concernées par une problématique d'emploi ou de santé va dans ce sens : permettre de participer, de développer quelque chose, d'avoir un rôle, d'apprendre ou d'échanger. C'est ainsi qu'ils l'envisagent. Il n'est souvent pas possible « d'effacer le problème » mais on peut essayer de diminuer les conséquences ou de changer de perspective. C'est exigeant parfois mais cela vaut la peine d'essayer.

Pour formaliser ces propos, la job coach propose de réfléchir aux différentes dimensions qui seraient attachées à l'activité, au sein de LA BALANCE. Il apparaît en effet dans le discours des employeurs que l'activité n'est pas uniquement une tâche mais qu'elle recouvre un ensemble de fonctions. Le schéma ci-dessous (Figure 6) en rend compte. Dans cette phase de travail (un entretien de travail), une grande place est laissée aux employeurs qui expriment leur conception du travail, avec leurs mots. Ils transmettent leur message et leur vision du projet : proposer des stages, c'est proposer de participer aux activités de l'entreprise. L'activité est envisagée par les employeurs comme un support, une plateforme pour développer d'autres bénéfices : s'exprimer, se découvrir capable, collaborer, apprendre, etc. Elle n'est pas un but en soi. Cette définition « de la réponse proposée par LA BALANCE à un problème social » fait écho à la description de la problématique sociale, proposée précédemment par la job coach, même si les mots sont différents. Les employeurs décrivent leur contribution pour diminuer la problématique, la manière dont ils envisagent pouvoir « aider ». Ainsi, un terrain commun de discussion est retrouvé ; les chercheurs parlent à nouveau « de la même chose ».

Un écart se trouve toutefois dans le choix des mots. Le terme *aider* fait systématiquement réagir la job coach et travailleuse sociale, qui cherche à repositionner la relation d'aide dans une relation de soutien et d'accompagnement, laissant la responsabilité d'un éventuel changement à la personne qui serait accueillie en stage. Elle tente de partager sa conception d'une posture d'accompagnement qui soutient et encourage mais ne sauve pas, qui ne maintient pas dans une position d'assistance. Chacun est compétent et responsable pour le chemin de sa vie, pour poser des choix qui sont bons pour lui. La job coach se demande comment s'y prendre pour transmettre ce principe fondamental au travail social, de soutien du pouvoir-agir. Comment former ou sensibiliser les personnes qui assureront l'encadrement, les employeurs comme les collaborateurs ? Dans le cadre de la démarche de recherche, la job coach se limite à proposer les termes *accompagner* et *soutenir* en alternative à celui d'*aider*. Il lui semble en effet qu'une posture ne peut s'apprendre que dans la relation, et non de manière théorique. Dans une perspective de formation pour l'entreprise, la job coach aurait pu convier une personne, potentielle bénéficiaire d'un stage d'insertion, afin qu'elle partage un bout de son expérience et expertise, au sujet de ce qui est soutenant et ce qui ne l'est pas lorsque l'on se « retrouve concerné par une mesure d'insertion ».

La job coach et les employeurs de LA BALANCE s'accorde sur une définition. Le projet de LA BALANCE vise à développer des mesures d'insertion, en d'autres mots, des possibilités de stages dans l'entreprise. Ils souhaitent permettre à des personnes confrontées à une situation difficile – santé, emploi ou autre domaine de la vie – de participer aux tâches de

l'hôtel. Une réflexion est ensuite menée par les employeurs et la job coach autour des différentes dimensions attachées à l'activité au sein de l'entreprise. Avoir une activité au sein de LA BALANCE, ce n'est pas seulement accomplir une tâche. D'autres éléments sont en jeu. Les employeurs formulent et la job coach note.

Dans cette étape, la job coach a surtout l'objectif d'accompagner les employeurs de LA BALANCE à définir la mission de *leur* projet. Dans la perspective de travailler en partenariat avec des institutions sociales, cette dernière sera de grande importance. Elle permettra en effet à l'entreprise de « dire ce qu'elle fait ». La mise à disposition d'une activité valorisante et d'un cadre de travail soutenant est un moyen. Augmenter l'estime de soi, les compétences sociales et la motivation des personnes accueillies sont des objectifs, comme le fait de se redécouvrir capables. La présentation de la problématique du non emploi par la job coach a voulu soutenir cette réflexion et formulation de la mission. Pour les employeurs, il s'agit de penser la valeur et le but de ce qu'ils souhaitent offrir, en lien avec le contexte d'une problématique sociale. La définition de cette mission est également essentielle à l'étape suivante de la recherche. Que sera-t-il nécessaire de mettre concrètement en œuvre pour favoriser cet objectif ?

8.6.4 Résultat : le projet d'insertion de l'entreprise en réponse

Les employeurs de LA BALANCE proposent des prestations d'insertion *par l'activité* : travailler dans l'entreprise, dans le cadre de stages. Une activité comprend une ou des tâches, dans un secteur ou l'autre, mais différentes autres dimensions lui sont aussi attachées : permettre « d'exister socialement », de participer, de rencontrer d'autres personnes, de sortir de chez soi, d'apprendre quelque chose, de s'évaluer soi-même, d'oser quelque chose de nouveau. Les employeurs conçoivent leur entreprise comme une plate-forme, un lieu d'échanges et de partages, un lieu de développement personnel, un lieu d'apprentissage au vivre-ensemble également. Dire qu'ils n'offrent pas simplement de l'activité, c'est insister sur l'engagement qu'ils mettent dans ce projet et le sens qu'ils lui donnent. Par ce projet d'insertion, ils entendent développer une nouvelle dimension dans l'entreprise, en parallèle aux prestations hôtelières qui en seront le support. Ils l'envisagent comme une opportunité pour chacun – l'employeur, le collaborateur, le client, la personne accueillie – de partager et construire ensemble quelque chose.

Pour les employeurs, la mise à disposition d'une activité signifie davantage que proposer un *travail*. C'est permettre de sortir de chez soi avec un but (avoir quelque chose à faire), c'est avoir des horaires à respecter (imposés de l'extérieur, par un responsable) et une raison de se lever et de se préparer pour la journée. C'est aussi permettre de rencontrer (des collègues, des clients, des personnes durant le trajet), d'appartenir à une équipe, de participer à un but commun, d'expérimenter, d'apprendre quelque chose, de faire découvrir à d'autres quelque chose que l'on sait faire. Enfin, c'est encore être attendu quelque part et exister. Dans le cadre particulier de l'entreprise LA BALANCE, pour ses employeurs, c'est encore offrir un espace de sécurité, un lieu où l'on peut venir faire quelque chose et participer, sans la pression de devoir être performant.

Figure 6: Les dimensions de l'activité.

Source : élaborée par l'auteure.

Lors des entretiens d'information de la job coach auprès d'institutions partenaires, il est apparu important pour les professionnels de savoir quel serait l'engagement des employeurs, notamment en matière d'accompagnement. Que seraient-ils en mesure d'offrir ? En effet, dans le cadre de l'insertion sociale et surtout pour la prise en charge de personnes fragilisées dans leur santé, l'encadrement disponible est un critère. Qui assurerait le suivi ? Quelle serait la disponibilité de cette personne ? La job coach propose donc aux employeurs de réfléchir également à la mission de leur projet et à une manière de le formuler : dire ce que l'on fait, comment et sur la base de quelles valeurs. Il s'agit de construire ce qui pourrait être communiqué ou expliqué aux organisateurs de mesures. Elle rappelle et insiste sur la nécessité d'impliquer les personnes dans la résolution de leurs propres difficultés et de favoriser leur pouvoir-agir. Il ne s'agit pas de les aider mais de les soutenir, dans leur chemin. Elle propose la formulation suivante pour le projet d'insertion :

- Augmenter l'estime de soi de la personne accueillie, ses compétences sociales et sa motivation
- par le biais d'une activité valorisante dans un contexte de travail soutenant
- en identifiant et mobilisant ses propres ressources
- dans le but qu'elle se retrouve compétente et capable.

8.7 Définir les prestations d'insertion de l'entreprise

8.7.1 Démarche : la grille d'analyse des besoins

Comment l'entreprise LA BALANCE répond-t-elle à la problématique sociale ? Que comprennent ses prestations d'insertion ? Que propose-t-elle concrètement aux personnes accueillies ? De quoi et de qui faut-il tenir compte dans l'élaboration du projet ? Ces questions invitent à réfléchir à ce qu'il est nécessaire de préparer *en vue de* mettre en œuvre le projet.

De leur côté, les employeurs se posent plusieurs questions. Ils se demandent par exemple comment les institutions partenaires seront informées des prestations. Qui fera le relais entre l'entreprise et les organisateurs ? Ils questionnent également la job coach au sujet des besoins particuliers des bénéficiaires. Quelles activités peuvent-ils envisager de proposer ? Que doivent-ils savoir pour les accompagner au mieux ? Que sauront-ils au sujet des problématiques de santé ? À quoi doivent-ils être attentifs ? La job coach propose aux employeurs des séances de travail, autour de thèmes spécifiques (le choix des activités, la formation des collaborateurs, l'information à la clientèle, l'encadrement des personnes, la collaboration avec les partenaires institutionnels, etc.) qu'ils choisiront. Ce travail commun de réflexion doit permettre de mettre à profit le regard « terrain » des employeurs, qui indiquent ce qui est envisageable ou non dans le concret et la réalité quotidienne de leur entreprise, ainsi que le regard de la job coach, davantage orienté sur les besoins des personnes concernées par le projet et les attentes des dispositifs d'insertion.

Pour commencer, la job coach explique qu'il serait important de réfléchir à l'ensemble des personnes dont la mise en place du projet doit tenir compte ainsi qu'au type de « prestations » attendues par chacun. Le projet va par exemple nécessiter des adaptations pour les collaborateurs, ce d'autant que le public auquel il se destine a besoin d'un accompagnement particulier. Il faudra également penser à un certain nombre d'autres acteurs importants pour le projet, les organisateurs de mesures par exemple, qui auront également des attentes. Les employeurs et la job coach cherchent donc à identifier ensemble les personnes (ou catégories de personnes) qui sont, directement ou indirectement, concernées par le projet. Il s'agit de comprendre quels sont les besoins ou attentes spécifiques *auxquels devraient répondre les employeurs*. De cette prise en compte dépendent, notamment : l'intérêt d'une personne à participer à un stage, l'intérêt d'un professionnel pour adresser un bénéficiaire vers l'entreprise ou encore le fait qu'un médecin soutienne cette décision par exemple. La job coach s'appuie sur sa connaissance relative à la gestion de projets dont l'étape d'identification des acteurs et des attentes fait partie. Ne pas reconnaître les personnes impliquées ou ne pas les prendre en compte peut représenter un obstacle pour la mise en œuvre du projet, voire le compromettre.

La démarche de travail est participative. La job coach part des connaissances ou des idées des employeurs et complète lorsque nécessaire ; elle renseigne particulièrement sur les attentes spécifiques des bénéficiaires et des partenaires institutionnels qu'elle connaît bien. Elle indique que les médecins pourraient aussi être des acteurs importants. Ils pourraient se montrer en faveur d'un stage en entreprise ou non, en fonction de l'état de santé de la personne mais également des conditions d'accueil et d'accompagnement. Les employeurs ont l'occasion de questionner ce qu'ils ne connaissent pas et de dire s'il leur semble possible et réaliste de répondre à ces attentes. Ils décrivent celles des collaborateurs et des clients, et sont d'avis que cela se passera bien. La job coach soulève qu'un collaborateur n'aura peut-être pas envie d'être impliqué dans le projet, dans l'accompagnement d'une personne. Au-

delà du compte-rendu ci-dessous (Table 1), l'exercice permet d'aborder un grand nombre d'aspects concrets liés à la mise en œuvre du projet.

Table 3: Les groupes de personnes concernés par le projet et leurs attentes spécifiques.

Groupes de personnes concernés par le projet	Attentes envers les employeurs	Caractéristiques spécifiques de ces attentes
les bénéficiaires des stages d'insertion	<ul style="list-style-type: none"> - un lieu, un espace de travail - des activités, des tâches, un « travail » - un accompagnement dans les activités - une confidentialité sur leurs données personnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - un lieu attractif (types d'activité, accueil réservé, etc.) - des activités qui tiennent compte de leurs besoins - un dosage risques / avantages pour participer - un cadre clair et rassurant, un accompagnement soutenant - une prise de risque progressive, par étapes - un encadrement non jugeant et qui ne les assiste pas
les partenaires institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> - une prise en charge adaptée aux besoins des personnes (un concept d'accompagnement) - une participation à des entretiens ou des bilans - des retours réguliers évent. - une description des activités mises à disposition (des profils de postes) - une confidentialité sur les données personnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - des activités adaptées, qui n'engagent pas un rendement de la part des personnes - une collaboration transparente - dans le cadre de mesures OCAI : des retours réguliers et précis sur les aptitudes de la pers. accueillie, sur ses présences, sur l'impact de l'activité sur son état de santé, sur les difficultés, etc. - dans le cadre des mesures CMS : un retour sur les présences et sur aptitudes sociales et personnelles
les médecins du réseau des personnes accueillies (dans le cadre de mesures OCAI)	<ul style="list-style-type: none"> - une prise en charge adaptée - un cadre de sécurité - le respect de leur cadre d'intervention (consignes relatives à la médication) 	<ul style="list-style-type: none"> - collaboration - cadre de travail qui tienne compte des problématiques de santé (ne pas péjorer la situation)
les collaborateurs de LA BALANCE	<ul style="list-style-type: none"> - des informations : responsabilités confiées ou non en lien avec l'encadrement des personnes, à qui s'adresser en cas de difficultés - un soutien : des discussions d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - soutien - prise en compte de leurs difficultés, appréhensions - prise en compte de leur envie ou non d'être impliqués dans l'accompagnement
les clients de LA BALANCE	<ul style="list-style-type: none"> - des prestations hôtelières de qualité - des informations 	<ul style="list-style-type: none"> - qualité - les informer et leur faire confiance, compter sur eux

Source : élaborée par l'auteure.

Concernant la méthodologie de travail, il faut reconnaître qu'une recherche participative aboutie aurait permis aux groupes des clients, des collaborateurs et des bénéficiaires de s'exprimer sur leurs attentes et de les définir eux-mêmes. Dans le cas présent, la job coach s'est appuyée sur son expérience dans le champ de l'insertion et positionnée comme porte-parole des bénéficiaires. Or, ces derniers auraient pu donner leur avis et leur expertise. De même, les attentes des collaborateurs ont été définies par le biais des employeurs et du job coach. Une recherche-action plus participative aurait travaillé avec ces derniers, directement ou quelques représentants d'entre eux, et n'aurait pas « supposé » quelles étaient leurs attentes. En procédant sans intégrer tous les experts dans la conception du projet, il existe un risque de ne pas cibler correctement les attentes et que le projet ne réponde pas aux besoins. Dans une perspective de travail social, soutenir la participation des personnes consiste justement à considérer qu'elles sont expertes de leur situation et les mieux placées pour formuler leurs attentes, pour dire ce qui les soutient et les encourage.

À la suite de ce travail d'identification des acteurs, les employeurs choisissent deux thèmes auxquels ils souhaitent réfléchir avec la job coach : la définition des activités et l'accompagnement.

8.7.2 Résultat : des profils de places de stage

Lors des entretiens d'information menés par la job coach auprès de quelques organisateurs de mesures, les professionnels ont demandé à savoir quelles activités seraient proposées dans l'entreprise LA BALANCE et quelles en seraient les conditions (taux d'activités, horaires, jours, aptitudes physiques, etc.). Dans le cadre de mesures d'insertion sociale, de réadaptation socioprofessionnelle ou de réinsertion, la définition des « profils de places de stage » est importante en raison des difficultés rencontrées par le public auquel ces places s'adressent. Les éléments suivants sont par exemple des informations importantes : activités en contact direct ou non avec la clientèle, tâches régulières/fixes ou variables en fonction des jours, degré d'autonomie nécessaire, aptitudes physiques requises, espace de travail et caractéristiques (bruit, place, etc.), rythme.

En réponse à cette demande, la job coach travaille avec les employeurs pour identifier les domaines d'activité dans lesquels ils imaginent pouvoir accueillir et encadrer des personnes. Les employeurs nomment trois secteurs : la cuisine, l'intendance et le service. À ce jour, la buanderie et le jardin ne constituent pas des domaines à part entière ; ils sont pris en charge, en fonction des disponibilités, par le personnel des autres secteurs. Les descriptifs des tâches donnent une indication sur celles qui sont réalisées au quotidien, dans les différents secteurs d'activité et auxquelles les personnes accueillies pourraient participer. La mention *aide à* (à la préparation des légumes par exemple) souligne l'attention accordée au fait qu'il n'y a pas d'objectif de rendement. Dans un premier temps, les employeurs souhaitent proposer un taux d'activité de 20 à 50%. En effet, le travail en horaires coupés pose des difficultés si le taux est supérieur à 50%, notamment en raison de la situation géographique de LA BALANCE. De plus, ils relèvent que le temps de déplacement est exigeant, ce qui pourrait engendrer une trop grande fatigue ou décourager. Enfin, très sollicités par les autres tâches liées à la gestion de l'entreprise, ils estiment qu'ils pourraient difficilement assurer un encadrement pour un taux plus élevé. L'entreprise a la possibilité de proposer des horaires de travail très variés : matin, journée ou soir. Il est également possible de travailler le week-end.

La job coach rend attentif aux limitations spécifiques dont il faudra tenir compte, en fonction de situations de santé notamment. Ces aspects devront être réglés au cas par cas, avec les professionnels de l'insertion qui seront les interlocuteurs. Ainsi, une personne qui ne viendrait au départ que deux heures par jour (mesure d'entraînement à l'endurance) aura probablement besoin d'une tâche régulière. Pour les employeurs, les profils de postes posent le cadre général des activités. Ces dernières seront à définir ensuite avec la personne et le professionnel qui l'accompagne, en fonction des besoins et limitations. Ils proposent également de participer à une « journée découverte » dans leur entreprise avant de débiter une mesure. Cela permet de voir où elle se trouve et si le déplacement est envisageable, de découvrir les activités, l'équipe, le climat de travail. Pour l'année 2017, les profils de postes pourraient se présenter ainsi :

Table 4: Les profils de places de stage pour l'année 2017.

Secteur d'activité	CUISINE	SERVICE	INTENDANCE
Période d'accueil de stagiaires	avril – novembre	avril – novembre	avril – novembre
Taux d'activité	20-50 %	20-50 %	20-50 %
Horaires	à convenir	à convenir	à convenir
Descriptif des tâches	aide à /au : - la mise en place des produits - la préparation des légumes - la confection du pain - rangement des stocks - la plonge - l'entretien de la cuisine - l'ensemble des tâches de la cuisine, en collaboration avec l'équipe en place	aide à /au : - la vaisselle - la préparation des boissons - la mise en place de la salle à manger - l'entretien de la cafétéria - l'entretien de la salle à manger et du local de service - l'ensemble des tâches du service, en collaboration avec l'équipe en place	aide à / au : - l'entretien du linge de la maison (laver, sécher, repasser, plier, ranger) - la préparation des chambres - l'entretien des couloirs et espaces communs - l'ensemble des tâches de l'intendance, en collaboration avec l'équipe en place
Attentes particulières	capacité à travailler en équipe, à appliquer les consignes de sécurité hygiène personnelle et vêtements, motivation	capacité à travailler en équipe, motivation hygiène personnelle et vêtements	capacité à travailler en équipe, motivation hygiène personnelle

Source : élaborée par l'auteure.

8.7.3 Résultat : une prestation d'accompagnement

Tous les professionnels contactés dans le cadre de cette recherche ont mentionné l'importance de l'accompagnement dans l'entreprise, en raison des besoins spécifiques du public-cible des mesures. Qui accompagnerait ? Quelle serait sa disponibilité ? Que savent

les employeurs au sujet des besoins des personnes qu'ils accueilleraient et comment y sont-ils préparés ? Dans un retour d'entretien, la job coach transmet cette information aux employeurs. À titre d'illustration, elle décrit quelques situations et problématiques, et les besoins qui en découlent. Elle explique que de manière générale, les mesures viseront à évaluer les compétences personnelles et sociales des personnes, ainsi qu'à favoriser et encourager l'insertion sociale. Il n'y aura pas d'objectifs professionnels ou de formation. Les problématiques de santé psychique seront certainement récurrentes, en raison du public auquel les employeurs choisissent de s'adresser. Dans un premier temps, ces derniers demandent à comprendre ce qui est entendu par *compétences sociales et personnelles*.

Apport théorique : Accompagner le renforcement des compétences sociales et personnelles

En termes d'objectifs, le contrat d'insertion sociale vise l'« amélioration des compétences personnelles et/ou sociales » des personnes (SICT, *et al.*, 2014, p. 14) et ne s'inscrit pas dans une logique de formation ou d'acquisition de compétences techniques, ni de vérification d'une cible professionnelle. « Les compétences sociales ont fait l'objet de multiples définitions, [...] parfois cernées par défaut, comme tout ce qui n'est pas technique : qualités morales, caractère, aptitudes, personnalités. C'est un savoir-être par opposition au savoir et au savoir-faire, qui permet à la personne de se comporter de manière satisfaisante, adaptée et selon les attentes spécifiques à un contexte donné » (EMERY, *et al.*, 2005, p. 5). Les grilles d'évaluation, utilisées par les professionnels à la fin d'une mesure, énumèrent souvent les compétences suivantes : présentation personnelle, capacité de concentration, motivation, etc. pour les aptitudes dites personnelles. La communication, la coopération et le respect sont des aptitudes sociales.

Selon la job coach, il faut manipuler cette notion de compétence avec prudence, faute de travailler avec l'idée d'un « employé *idéal*, ce qui ne manque[rait] pas de générer une nouvelle forme d'exclusion » (EMERY, *et al.*, 2005, p. 6). EMERY rend attentif au fait qu'une « compétence se définit par rapport à l'action. Elle n'existe pas en soi mais se réalise dans un contexte en mettant en œuvre différentes capacités. Elle s'apprend et se développe par l'expérience ». Par conséquent, il faut entendre qu'un stage permet un *travail* sur les compétences. Il est *l'occasion* par exemple d'entreprendre quelque chose, d'oser et de se découvrir dans un contexte. L'enjeu n'est donc pas de mesurer le « niveau » de coopération d'une personne mais de lui permettre, par le biais d'une activité en entreprise, d'en faire l'expérience et de la vivre, de « s'expérimenter » dans la relation aux collègues et aux responsables. De même, définir un degré de motivation ne fait pas de sens ; il sera en revanche intéressant pour une personne de pouvoir s'évaluer par rapport à une activité et à des tâches données. Ainsi, l'activité au sein de l'entreprise LA BALANCE est un *moyen* de se remettre en route, de s'évaluer dans une activité et un contexte, entre autres.

Pour les employeurs, la notion de *compétence* pose plusieurs questions et, d'une certaine manière, ne plaît pas. Elle ne fait pas partie du « vocabulaire » de l'entreprise LA BALANCE. Pour la job coach, il était cependant important de les informer qu'une grande partie des évaluations demandées par les organisateurs vont travailler avec ce terme. *Compétences et objectifs* font partie du vocabulaire de base dans le champ de l'insertion.

Puis, la job coach revient sur la problématique de la maladie ou fragilité psychique, qui concernera probablement une grande partie des personnes accueillies. Elle propose de donner des informations qui pourront guider pour l'accompagnement des personnes.

Certains éléments, certains contextes, certaines attitudes sont favorables, d'autres le sont moins. Savoir « comment s'y prendre » peut permettre que cela se passe au mieux pour la personne, pour l'employeur mais aussi pour les autres collaborateurs et les clients. Dans ce cadre, la job coach se voit avec une responsabilité, celle d'informer les employeurs et de formuler avec eux des pistes réalistes et utiles pour la prise en charge. Elle peut jouer un rôle dans la formation à l'accompagnement de l'entreprise, soutien qui intéresse les employeurs. À ce stade, la démarche n'est plus réellement participative puisqu'elle place la job coach en position d'experte. Les besoins des bénéficiaires vont être évoqués pour eux et à leur place. Une solution plus participative aurait demandé à une personne concernée par une fragilité psychique de venir partager son expérience et expertise, pour former les employeurs. De manière générale, les employeurs disent préférer aborder les situations et relations sous l'angle de la confiance et non d'une problématique. Toutefois, dans la situation, ils pensent que des informations sur la maladie psychique et des pistes pour l'accompagnement peuvent être intéressantes et utiles.

Apport théorique : Accompagner dans la maladie psychique

Comment la maladie psychique se manifeste-t-elle au quotidien ? Quelles implications peut-elle avoir pour l'activité dans l'entreprise ? Quelles limitations impose-t-elle ? Il s'agit de comprendre quels sont les besoins spécifiques de ces personnes en termes d'accompagnement. Le tableau ci-dessous envisage la maladie psychique de manière générale et ne se veut pas exhaustif ; il cherche simplement à donner des pistes de compréhension d'une réalité pour les employeurs. Il n'est pas attendu de ces derniers qu'ils offrent une prise en charge thérapeutique ; ils n'en ont ni la disponibilité, ni les compétences, ni la responsabilité.

Table 5: La maladie psychique et les besoins d'accompagnement.

Caractéristiques de la maladie psychique, au niveau de	Besoins en termes d'accompagnement dans une activité
Pensées et cognitions : <ul style="list-style-type: none"> - difficultés de mémoire - faible capacité d'auto-évaluation - lenteur, difficulté à prendre des décisions - interprétation erronée des attitudes ou paroles d'autrui 	<ul style="list-style-type: none"> - Parler des limitations rencontrées dans l'activité. - Être soutenu de manière bienveillante mais non condescendante. - Parler de ses ressentis, par rapport à la manière dont sont vécues l'activité, les relations avec les collègues, etc.
Interactions sociales : <ul style="list-style-type: none"> - entrée en relation : tendance au retrait et au repli sur soi ou au contraire familiarité excessive - tendance à la méfiance - oubli des codes sociaux relatifs à un emploi - tendance à être très centré sur soi - hygiène et tenue inadaptées dans certains cas 	<ul style="list-style-type: none"> - Être confronté aux difficultés que pose telle ou telle attitude dans un contexte professionnel. - Être accompagné de manière respectueuse mais confrontante.
Habiletés en termes d'activités professionnelles : <ul style="list-style-type: none"> - grande variabilité d'humeur, d'attitude, de concentration 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir des tâches de travail adaptées, progressives. - Être accompagné dans l'activité, de manière encourageante et motivante, non « maternante ».

<ul style="list-style-type: none"> - imprévisibilité, comportement en dents-de-scie - lentueur - grande fatigabilité - difficulté à organiser les tâches, à prioriser - petites décisions qui coûtent de gros efforts 	<ul style="list-style-type: none"> - Être valorisé sur l'activité réalisée. - Recevoir des explications sur les tâches à effectuer, aussi souvent que nécessaire. Pouvoir redemander. - Avoir une structure du travail régulière et communiquée à l'avance, pas de changement de dernière minute.
<p>Estime de soi, confiance en soi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - forte variabilité, décompensation rapide et imprévisible - sentiment d'insécurité, manque de repères - sentiment de peur, angoisses - distanciation du réel, comme coupé des émotions ou difficultés à les gérer - sur- ou sous-estimation de ses compétences - remise en question de soi systématique ou totalement absente - hypersensibilité au changement - gestion difficile des situations de conflit 	<ul style="list-style-type: none"> - Être accompagné de manière bienveillante, attentive et régulière. Cependant confrontante. - Pouvoir discuter, préparer les situations de stress avec des stratégies : se « mettre à l'abri » si nécessaire, personne ressource, sonner l'alarme, etc. - Avoir une personne de référence dans l'entreprise. - Bénéficier d'espaces d'écoute pour parler de ce qui est vécu, ressenti. Mettre en mots les émotions, les sentiments.
<p>Caractéristiques liées au caractère atypique des maladies psychiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - grande imprévisibilité et variabilité de l'état de santé physique et psychique - effets secondaires invalidants de certains médicaments - acceptation plus ou moins bonne de la maladie, déni - phases de rémission, jamais cependant de guérison définitive - grande souffrance liée à un deuil à faire avec soi, aux stigmatisations fréquentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Réfléchir au soutien, aux informations à fournir aux collaborateurs. En revanche veiller à ne pas « coller une étiquette » de malade à la personne accueillie. - Veiller à ne pas répercuter des préoccupations organisationnelles sur les personnes accueillies, ne pas leur demander de s'y adapter ou d'en tenir compte

Source : élaborée par l'auteure. Sur la base de : REY, 2010.

Le tableau réalisé par la job coach est présenté aux employeurs. Il leur est répété qu'une prise en charge thérapeutique n'est pas attendue. Les besoins en termes d'accompagnement mentionnés se veulent des pistes de compréhension et devraient permettre d'anticiper un certain nombre de situations. Les employeurs pourront dans tous les cas se référer à des interlocuteurs professionnels et bénéficier de leurs conseils. Par ailleurs, il ne leur sera pas demandé de prendre en charge des situations trop instables ou difficiles. Les employeurs demandent ce qui leur sera communiqué au sujet des maladies et des troubles ; la job coach explique que seules des limitations fonctionnelles seront partagées.

8.8 Décrire les axes de la plus-value sociale du projet

8.8.1 Démarche : des concepts comme clés de lecture

Questionner la plus-value sociale du projet, c'est se demander ce qu'il permet à la société de gagner. En dernière étape, ces réflexions referment la boucle de l'analyse, initiée avec la définition du projet et du potentiel de l'entreprise (Figure 4). La plus-value sociale, en tant que *résultat social* généré par la démarche d'insertion de l'entreprise, vient redéfinir le rôle de cette dernière. L'entreprise n'est plus uniquement productrice d'une valeur économique mais également d'une *valeur sociale*, d'une contribution au bien-être de la société.

Dans le cadre de cette recherche, le travail social se positionne comme garant du *sens* de l'action sociale. Pour la job coach, cela signifie s'assurer que la satisfaction des besoins de personnes bénéficiaires est un objectif du projet et que ce dernier vise à développer un impact social. Ainsi, quatre concepts – l'impact social, l'utilité sociale, la durabilité et la responsabilité sociale – sont proposés à l'entreprise comme outils de réflexion. Dans l'idée d'une communication future autour de leur projet – auprès de leurs collaborateurs, des clients de l'hôtel, de partenaires financiers – les employeurs sont intéressés par ce travail de réflexion et description. Ils l'entendent au sens de lire leur projet dans un contexte plus large. Pourquoi s'engage-t-on ? Quel est le but et quel est le sens ? Qu'est-ce que cela apporte à qui ? De plus, dans la perspective d'une nouvelle évaluation de l'engagement de l'entreprise en faveur du « Bien Commun » en 2017, ils trouvent intéressants de formuler le projet et la plus-value sociale visée afin de pouvoir les intégrer au bilan qui sera rédigé. Les termes *plus-value sociale* et *bien commun* parlent « de la même chose » mais l'approche diffère. Pour les employeurs, il ne s'agit pas de choisir le meilleur terme mais de discuter de l'écart, des différences mais aussi des similitudes.

Les employeurs et la job coach se mettent d'accord sur une méthode de travail. Les concepts apportés par la job coach vont être d'abord présentés un à un, sous forme d'apports théoriques. Puis, ensemble, ils vont chercher à les lire au travers du projet d'insertion. Travailler avec le vocabulaire proposé par la job coach (impact social, responsabilité sociale, etc.) est l'occasion pour les employeurs de se positionner par rapport au concept de bien commun qu'ils utilisent. Le contenu ci-dessous – dans lequel les éléments théoriques sont illustrés par le projet de l'entreprise LA BALANCE – est rédigé par la job coach au terme du processus de travail.

8.8.2 Résultat : Créer un impact social et développer une utilité sociale

L'entreprise LA BALANCE a un *modèle économique classique* – investir des ressources (financières et humaines), développer de l'activité et générer du profit, puis réinvestir les résultats financiers dans l'activité (SIBIEUDE, 2011, p. 25) – et appartient au 1^{er} marché de l'emploi (Voir le chapitre 5.3). Le but lucratif figure d'ailleurs dans le *Modèle d'entreprise* de LA BALANCE : « Nous [l'entreprise en tant qu'organisation] travaillons dans un but lucratif de façon à pouvoir toujours davantage investir dans des projets écologiques » (Annexe A). Les prestations d'hôtellerie (hébergement et restauration) ont donc une valeur *économique*. Toutefois, la démarche d'insertion introduit une nouvelle prestation pour l'entreprise qui, elle, va générer une *valeur sociale*. En effet, par son projet d'insertion,

l'entreprise développe à côté d'une valeur économique (des résultats économiques, financiers), un résultat *social*, à entendre au sens d'un **impact social**.

Tout d'abord, l'impact social est également une forme de résultats, « obtenus grâce aux actions de l'entreprise » (Clark, 2004, cité par SIBIEUDE, 2011, p. 269), à entendre au sens de « changements dans la vie d'individus, ou de la société dans son ensemble » (EMERSON, 2001, cité par SIBIEUDE, 2011, p. 269). Ainsi, en termes d'impact social, le projet d'intégration contribue entre autres :

- à restaurer des contacts sociaux pour des personnes qui s'étaient isolées
- à permettre la rencontre entre des « groupes » de personnes qui n'auraient sans cela pas de contacts : les bénéficiaires avec le personnel et la clientèle de l'entreprise par exemple
- à enrichir le travail des employés, appelés à participer à l'accompagnement des personnes accueillies
- à sensibiliser la clientèle à la richesse d'un travail collectif, qui promeut le droit à participer en fonction de ses capacités personnelles
- à donner la possibilité à des personnes de se définir par rapport à ce qu'elles font, par exemple « *je travaille actuellement à la cuisine de LA BALANCE* », et par là d'avoir un rôle social valorisé
- à soulager des familles confrontées au repli et aux difficultés de l'un de leurs membres, en raison de la perte d'un emploi, d'une maladie
- à attirer la curiosité d'autres employeurs qui y verraient l'occasion de développer une dimension sociale favorable à leur image
- à limiter des coûts d'hospitalisation, de frais médicaux, d'un placement en centre de jour ou en atelier

Par *impact social*, il faut donc entendre « des changements, positifs et négatifs, directs et indirects, générés par l'organisation sur la situation économique et/ou sociale d'individus, d'un territoire, de la société dans son ensemble, voire sur l'environnement » (SIBIEUDE, 2011, p. 269), qui dépassent largement le niveau individuel. Par conséquent, l'impact social se mesure sur le court, moyen et long terme ; il prend en compte les changements générés grâce à l'action de l'entreprise mais également « la transformation de la société qui découle de ces changements dans la vie d'individus » (SIBIEUDE, 2011, p. 266). Ainsi, par exemple, le projet d'insertion de LA BALANCE peut-il contribuer à modifier la perception de la figure de *l'employeur* par les travailleurs sociaux qui considèrent généralement l'entreprise davantage comme un lieu d'exclusion que d'intégration. De même, si un parent retrouve dans l'activité un espace de valorisation, le climat à la maison sera peut-être amélioré pour les enfants. Questionner l'impact social du projet de LA BALANCE revient donc à demander quelle **valeur sociale** il génère ou quelle est son **utilité sociale**.

L'utilité sociale a donc trait « à un service rendu, à un bénéfice, à un effet positif pour la société dans son ensemble » (AVISE, 2007, p. 31). Elle fait référence à une dimension collective et non individuelle. Par ailleurs, les bénéfices sont déterminés à partir des valeurs (en fonction de la vision de la société) et en lien avec un contexte (un territoire, « ici », et aujourd'hui). Le cadre de valeurs du projet peut se résumer avec la définition de l'intégration : « [elle] implique la participation sociale, la relation, le rapport émotionnel, l'appartenance, l'acceptation, la reconnaissance, l'équivalence au lieu de la différenciation.

Si ces besoins fondamentaux sont comblés, l'intégration se réalise » (SCHMIDT, 2007, cité par ARTIAS, 2008, p. 12). Dans une société où le travail remplit un rôle intégratif majeur, il est important de permettre « d'être actif » et de participer. Par ailleurs, il y a reconnaissance du besoin d'appartenir à un groupe et de développer des liens sociaux. D'une certaine manière, l'intégration est une valeur. En outre, le projet s'engage pour des droits – la dignité (exister, avoir un rôle, participer), l'autodétermination (poser des choix qui sont bons pour soi), notamment – et promeut un principe de solidarité (mettre en œuvre des projets qui réunissent, partagent). L'utilité sociale, en tant que résultat, peut être envisagée sous l'angle de différentes dimensions ou thématiques, résumées dans le schéma ci-dessous :

Figure 7: Les dimensions de l'utilité sociale.



Source : AVISE, repris par SIBIEUDE, 2011, p. 270.

La plus-value sociale du projet de l'entreprise LA BALANCE peut se définir par :

- Une dimension économique :

Par son projet d'insertion, l'entreprise crée un « service à la population » (AVISE, 2007, p. 33) et donc une forme de richesse. De plus, on peut considérer que le projet permet à la société d'économiser ; en effet, le tarif d'une place d'atelier d'insertion ou d'occupation est très élevé alors que le placement en entreprise ne coûte pas (remboursements des frais de transports et repas mais pas de frais d'encadrement). Enfin, en favorisant l'intégration par le biais d'une activité, le projet contribue indirectement à diminuer les frais de santé de manière générale (consultations médicales, médicaments, frais d'hospitalisation ou de prise en charge ambulatoire). Selon ECOPLAN, des mesures d'intégration permettent également de limiter les frais liés aux interventions policières parce que les personnes vont mieux lorsqu'elles ont une activité (2015, p. 70).

- Une dimension sociale :

Il faut entendre d'une part le renforcement de l'autonomie des bénéficiaires. L'activité doit ainsi permettre de renforcer le sentiment de compétence

personnelle ; elle donne l'opportunité de participer à des activités, dans un cadre valorisant et sans objectif de rendement. Il s'agit d'oser, d'essayer et, même peut-être, d'avoir du plaisir dans l'activité. Mener une vie autonome passe par l'estime de soi, la confiance en ses compétences ou, du moins, en sa capacité à poser des choix qui sont bons pour soi (principe d'autodétermination). Être autonome, c'est être acteur et poser des actes. D'autre part, il faut comprendre le projet comme une lutte pour l'égalité des chances, non pas par rapport au marché du travail mais dans l'idée d'un droit à participer, au sens de ne pas être exclu. L'entreprise propose d'intégrer un collectif qui, ensemble, travaille à un même but, chacun avec ses compétences.

- Une dimension sociétale :

Elle est à entendre au sens de « faire société » (AVISE, 2007, p. 33) et comprend deux axes dans le projet. (1) Celui du lien social qui relie les personnes entre elles. On parlera alors également de renforcer le capital social des personnes, c'est-à-dire la « densité ou intensité des liens personnels dont les individus [...] disposent en tant que ressource » (AVISE, 2007, p. 33). Le projet vise une forme d'entraide ou de solidarité par le fait de mettre les personnes ensemble, l'une pouvant être ressource pour l'autre. Cette idée va au-delà du simple fait de favoriser des contacts sociaux pour des personnes isolées. (2) Celui de la citoyenneté, à entendre dans le cadre du projet comme « la capacité à être acteur [...] au sein d'une structure » (AVISE, 2007, p. 34). Cela pourrait consister à intégrer les personnes accueillies dans des décisions en lien avec une activité, par exemple au sujet d'un menu, d'une décoration ou autre chose. C'est davantage que participer, c'est aussi être impliqué dans les réflexions qui sous-tendent l'activité.

- Une dimension politique :

Il faut comprendre « faire évoluer la société » (AVISE, 2007, p. 36). Dans le cadre de l'entreprise LA BALANCE, elle se manifeste en termes de « promotion de valeurs d'intérêt général [...] [qui] peuvent être transmises par un message mais également par des pratiques » (AVISE, 2007, p. 37). Ainsi, les valeurs promues, et transmises par des actes, seraient l'esprit d'équipe ou le travail collectif, auxquelles l'entreprise attache beaucoup d'importance.

- Une dimension environnementale :

La protection de l'environnement est inscrite dans la philosophie de l'entreprise LA BALANCE, résumée dans le document *Modèle d'entreprise* (Annexe A). Il s'agit de développer des pratiques respectueuses (tri des déchets, chauffage écologique, économie d'énergie, alimentation végétarienne) mais également de communiquer à leur sujet. Dans le cadre du projet, les personnes auraient la possibilité d'être sensibilisées à une consommation durable, à un mode de vie et de travail qui tend à être écologique, à une alimentation saine.

- Une dimension d'épanouissement :

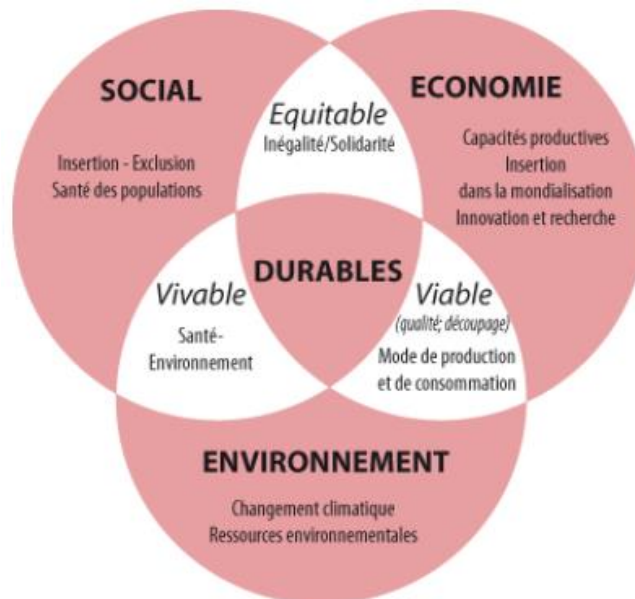
Elle « comprend des actions et des pratiques qui favorisent le mieux-être et le développement des personnes. Elle cible à terme les individus, mais peut se traduire par des actions collectives. Elle pourra rejoindre une dimension sociale si elle est menée auprès de personnes en difficulté » (AVISE, 2007, p. 38). Favoriser l'épanouissement des personnes individuelles, c'est d'abord mettre à

leur disposition un cadre de travail agréable qui les accueille et leur donne une place. Il s'agit également de les encourager à s'exprimer : oser dire que l'on est fatigué ou que l'on ne comprend pas, par exemple. La communication et l'attention sont des clés pour résoudre les conflits et les tensions. De plus, dans le cadre du projet, c'est également proposer une activité et un rythme adapté, un accompagnement également, afin de favoriser une expérience positive qui mette en valeur les capacités de chacun. Au-delà de l'activité, le renforcement du sentiment de compétence peut avoir une influence dans la vie quotidienne de la personne.

8.8.3 Résultat : S'inscrire dans la durabilité

Un objectif lucratif n'est pas négatif en soi. Au contraire, il peut permettre le développement de valeur sociale ou environnementale, être leur support. C'est donc la manière dont il est utilisé et ce qu'il permet de développer qui compte. S'il ne sert qu'à enrichir quelques-uns, il n'est pas considéré comme durable. En revanche, s'il permet de créer de nouvelles places de travail, de proposer des prestations ou des services qui servent la société ou encore de soutenir l'accès à l'emploi de personnes en situation de handicap, alors il peut s'inscrire dans un objectif de durabilité. Le concept de durabilité se représente généralement ainsi :

Figure 8: Le schéma conventionnel du développement durable.



Source : ISSD, consulté le 22.12.2016.

Par son projet d'insertion, la démarche de l'entreprise LA BALANCE peut s'inscrire dans une perspective de durabilité. Les revenus lucratifs sont réinvestis par ses employeurs dans différents projets à valeur sociale : la formation du personnel (cours de communication non violente, d'alimentation, notamment), l'accès à l'emploi pour des personnes peu ou pas formées, le développement d'un projet d'insertion professionnelle, la réalisation de cours de cuisine avec les enfants des classes enfantines, entre autres exemples. Par ailleurs,

l'entreprise est également engagée d'un point de vue environnemental. Si cet aspect n'est pas développé davantage ici, il est toutefois intéressant de relever que les trois sphères de la durabilité fonctionnent en interdépendance. Ainsi, l'économie permet d'investir pour le bénéfice de l'environnement ou de la société. Promouvoir des actions respectueuses de l'environnement, c'est investir dans ce qui est l'espace de vie des hommes et donc, indirectement, se soucier de leur bien-être. Enfin, investir dans le social, c'est lutter contre l'exclusion, en permettant par exemple à des personnes largement éloignées du marché de l'emploi de participer aux activités de l'entreprise. Investir dans l'humain, c'est donner une chance à l'épanouissement personnel, à une vie satisfaisante. Or, « [d]es personnes actives, heureuses et en bonne santé influencent énormément l'environnement » (HÔTEL LA BALANCE, 2015, p. 12). Enfin, une quatrième sphère de la durabilité est aujourd'hui envisagée, celle du développement personnel. Les employeurs de LA BALANCE, par leur philosophie d'entreprise, le mettent au centre de leur activité, pour eux-mêmes mais également pour leurs collaborateurs et leurs clients.

En conséquence, l'approche par la durabilité questionne le sens de l'action posée, dans une globalité, par son impact économique, social et environnemental. Le projet d'insertion des employeurs de LA BALANCE s'inscrit à l'intersection entre l'économie et le social. Il est une contribution à la santé, à l'intégration, au développement personnel, à la participation et la cohésion sociale, entre autres. Toutefois, pour le travailleur social, la durabilité sociale suppose que les personnes accueillies dans le cadre du projet soient impliquées dans la résolution de leurs propres difficultés et non placées dans une logique d'assistance. C'est en ce sens qu'a été pensé le concept d'accompagnement avec les employeurs.

8.8.4 Résultat : Développer une responsabilité sociale d'entreprise

Selon SIBIEUDE encore, l'impact social est la raison d'être pour une entreprise sociale. Cependant, cette question de la valeur sociale interpelle également les entreprises privées et à but lucratif « dans le cadre de leur politique de RSE » (2011, p. 265), soit la responsabilité sociale d'entreprise. Est-ce que l'engagement social, tel que nommé ci-avant, peut s'appeler dans tous les cas RSE ? Pour le SECO, la RSE « désigne la responsabilité des entreprises en ce qui concerne l'impact de leur activité sur la société et l'environnement. La Confédération conçoit la RSE comme une contribution des entreprises au développement durable » (consulté le 2.11.2016). Elle soutient sa mise en œuvre ; différents outils, labels et principes directeurs sont à la disposition des entreprises afin de les encourager à assumer leur responsabilité (CONSEIL FEDERAL, consulté le 2.11.2016).

De plus, les principes de responsabilité et d'engagement convoquent également un principe d'ordre moral et posent « la question des relations entre l'entreprise et de la société » (RODIC, 2007, p. 9-10). Le *Modèle d'entreprise* tel que pensé par les employeurs de LA BALANCE s'inscrit dans cette ligne et comprend les trois axes du développement durable, environnemental, économique et social. Enfin, la notion de RSE appelle celle de partenariat ou de coopération. En effet, « [l]a multidimensionnalité qui caractérise les demandes sociales de nos jours pose de manière encore plus accrue la question du rôle de l'État. [...] De nouvelles méthodes et compétences professionnelles s'imposent donc pour construire les réponses sociales. Ces méthodes, fondées sur le partenariat, la participation en réseau des citoyens, le partage des responsabilités, etc. s'affirment de plus en plus » (FARRELL, 2002, p. 5). La RSE est l'une des formes de ce partenariat entre des acteurs de différents, publics et privés afin de résoudre des questions de cohésion sociale que l'État seul ne peut plus prendre en charge (FARRELL, 2002, p. 19). Par conséquent, le projet d'intégration de LA BALANCE

s'inscrit dans une forme de responsabilité sociale d'entreprise ; il illustre également un partenariat entre un acteur privé, l'entreprise, et des acteurs publics (le système de sécurité sociale et ses dispositifs). Le problème de l'intégration sociale nécessite l'engagement du secteur privé ; l'État et la société civile ne peuvent tout résoudre.

Toutefois, il apparaît que le concept de RSE ne peut plus aujourd'hui être utilisé de manière neutre. En effet, il est le plus souvent associé aux multinationales qui se le sont approprié et en ont « contaminé » le sens. L'OCDE élabore des principes, repris ensuite par le SECO mais ils n'ont pas valeur de loi. L'accent n'est pas mis non plus sur les effets réellement produits. Par conséquent, les employeurs de LA BALANCE ont cherché de leur côté une autre voie, une autre manière de penser la question de leur responsabilité sociale. En 2015, ils se sont engagés dans une démarche d'autoévaluation de l'impact de leurs actions en termes de « bien commun ». L'Économie du Bien Commun se définit ainsi : « C'est une expression de liberté, celle que nous pouvons construire ensemble dans le monde où nous vivons » (ÉCONOMIE DU BIEN COMMUN, consulté le 27.12.2016). Cette démarche se distingue de la RSE, notamment en cela qu'elle s'intéresse à mesurer les effets *concrets* de l'engagement de l'entreprise pour le bien commun, par un système de points. L'accueil de personnes, dans le cadre de mesures d'insertion, pourrait par exemple être lu comme une contribution à la valeur « solidarité » et relativement au groupe de population « collaborateurs » (GEMEINWOH-ÖKONOMIE BERLIN, Critère C2, consulté le 27.12.2016).

9 La synthèse de la recherche

9.1 Les mesures d'insertion à l'Hôtel LA BALANCE

Au terme de cette recherche, les mesures d'insertion qui pourraient être mises en œuvre dans le cadre de l'entreprise LA BALANCE peuvent être décrites ainsi :

Table 6 : Les stages d'insertion de l'entreprise Hôtel LA BALANCE

Forme	places de <i>stages</i> d'insertion, dans le cadre d'une <i>mesure d'insertion</i> et donc en partenariat avec un service placeur (OCAI, CMS, IPT, notamment) avec un objectif d'insertion sociale ou de réhabilitation socio-professionnelle
Public-cible	à l'intention d'un public-adulte, dans le cadre de la prise en charge d'une problématique psycho-sociale ou de santé psychique dans une phase de rétablissement ou de récupération
Objectifs	rétablir, améliorer ou maintenir l'aptitude au travail par le biais d'une activité professionnelle valorisante et dans un contexte de travail soutenant augmenter et soutenir l'estime de soi mobiliser ses propres ressources, se redécouvrir compétent et capable renforcer ses compétences personnelles et sociales se refamiliariser avec un contexte professionnel (rythme, horaires, hiérarchie, collègues, etc.)
Lieu d'accueil	Hôtel LA BALANCE aux Granges sur Salvan petite entreprise familiale, environ 10 collaborateurs

	hôtel de montagne, cuisine végétarienne et biologique, accueil de groupes et de séminaires principalement (yoga, shiatsu, etc.), clientèle de vacanciers également accès en voiture ou en train (env. 20 min. depuis Martigny), puis déplacement à pied (modalités à discuter)
Valeurs promues	accueil solidarité, écoute, respect construire ensemble, travailler à un but commun cadre de travail de sécurité, soutenant et bienveillant
Encadrement	intégration dans une petite équipe, travail avec un seul collègue le plus souvent encadrement assuré par les employeurs qui portent le projet, en collaboration avec leur équipe
Activités	domaines de la cuisine, du service et de l'intendance principalement, également jardin et buanderie taux d'activité jusqu'à 50% actuellement divers horaires possibles, à discuter (soir et week-end également) activité saisonnière avec des variations d'horaires et d'activités

Source : élaborée par l'auteure.

9.2 Quelques propositions pour une mise en œuvre

Afin de faire le lien entre cette recherche et une mise en œuvre du projet, quelques pistes concrètes d'action peuvent être formulées dans l'objectif de mettre en route une première mesure au sein de LA BALANCE. En tant que chercheuse et professionnelle, je propose aux employeurs de réfléchir aux points présentés dans le tableau ci-dessous. Il s'agit d'une feuille de route relativement détaillée qui pourrait représenter un engagement considérable de la part des employeurs. Toutefois, dans une posture de job coach et de travailleuse sociale, il me paraît important de formuler l'ensemble de ces questions. Il appartiendra naturellement aux employeurs de décider de la mise en œuvre, de ses modalités et de la manière dont ils souhaitent envisager la phase de préparation.

Table 7 : Une feuille de route pour la mise en œuvre

Planification et calendrier	À quel moment l'entreprise pourra-t-elle accueillir une personne ? Quelle sera la période optimale ? Quelle date sera communiquée aux services partenaires ? (ex. dès début juillet) En tenant compte des points suivants : - Il faut dans l'idéal prévoir un temps de préparation avant la mise en œuvre (cf. points suivants). - L'entreprise doit pouvoir offrir un accueil régulier sur la durée (plusieurs mois) ; le stage doit donc s'intégrer dans une période d'ouverture régulière et continue sur la durée.
Information et formation de l'équipe	Comment les collaborateurs seront-ils informés et impliqués dans le projet ? Qui pourra assumer cette tâche de formation ?

	<p>Impliquer l'équipe, c'est la rendre partenaire du projet et lui permettre de coconstruire. Une équipe partenaire est capable ensuite de surmonter les difficultés.</p> <p>Demander le soutien d'un job coach pour cette phase de préparation.</p> <p>Prévoir du temps afin de permettre le dialogue et de créer un climat de confiance et de sécurité.</p>
Encadrement et accompagnement des personnes	<p>Qui sera responsable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'accompagnement dans l'entreprise et d'être ressource pour la personne accueillie ? - d'être ressource pour les collaborateurs ? - d'être l'interlocuteur pour les services partenaires ? <p>Quels aménagements sont nécessaires ? (disponibilité, charge de travail, etc.)</p> <p>L'accompagnement <i>dans l'activité</i> sera-t-il délégué à un collaborateur ?</p> <p>En cas d'absence de la personne ressource dans l'entreprise, qui pourra prendre la relève ?</p> <p>Demander le soutien d'un job coach pour cette phase de préparation.</p>
Activités et aménagements	<p>Quels domaines d'activités peuvent être proposés ?</p> <p>Quelles tâches peuvent être envisagées ?</p> <p>L'espace de travail doit-il être aménagé afin d'accueillir une personne supplémentaire ?</p> <p>Faut-il du matériel de travail supplémentaire ? (vêtements, matériel, etc.)</p>
Taux d'activité et horaires	<p>Par rapport à la période de l'année, quel taux d'activité peut être proposé ?</p> <p>Quels sont les différents horaires possibles ?</p> <p>La personne accueillie a-t-elle la possibilité de prendre un repas sur place ?</p>
Accès	<p>Quelle serait éventuellement la disponibilité des employeurs pour assurer un transport depuis l'une des gares ?</p> <p>En effet, en tenant compte des limitations possibles du public-cible, l'accessibilité pourrait représenter une difficulté et donc un frein à la participation.</p>
Difficultés particulières à envisager en amont	<p>Sans tracer d'avance un inventaire de problématiques, un certain nombre de difficultés pourraient néanmoins être rencontrées par l'entreprise. Une réflexion en amont peut permettre de mieux les surpasser, de les repérer ou de pouvoir faire appel à un professionnel.</p> <p>Comment les employeurs se positionnent-ils par rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à une problématique de consommation qui aurait un impact sur le travail ? - à une problématique d'hygiène ?

	<ul style="list-style-type: none"> - à des fluctuations de l'état de santé de la personne et donc de son aptitude à l'activité et de sa motivation ? - à la possibilité d'une interruption de la mesure ? - à la fin d'une mesure et donc au départ d'une personne avec laquelle des liens auront été créés ? - à l'idée d'accompagner une personne pour un temps donné, pour un bout de son parcours ? - au fait de devoir rendre compte au service partenaire (présences, engagement, aptitudes, etc.) et de participer à une évaluation ?
Services partenaires	<p>Prendre contact avec des services partenaires (OCAI, CMS, IPT, notamment).</p> <p>Prévoir un document d'information qui présente l'entreprise (portrait, activités, clientèle, valeurs, etc.) aux partenaires.</p> <p>Se renseigner sur les modalités et objectifs des mesures afin d'éviter les malentendus ou les déceptions. Par exemple : En cas de non atteinte des objectifs, la mesure peut être interrompue.</p> <p>L'employeur s'engage à participer à des évaluations de la personne accueillie et à rendre compte au service partenaire.</p>

Source : élaborée par l'auteure.

10 Le bilan de la recherche

10.1 L'évaluation de la méthodologie appliquée

10.1.1 Les limites

Ce chapitre s'intéresse à la méthodologie de recherche-action telle qu'elle a été appliquée dans ce travail, dans son écart entre les principes donnés par sa définition et leur mise en œuvre. Il s'agit de regarder *dans quelle mesure* la recherche a été participative. Lorsqu'elle ne l'a pas été, il importe de réfléchir à ce qui a pu en être la cause ou ce qui a posé difficulté.

Une recherche-action implique tout d'abord de travailler avec un collectif de co-rechercheurs, composés de tous les groupes concernés par le projet. Tous sont des acteurs dans la recherche et apportent des savoirs spécifiques et de valeur égale. Dans le cadre de ce travail de bachelor, en tant que travailleuse sociale et dans une fonction de job coach, j'ai construit une recherche avec un collectif composé des deux employeurs de l'entreprise LA BALANCE. Le collectif a donc été très restreint. Les potentiels bénéficiaires du projet d'insertion ainsi que les clients et collaborateurs de l'entreprise n'ont pas été intégrés en tant qu'acteurs dans la recherche. Le projet n'était d'une part pas suffisamment « avancé » du côté des employeurs qui, dans une phase d'élaboration de projet, ne l'avaient pas encore partagé avec leurs collaborateurs. Le moment n'était pas non plus opportun pour le faire, les employeurs étant alors très occupés par un agrandissement de leur hôtel. Impliquer les collaborateurs aurait provoqué un « changement » dans l'entreprise, bougé l'équilibre, ce qui aurait nécessité un suivi sur la durée, au-delà du cadre de la recherche. D'autre part, donner la parole aux bénéficiaires aurait nécessité du temps supplémentaire, notamment pour

constituer un groupe de représentants du public-cible du projet. Des outils de gestion d'entretien de groupes auraient également été nécessaires. Au départ de la recherche, le public-cible n'était pas encore défini. Ainsi, j'ai été porte-parole des besoins et attentes des potentiels bénéficiaires et les employeurs celui des collaborateurs et des clients.

De plus, la recherche participative suppose un dialogue horizontal entre les savoirs des co-chercheurs. Les étapes, le processus se construit au fur et à mesure de l'avancée commune. Dans les faits, j'ai souvent « conduit » la recherche, en proposant des outils ou des apports théoriques. Du côté des employeurs, il y avait en effet des attentes en termes de résultats « concrets ». L'analyse du potentiel d'insertion de l'entreprise, par exemple, les intéressaient dans sa mise en œuvre et non de manière théorique. Il m'a donc été difficile de ne pas orienter la recherche vers une analyse pour l'entreprise. Par ailleurs, les aspects liés à la démarche de recherche ont été compliqués à expliquer aux employeurs pour des raisons de langue, de temps à disposition et d'intérêt. Dès lors, pour « avancer » dans la recherche, j'ai régulièrement proposé des objectifs de travail, ce qui contredit les principes d'une démarche participative. Dans la perspective des employeurs, il importait de se poser l'ensemble des questions importantes pour la mise en œuvre du projet. Je me suis dès lors souvent trouvée prise entre les attentes de l'entreprise et les principes de la recherche-action qui auraient voulu une posture plus en retrait. Les employeurs ont souvent compté sur une forme d'expertise du travail social pour les orienter.

Sur une « échelle de participation », la recherche a dès lors connu des étapes plus ou moins participatives. La définition du projet d'insertion (chap. 8.1) a accordé une grande place aux employeurs. Je me suis contentée de formuler les questions qui permettaient de poser des balises, de prendre en compte les aspects importants. En revanche, pour identifier les mesures et les organisateurs pertinents (chap. 8.5), les employeurs ont compté sur mes compétences de travail social pour les orienter. De leur côté, en définissant leur projet et le potentiel de leur entreprise, ils m'ont fourni les informations nécessaires pour le faire.

10.1.2 Les apports

La méthodologie de recherche participative permet d'associer les savoirs de plusieurs chercheurs. Les employeurs ont été les spécialistes de leur terrain, de leur pratique et de leur projet. De mon côté, j'ai apporté des outils ainsi qu'un bagage théorique et pratique. Ces différents savoirs, ensemble, ont construit progressivement différentes dimensions du projet. Ainsi, par exemple, j'ai proposé un outil d'analyse pour définir les ressources et contraintes de l'entreprise, en vue du développement de mesures d'insertion. Ce n'est cependant qu'en lien avec le savoir des employeurs, sur leur entreprise, qu'il a pu être mis en œuvre. L'outil sert de support, permet la définition du potentiel *par* les employeurs. Le travail en commun permet un échange de savoirs entre les partenaires de recherche. Il permet au job coach de transmettre un certain nombre d'informations sociales et aux employeurs de partager la réalité de leur entreprise. Sans l'expertise des employeurs, le projet a le risque de se développer « à côté » des besoins des personnes qu'ils concernent et impliquent.

10.2 Les pistes d'action pour compléter la recherche

Afin de compléter cette recherche, il serait important d'impliquer les autres acteurs concernés par le projet et de leur donner la parole. Il s'agit des futurs bénéficiaires de stages

d'insertion, des collaborateurs de l'entreprise ainsi que des clients. En effet, seules les personnes concernées par un processus de réinsertion, qui l'ont vécu, sont compétentes pour définir leurs besoins. Si elles devaient participer à une mesure au sein de l'entreprise, qu'est-ce qui serait important à leurs yeux ? Leur expérience est un savoir important pour le projet. Concrètement et dans un processus de recherche-action, il s'agirait de réunir un *groupe* de bénéficiaires et de conduire un entretien collectif (technique de focus groupe par exemple) afin de collecter des informations pour le projet : besoins, attentes, opinions, satisfactions, craintes, etc. Cette démarche viendrait compléter ou corriger les informations relatives aux besoins des bénéficiaires, présentées dans le chapitre 8.7.3. Au niveau des collaborateurs de l'entreprise LA BALANCE, un colloque (ou une autre forme de réunion) pourrait être organisé. Des techniques de gestion d'entretiens de groupes sont alors aussi nécessaires. L'objectif n'est pas d'interroger les personnes individuellement mais de faire émerger des savoirs *par le groupe*. Un principe de systémique soutient cette méthode : le tout est plus que la somme des parties. Faire des collaborateurs des partenaires de recherche et les impliquer dans la construction du projet est essentiel. Leur permettre de participer, c'est leur donner la parole et donc considérer qu'ils ont des savoirs importants et indispensables à la réalisation du projet. Ce dernier ne pourra se mettre en place et se développer qu'avec leur collaboration. Les difficultés ne pourront être résolues et surmontées qu'en impliquant l'équipe et en cherchant des solutions ensemble. Pour les employeurs, il y a donc un réel enjeu à impliquer les collaborateurs. Le groupe « clients » pourrait être inclus dans un autre temps, si les employeurs considèrent qu'ils sont également une ressource pour le projet.

10.3 La méthodologie transposée dans un contexte professionnel

Au-delà de l'exercice de job coaching effectué en partenariat avec les employeurs de l'entreprise LA BALANCE, la démarche de recherche est intéressante dans l'idée d'être transposable à un contexte professionnel de travail social. Dès lors, dans quel cadre professionnel du travail social une démarche d'accompagnement d'une entreprise pourrait-elle se réaliser ? Cette démarche peut s'inscrire dans le cahier des charges d'un job coach, engagé auprès d'une structure d'insertion. En effet, ce dernier a pour fonction de travailler au placement des personnes dans le 1^{er} marché de l'emploi, puis d'assurer un soutien et un suivi dans l'entreprise. Il travaille donc à l'interface entre le social et l'économie. Il a une fonction d'accompagnement de l'entreprise autant que de la personne en insertion. Le plus souvent, c'est au sujet d'une situation particulière qu'il contacte des employeurs afin de « placer » une personne. Il est cependant également appelé à développer de nouvelles opportunités d'emploi ou de stages. Il est alors actif auprès des employeurs pour effectuer un travail en amont. Elle pourrait aussi prendre la forme d'un mandat donné par une entreprise à un travailleur social, indépendant par exemple, qui aurait démontré et mis en valeur son expertise. La demande proviendrait alors d'un employeur, intéressé à développer et mettre en œuvre sa responsabilité sociale.

10.4 La plus-value du travail social dans le champ du job coaching

« Connaissant à la fois les usagers et leur situation mais aussi les contraintes liées aux organisations et aux politiques sociales, le travailleur social, dans sa fonction de médiation, peut être capable d'élaborer des politiques sociales de terrain. La fonction d'agent de changement demande des connaissances diverses, pluridisciplinaires mais qui viennent aussi

de l'expérience sociale et professionnelle » (TOURRILHES, 2009, p. 46). Le travailleur social doit promouvoir un projet qui ait comme objectif l'amélioration de conditions de vie, toutes dimensions comprises (relations sociales, emploi, santé, etc.), et être capable dans le même temps de comprendre la réalité de l'entreprise, les enjeux auxquels elle est confrontée chaque jour. La démarche du job coach qui cherche à développer de nouvelles opportunités d'emploi ou de stages n'existe pas « dans une bulle » mais s'inscrit dans un contexte économique, avec un but lucratif et ses règles propres.

Est-ce qu'il existe une place pour le travail social dans le job coaching ? Le défi est peut-être de se légitimer dans ce champ professionnel et de faire valoir la plus-value de ses compétences professionnelles. Au-delà d'être capable de travailler dans des contextes complexes, d'encourager et de favoriser le pouvoir-agir des personnes, de travailler en réseau, de transmettre des informations sociales (à l'interface entre les systèmes bénéficiaires, partenaires institutionnels et employeurs), le travailleur social a également d'autres compétences spécifiques. Il sait que les savoirs des groupes et des personnes sur leur vie, leurs problèmes, leurs besoins, leurs attentes sont plus riches que tous les savoirs théoriques. Il sait encourager la participation des personnes à la résolution de leurs propres difficultés et favoriser l'empowerment. Il sait identifier l'ensemble des acteurs dont les savoirs sont indispensables à la mise en place de projets. Dans le cadre du développement de stages en entreprise par exemple, il saura qu'il est indispensable d'impliquer les collaborateurs, qu'il faudra travailler avec les chefs d'équipe et les responsables. Il aura (ou devra acquérir) des outils de gestion d'entretiens de groupes afin de faire émerger ces savoirs collectifs.

11 Le positionnement personnel et professionnel

Il importe que le travail social s'intéresse à cette question de l'accompagnement des entreprises dans l'exercice de leur responsabilité sociale et fasse valoir ses compétences professionnelles. En effet, il est d'une part nécessaire de travailler avec les employeurs et le 1^{er} marché parce qu'il n'y a pas de réelle insertion sans la participation des employeurs. « Toutes les situations de travail et de formation intermédiaires, d'ailleurs vécues comme *bidon* par les demandeurs d'emploi, les enfoncent dans leurs incertitudes et leurs problèmes. Pour former un travailleur adulte, il faut d'abord qu'il ait du travail » (CASTRA, 2003, p. 3). Une mesure mise en place dans un atelier d'insertion socioprofessionnelle par exemple a le défaut d'inscrire en-dehors de l'espace une personne qui est déjà hors du temps, puisque exclue du monde professionnel. Le système impose un temps de récupération, de reconstruction de soi. Castra parle de la « captivité de ce public [en insertion] » (2003, p. 23): tout ce qui est mis en place hors entreprise, dans des zones qui tentent d'en mimer les conditions, contribue à éloigner le travailleur de l'emploi au lieu de l'en rapprocher.

D'autre part, le travailleur social, au-delà d'être capable de travailler à l'interface entre l'entreprise et le social, peut garantir le sens de la démarche d'insertion ainsi que la prise en compte des besoins des bénéficiaires. Il n'existe en effet de réelle responsabilité sociale que si l'objectif est l'amélioration de conditions de vie. Le travailleur social doit cependant se montrer capable de saisir la réalité de l'entreprise et le cadre de ses possibilités d'engagement. Dans cette perspective, toute démarche professionnelle qui consiste à réfléchir en amont avec les employeurs et à développer des réseaux et des partenariats (institutions sociales – entreprises) peut être un bénéfice pour les personnes. Accompagner une entreprise dans la mise en œuvre de sa responsabilité sociale en est un exemple. En

termes d'objectifs professionnels, la fonction d'agent d'insertion m'intéresse. En effet, elle se situe à la frontière entre l'accompagnement direct des personnes et des entreprises. Il s'agit d'une forme de travail de « traduction » des codes d'une réalité vers l'autre, sociale d'une part et économique d'autre part.

Les pistes suivantes sont proposées pour permettre au travailleur social de se profiler dans l'accompagnement des employeurs et de faire valoir ses compétences professionnelles :

- Dans la formation des professionnels du travail social, il serait intéressant de développer une orientation spécifique pour l'insertion, qui nécessite des connaissances et des outils particuliers. De plus, il serait nécessaire d'intégrer dans le cursus de la formation des notions relatives à l'économie et au marché du travail, insuffisamment maîtrisées. Il en va de la légitimité du travail social auprès des employeurs. Pour ce faire, il pourrait être pertinent d'envisager des cours ou des projets inter-filières, communs au travail social et à l'économie de gestion par exemple. Les compétences des uns pourraient enrichir celles des autres. La question de la responsabilité sociale d'entreprise semble être un sujet partagé.
- Dans le champ professionnel, dans le cadre des structures d'insertion notamment, il est essentiel de distinguer les rôles des professionnels : le conseiller en insertion, l'assistant social, le maître socio-professionnel, l'agent d'insertion ou le job coach. L'agent d'insertion ne devrait en effet pas être l'assistant social. Il doit « se définir et se présenter comme étant d'abord compétent en matière d'accès à l'entreprise » (CASTRA, 2003, p. 208). Envers les employeurs, il doit être en mesure de présenter sa fonction comme une interface, un pont du social vers l'économie. Il doit pouvoir nommer des outils et expliquer comment il s'y prend.

Ce travail a été l'occasion de transposer des connaissances, des outils et des compétences de travail social dans un autre champ professionnel. Transmettre des informations sociales (problématiques sociales et bénéficiaires, dispositifs et mesures d'insertion par exemple) a signifié effectuer un travail de « traduction » auprès des employeurs. À l'inverse, la recherche m'a permis également d'approcher le monde du marché du travail et de l'économie, de réfléchir au rôle des entreprises, dans la société. À ce titre, le partenariat avec les employeurs de LA BALANCE a été précieux. L'exploration des concepts de plus-value sociale, responsabilité sociale, utilité sociale, durabilité a été l'occasion de réfléchir à la manière dont ils pouvaient être mis en œuvre dans le concret d'une entreprise.

Enfin, les difficultés rencontrées ont également été une source d'apprentissage. Si la méthodologie de recherche-action n'a pas pu être mise en œuvre de manière continue au fil du travail, j'ai en revanche pu identifier des pistes d'action pour la compléter. De plus, en termes de bilan méthodologique, cette recherche s'est construite en deux grandes phases. Dans un premier temps, je me suis positionnée dans le cadre d'un mandat *pour* l'entreprise LA BALANCE. En collaboration avec les employeurs, j'ai réalisé une analyse d'ordre micro-économique en lien avec différents aspects du projet d'insertion ; l'évaluation du potentiel (ressources et contraintes) de l'entreprise a notamment occupé une grande place. Elle a permis d'envisager des questions de mise en œuvre, très concrètes, avec les employeurs. Dans un second temps, afin de m'inscrire dans une démarche de recherche scientifique, j'ai cherché à mettre en évidence la démarche de recherche, c'est-à-dire la manière dont cette dernière avait été réalisée et mise en œuvre avec les employeurs. Cela a consisté à identifier des étapes et des objectifs de travail ainsi qu'à expliciter la façon dont ils s'étaient inscrits

dans le cadre d'une recherche participative. Il s'agissait de rendre compte d'un processus de travail avec les employeurs, à savoir une co-recherche, davantage que de résultats pour l'entreprise. Si ce changement de posture a représenté tout d'abord une difficulté, il a ensuite permis de mettre en valeur un *processus de recherche* de travail social, avec ses limites et ses apports, et d'analyser les compétences mobilisées. Au-delà du cas particulier de l'entreprise LA BALANCE, la recherche intéresse en termes de démarche et de posture.

Bibliographie

- ADDICTION VALAIS. (2012). *Statistiques 2011*. [document PDF] Récupéré du site : <http://www.addiction-valais.ch/?page=statistiques> (consulté le 1.12.2016).
- ARTIAS. (2008). *Élargir la politique sociale et la notion d'intégration. Dossier du mois, septembre 2008*. [document PDF] Récupéré du site : http://www.artias.ch/artias_dossier/page/7/ (22.10.2016).
- ASSOCIATION PASSERELLES. *Charte sociale des entreprises du Valais*. [document PDF] Récupéré du site : <http://www.passerelles.ch/> (consulté le 8.01.2017).
- AUTÈS M. (2013). *Les paradoxes du travail social*. Paris : Dunod.
- AVENIR SOCIAL. (2010). *Code de déontologie du travail social en Suisse. Un argumentaire pour la pratique des professionnel-le-s*. Berne : AvenirSocial.
- AVENIR SOCIAL. (2014). *Profil des professionnel-le-s du travail social*. [document PDF] Récupéré du site : <http://www.avenirsocial.ch/fr/p42009946.html> (consulté le 9.11.2016).
- AVISE. (2007). *Évaluer l'utilité sociale de son activité*. [document PDF] Récupéré du site : <http://www.avise.org/ressources/evaluer-lutilite-sociale-de-son-activite-conduire-une-demarche-dauto-evaluation> (consulté le 2.11.2016).
- CASTEL R. (1994). « La dynamique des processus de marginalisation : de la vulnérabilité à la désaffiliation ». *Cahiers de recherche sociologique*, 22, p. 11-27. Récupéré du site : <http://id.erudit.org/iderudit/1002206ar> (consulté le 4.11.2016). DOI : 10.7202/1002206ar.
- CASTEL R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Mesnil-sur-L'Estrée : Éditions Fayard.
- CASTRA D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Paris : Presses Universitaires de France.
- CDIP. *Circulaire sur la détection et l'intervention précoces*. [document PDF] Récupéré du site : <https://www.bsvlive.admin.ch/vollzug/documents/index/page:1/lang:fre/category:34> (consulté le 7.11.2016).
- CMR. *Circulaire sur les mesures de réinsertion*. [document PDF] Récupéré du site : <https://www.bsvlive.admin.ch/vollzug/documents/index/page:2/lang:fre/category:34> (consulté le 7.11.2016).
- CO. *Code des obligations*. [en ligne] <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19110009/index.html> (consulté le 24.10.2016).
- CONSEIL FEDERAL. *La responsabilité sociale des entreprises. Position et plan d'action du conseil fédéral*. [document PDF] Récupéré du site : https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/Gesellschaftliche_Verantwortung_der_Unternehmen.html (consulté le 3.11.2016).

DCBAS. *Directive du 1^e juillet 2012 concernant le calcul du budget d'aide sociale.*

[document PDF] Récupéré du site :

<https://www.vs.ch/web/sas/directives> (consulté le 24.11.2016).

DCISP. *Directive sur le contrat d'insertion sociale et professionnelle du 1^{er} septembre 2012.*

[document PDF] Récupéré du site :

<https://www.vs.ch/web/sas/directives> (consulté le 24.11.2016).

DEBOUT M. (2015). *Le traumatisme du chômage*. Ivry-sur-Seine : Éditions de l'Atelier.

DEFR (a) (DEPARTEMENT FEDERAL DE L'ECONOMIE, DE LA FORMATION ET DE LA RECHERCHE). Portail PME. [en ligne]

<https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/politique-pme/politique-pme-faits-et-chiffres.html> (consulté le 24.10.2016).

DEFR (b) (DEPARTEMENT FEDERAL DE L'ECONOMIE, DE LA FORMATION ET DE LA RECHERCHE). Portail PME. Chiffres sur les PME : entreprises et emplois. [en ligne]

<https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/politique-pme/politique-pme-faits-et-chiffres/chiffres-sur-les-pme/entreprises-et-emplois.html> (consulté le 24.10.2016).

DEFR (c) (DEPARTEMENT FEDERAL DE L'ECONOMIE, DE LA FORMATION ET DE LA RECHERCHE). Portail PME. L'entreprise individuelle : bases légales. [en ligne]

<https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/differentes-formes-juridiques/entreprise-individuelle.html> (consulté le 24.10.2016).

DRMISP. *Directive relative aux mesures d'insertion sociale et professionnelle du 11 janvier 2005.* [document PDF] Récupéré du site :

<https://www.vs.ch/web/sas/directives> (consulté le 24.11.2016).

ÉCONOMIE DU BIEN COMMUN. [en ligne]

<http://www.common-good-economy.org/fr/content/lid%C3%A9e-de-l%C3%A9conomie-du-bien-commun> (consulté le 27.12.2016).

ECOPLAN. (2015). *Analyse de l'aide sociale dans le canton du Valais. Rapport final.*

[document PDF] Récupéré du site :

https://www.vs.ch/search?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=1035867&_101_type=content&_101_groupId=529400&_101_urlTitle=analyse-de-l-aide-sociale-en-valais&_101_redirect=https%3A%2F%2Fwww.vs.ch%3A443%2Fsearch%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3Decoplan%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch&inheritRedirect=true (consulté le 12.11.2016).

EMERY Y., AEBERLI L. & CHUARD DELALY M. (2005). *Compétences sociales et intégration professionnelle. Résumé de la recherche.* [document PDF] Récupéré du site :

<https://www.unil.ch/idheap/home/menuinst/publications/publications-de-lidheap.html> (consulté le 4.11.2016).

GEMEINWOH-ÖKONOMIE BERLIN. Gemeinwohl-matrix. [en ligne]

<http://berlin.gwoe.net/files/2014/03/MATRIX4.1.png> (consulté le 27.12.2016).

HATAM S. (2009). *Troubles psychiques et travail salarié*. Genève : Association romande Pro Mente Sana.

HAUTE ÉCOLE DE TRAVAIL SOCIAL. HES·SO Valais. Compétences de la formation bachelor en travail social. [en ligne]

<http://www.hevs.ch/fr/hautes-ecoles/haute-ecole-de-travail-social/travail-social/bachelors/competences-formation-en-travail-social-1251> (consulté le 3.11.2016).

HAUTE ÉCOLE DE TRAVAIL SOCIAL. HES·SO Valais. Plaquette de présentation CAS Job coaching et Placement Actif. [document PDF] Récupéré du site :

<https://www.hevs.ch/fr/hautes-ecoles/haute-ecole-de-gestion-et-tourisme/economie-d-entreprise/autres-formations/formation-continue/cas/cas-hes-so-en-job-coaching-et-placement-actif-5272> (consulté le 3.02.2017).

HÔTEL LA BALANCE. [en ligne]

<http://www.vegetarisches-hotel.ch/francais/> (consulté le 13.11.2016).

HÔTEL LA BALANCE. (2015). *Rapport sur le bien commun*. Les Granges. Non publié.

HÔTEL LA BALANCE. (2016). *Modèle d'entreprise*. Les Granges. Non publié.

INSEE (INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ETUDES ECONOMIQUES). Services marchands. [en ligne]

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1691> (consulté le 24.10.2016).

IPT (INTÉGRATION POUR TOUS). [en ligne]

<http://www.fondation-ipt.ch/> (consulté le 1.12.2016).

ISSD (INSTITUT POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE). Université de Genève. [en ligne]

<http://cms.unige.ch/isdd/spip.php?article191> (consulté le 22.12.2016).

LAI. *Loi sur l'assurance-invalidité*. [en ligne]

<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19590131/index.html>. (consulté le 7.11.2016)

Le nouveau Petit Robert. (2004). Paris : Dictionnaires Le Robert.

Le petit Larousse illustré 2013. (2012). Paris.

LIAS. *Loi sur l'intégration et l'aide sociale du 19 mars 1996*. [document PDF] Récupéré du site :

<https://www.vs.ch/web/sas/directives> (consulté le 24.11.2016).

LPGA. *Loi sur la partie générale du droit des assurances sociales*. [en ligne]

<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20002163/index.html> (consulté le 21.10.2016).

LTr. *Loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce*. [en ligne]

<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19640049/index.html> (consulté le 24.10.2016).

MONNET S., LANGLOIS M. (2002). *Les diagnostics participatifs en milieu rural*. [document PDF] Récupéré du site :

http://www.hiproweb.org/fileadmin/cdroms/methodo-projet-0811/chapitre_B3_fr.htm (consulté le 22.01).

OBSAN (OBSERVATOIRE SUISSE DE LA SANTÉ). (2013). *La dépression dans la population suisse. Données concernant l'épidémiologie, le traitement et l'intégration socioprofessionnelle*. [document PDF] Récupéré du site : <http://www.obsan.admin.ch/fr/publications?topic=91> (1.12.2016).

OCDE (ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES). (2014). *Santé mentale et emploi : Suisse*. [document PDF] Récupéré du site : http://www.oecd-ilibrary.org/search?option1=titleAbstract&option2=&value2=&option3=&value3=&option4=&value4=&option5=&value5=&option6=imprint&value6=http%3A%2F%2Foced.metastore.ingenta.com%2Fcontent%2Fimprint%2Foced&option23=&value23=&option7=&value7=&option8=&value8=&option9=&value9=&option10=&value10=&option11=&value11=&option12=&value12=&option13=&value13=&option14=&value14=&option15=&value15=&option16=&value16=&option17=&value17=&option22=excludeKeyTableEditions&value22=true&option18=sort&value18=&form_name=quick&discontin=factbooks&option21=discontinued&value21=true&site=fr&value1=Sant%C3%A9+mentale+et+emploi+suisse (consulté le 12.11.2016).

OFAS (OFFICE FÉDÉRAL DES ASSURANCES SOCIALES). (2014). « Santé mentale et emploi : recommandations de l'OCDE pour la Suisse ». *Sécurité sociale*, 2, p. 70-90. Récupéré du site : <http://www.bsv.admin.ch/dokumentation/publikationen/00096/03361/index.html?lang=fr> (consulté le 30.12.2015).

OFAS (OFFICE FÉDÉRAL DES ASSURANCES SOCIALES). (2016). *Statistique de l'AI en 2015*. [document PDF] Récupéré du site : <https://www.bsv.admin.ch/bsv/fr/home/sozialversicherungen/iv/statistik.html> (consulté le 1.12.2016).

OFS (OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE). (2014). *Statistique de l'aide sociale 2014*. [en ligne] <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/13/03/03/dos/04.html> (consulté le 11.11.2015).

OMS (a) (ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE). *Constitution*. [document PDF] Récupéré du site : <http://who.int/about/mission/fr/> (consulté le 12.11.2016).

OMS (b) (ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE). *Handicap et santé*. [en ligne] <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs352/fr/> (consulté le 12.11.2016).

OVS (OBSERVATOIRE VALAISAN DE LA SANTÉ). (2003). *Statistiques des hôpitaux psychiatriques valaisans : psychiatrie adulte. Années 2000-2002*. [document PDF] Récupéré du site : <http://www.ovs.ch/sante/autres-439.html> (consulté le 11.11.2015).

OVS (OBSERVATOIRE VALAISAN DE LA SANTÉ). (2005). *Statistiques hospitalières dans le canton du Valais. Année 2004*. [document PDF] Récupéré du site : <http://www.ovs.ch/sante/autres-439.html> (consulté le 11.11.2015).

RAI. *Règlement sur l'assurance-invalidité*. [en ligne] <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19610003/index.html> (consulté le 7.11.2016).

RELIAS. *Règlement d'exécution de la loi sur l'intégration et l'aide sociale du 7 décembre 2011*. [document PDF] Récupéré du site : <https://www.vs.ch/web/sas/directives> (consulté le 24.11.2016).

REY J.-C. (2010). *Extrait du Rapport final du mandat « Analyse de la pertinence de la transformation de certains ateliers de la Fondation Emera en entreprises d'insertion en*

faveur des personnes souffrant de troubles psychiques ». Sierre : HES SO Valais. Non publié.

RODIC I. (2007). *Responsabilité sociale des entreprises. Le développement d'un cadre européen. Mémoire pour l'obtention du diplôme d'études approfondies en études européennes*. Genève : Institut Européen de l'Université de Genève. [document PDF]

Récupéré du site :

<https://www.unige.ch/gsi/fr/recherche/publications-1/memoires-electroniques/> (consulté le 3.11.2016).

ROY M., PRÉVOST P. (2013). « La recherche-action : origines, caractéristiques, implications de son utilisation dans les sciences de la gestion », *Recherches qualitatives*, 32 (2), p. 129-151. [document PDF] Récupéré du site :

<http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/recherche/1/?query=roy+pr%C3%A9vost> (consulté le 22.01.2017).

SAS (SERVICE DE L'ACTION SOCIALE). *Procédure de demande d'un contrat d'insertion sociale*. [document excel] Récupéré du site :

<https://www.vs.ch/web/sas/communications-aux-professionnels#F> (consulté le 24.11.2016).

SCHUWEY C. & KNÖPFEL C. (2014). *Nouveau manuel sur la pauvreté en Suisse*. Lucerne : Éditions Caritas.

SECO (SECRÉTARIAT D'ÉTAT À L'ÉCONOMIE). Responsabilité sociétale des entreprises. [en ligne]

https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/Gesellschaftliche_Verantwortung_der_Unternehmen.html (consulté le 2.11.2016).

SIBIEUDE T., TRELLU-KANE M. (2011). *L'entreprise sociale a (aussi) besoin d'un business plan*. Paris : Éditions Rue de l'Échiquier.

SICT (SERVICE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DU TRAVAIL). Mesures du marché du travail. [en ligne]

<https://www.vs.ch/web/sict/mesures-du-marche-du-travail> (consulté le 24.10.2016).

SICT, SAS, OCAI. (2014) *Catalogue des mesures de réinsertion professionnelle et sociale, 4^e édition*. [document PDF] Récupéré du site :

https://www.vs.ch/search?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content%2FassetEntryId=1655805&_101_type=content&_101_groupId=529400&_101_urlTitle=catalogue-des-mesures-de-reinsertion-professionnelle-et-sociale&_101_redirect=https%3A%2F%2Fwww.vs.ch%3A443%2Fsearch%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3Dcatalogue%2Bdes%2Bmesures%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch&inheritRedirect=true (consulté le 24.11.2016).

SSP (SERVICE DE LA SANTÉ PUBLIQUE). (2014). *Planification hospitalière 2015 – psychiatrie*. [document PDF] Récupéré du site :

<https://www.vs.ch/web/ssp/planification-et-listes-hospitalieres> (consulté le 11.11.2015).

SOCIAL BUSINESS MODELS. Canevas de modèle d'affaires social. [en ligne]

<http://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/canevas-de-mod%C3%A8le-daffaires-social-1er-niveau> (consulté le 3.11.2016).

SOCIAL INFO. *Dictionnaire suisse de politique sociale*. [en ligne]
<http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicoposso/alpha.cfm> (consulté le 20.10.2016).

TOURRILHES C. (2009). « Du travail social à l'insertion : la fin d'un mythe » *Le sociographe*, 3 (30), p. 40-50. [document PDF] Récupéré du site :
<http://www.cairn.info/revue-le-sociographe-2009-3.htm> (consulté le 5.11.2016). DOI :
10.3917/graph.030.0040.

Annexe A : Le modèle d'entreprise de l'Hôtel LA BALANCE

Notre modèle d'entreprise

L'Hôtel BALANCE est un lieu de rencontres et d'échanges.

Notre but premier consiste à nous montrer responsables vis-à-vis de l'environnement et du bien-être de l'homme qui doivent tous nous concerner.

- * Nous voulons être un modèle d'une hôtellerie respectueuse de l'environnement et ainsi montrer la voie.
- * Nous accueillons et choisons nos hôtes d'une manière personnelle et conviviale, et garantissons un séjour pensé de manière écologique.
- * Nous accordons beaucoup de valeur à une alimentation saine. Seuls des produits biologiques et de qualité - dont une partie sont produits « maison » - sont utilisés lors de nos préparations.
- * Chez nous, cuisiner est une activité artisanale pleine de fantaisie et non une production industrielle de masse.
- * Nos déchets sont réduits, triés et éliminés d'une manière respectueuse de l'environnement.
- * Notre relation à nos partenaires hôteliers nous importe beaucoup. Nous souhaitons avancer avec eux de manière collégiale sur un chemin respectueux de l'environnement, pour un présent et un futur qui valent la peine d'être vécus.
- * Notre attitude vis-à-vis de l'état est critique et ouverte. Nous cherchons à être en lien avec les autorités, encourageons et soutenons des projets écologiques.
- * Nous nous adressons également à des clients qui cherchent à parvenir chez nous au moyen des transports publics.
- * Nous travaillons dans un but lucratif de façon à pouvoir toujours davantage investir dans des projets écologiques.

Annexe B : Les publics de l'insertion

Quelques publics de l'insertion



Annexe C : L'analyse du potentiel de l'entreprise LA BALANCE

Dimension : Situation géographique et accessibilité

Analyse en termes de ressources

Entreprise située aux Granges sur Salvan, dans la vallée du Trient, accessible en train depuis Martigny (15 minutes de train jusqu'à Salvan et 20 minutes jusqu'aux Marécottes) et avec un déplacement à pied (environ 20 minutes depuis Salvan et 30 minutes depuis les Marécottes). En voiture, à 20 minutes de Martigny.

Environnement calme, village de montagne.

Analyse en termes de contraintes

Lieu non directement accessible (n'est pas situé en ville), qui nécessite un véhicule privé ou l'usage des transports publics ainsi qu'un déplacement à pied plus ou moins exigeant en fonction de l'état de santé de la personne (au minimum 15 minutes depuis Salvan).

Durée du trajet considérable si le taux d'activité est bas ou réparti en périodes de 2 heures (ex. 5 x 2 heures pour un entraînement à l'endurance de l'assurance-invalidité).

Coût du déplacement pour accéder à l'entreprise : Martigny-Salvan 6.80 frs, Martigny-Les Marécottes 9 frs, ce qui est une somme importante si le budget est déjà limité. Frais de déplacement à avancer parfois avant remboursement pour le bénéficiaire et remboursés selon des modalités variables.

Frais de repas de midi en cas de taux d'activité supérieur à 50% ; la situation géographique ne permet pas de rentrer chez soi à moins de vivre à proximité.

Implication en termes d'insertion

L'environnement est favorable pour une phase de réadaptation post maladie ou accident, pour des personnes dont l'état de santé exige un lieu calme. Le cadre naturel, en montagne, peut également être une ressource pour certaines personnes. Au contraire, il ne conviendra pas à une personne qui ne peut envisager de travailler loin de son domicile ou d'effectuer un long trajet. En effet, ce dernier est exigeant et peut représenter un obstacle dans une démarche d'insertion qui elle-même exige déjà beaucoup de la personne. (ex. convalescence, longue interruption de travail, etc.)

La durée et le coût du déplacement jusqu'à l'entreprise joueront un rôle déterminant dans la mise en place ou non d'une mesure, ainsi que dans l'intérêt des personnes à y participer. Toutes les mesures n'ont pas les mêmes exigences en termes de durée et de taux d'activité.

La prise en charge de frais de déplacement et de repas dépend de modalités spécifiques ; toutes ne remboursent pas les frais effectifs, ni ne les avancent.

Dimension : Critères spécifiques pour l'employeur

Analyse en termes de ressources

Indistinctement pour des hommes et des femmes.

Pas de critère d'âge spécifique mais prioritairement un public adulte.

Stages adressés également à des personnes avec une problématique de santé psychique.

Pas de niveau de langue requis (français ou allemand) mais pouvoir se faire comprendre et comprendre des consignes simples. Expression et compréhension écrites pas indispensables.

Analyse en termes de contraintes

Stages d'insertion à l'intention d'un public adulte avant tout, dans un objectif de réinsertion sociale ou de réadaptation.

En cas de maladie ou de fragilité psychique, pas de possibilité d'accompagnement dans l'entreprise s'il n'existe pas de suivi professionnel et médical. Besoin d'interlocuteurs pour les employeurs.

Entreprise adéquate pour une phase de convalescence ou de récupération.

Pas de niveau de langue requis, néanmoins : pouvoir se faire comprendre en français ou en allemand, comprendre des consignes simples dans l'une ou l'autre langue.

Travail en contact avec la clientèle, présentation soignée attendue (hygiène personnelle, vêtements par exemple).

Implication en termes d'insertion

Les stages d'insertion s'adressent à un large public. Néanmoins, l'entreprise ne possède pas les ressources pour des « mesures jeunes », organisées dans le cadre d'un semestre de motivation par exemple, visant à découvrir un domaine professionnel ou à valider une cible.

Les problématiques de santé, psychiques notamment, ne sont pas un obstacle mais doivent pouvoir s'appuyer sur une prise en charge professionnelle et médicale. À ce titre, la collaboration avec des institutions partenaires permettra d'évaluer si une personne est en mesure d'effectuer un stage en entreprise ou si son état de santé ne le permet pas encore, ou nécessite de l'interrompre. Les employeurs auront des interlocuteurs professionnels auxquels se référer.

Une présentation soignée est attendue, en raison du contact à la clientèle et de domaines d'activité où l'hygiène est un thème important, par exemple en cuisine.

Dimension : Organisation
<p>Analyse en termes de ressources</p> <p>Entreprise familiale ; gestion des ressources humaines par les employeurs eux-mêmes. Engagement personnel des employeurs dans le projet d'insertion, coordination et accompagnement des personnes.</p> <p>Petite équipe de travail (env. 10 employés). Deux ou trois employés par créneau horaire, davantage lors des arrivées et départs de groupes de clients. Personnes en insertion intégrées à l'équipe. Pas de responsables de secteurs.</p>
<p>Analyse en termes de contraintes</p> <p>Employés majoritairement à temps partiel, qui ne travaillent pas toujours dans le même secteur. Charge de travail supplémentaire à envisager pour des employeurs.</p> <p>Impact sur les collaborateurs qui devront être impliqués et préparés au projet.</p>
<p>Implication en termes d'insertion</p> <p>La petite dimension de l'équipe de travail sera favorable pour l'intégration et l'accompagnement de personnes (ambiance familiale et solidaire). Cela suppose toutefois que les employés soient préparés à ce projet d'insertion, de manière à clarifier en quoi consiste leur soutien et leurs responsabilités. L'équipe sera en effet directement impliquée pour l'accompagnement dans l'activité.</p> <p>Déjà très sollicités par les activités de l'entreprise, les employeurs devront être sensibilisés à la charge de travail supplémentaire que génèrera l'accompagnement de personnes, en particulier dans le cadre de l'insertion sociale, de mesures de réadaptation (encadrement à proprement dit, gestion de difficultés, participation à des évaluations, etc.).</p> <p>Chaque poste n'étant pas toujours occupé par le même employé, les personnes accueillies devront travailler avec différents collègues et donc s'habituer à diverses manières de travailler.</p>

Dimensions : Horaires et taux d'activité

Analyse en termes de ressources

Période d'ouverture de la mi-février à la fin novembre, puis 10 jours entre les fêtes de Noël et Nouvel-An. Ouverture sur toute la semaine, week-end et soirs compris.

Horaires de travail répartis en différents créneaux, variables en fonction des secteurs d'activité. Cuisine : 10h-15h et 17h-22h. Service : 7h-12h (service du matin), 10h-15h (aide au service du matin et service de midi) et 18h-22h (service du soir). Intendance et buanderie : 7h-12h ou 10h-15/16h. Jardin et entretien : horaires non spécifiques, tâches assumées par le personnel des autres secteurs.

Possibilité d'offrir des horaires adaptés aux besoins et aptitudes. Taux d'activité pour un stage d'insertion : au maximum 50%.

Analyse en termes de contraintes

Périodes de fermeture : de la fin novembre au début février, de la mi-juin à la mi-juillet ainsi que quelques semaines réparties durant l'année.

Pas de jour de fermeture fixe mais des jours « sans clients », parfois plusieurs à la suite avec une incidence sur les activités (ex. pas de cuisine et de service).

Horaire coupé (c'est-à-dire répartis en deux créneaux horaire) pour une personne engagée à plus de 50% qui implique un repas sur place ou une pause de plusieurs heures (2 à 3h). Peu d'activité l'après-midi.

Implication en termes d'insertion

Les activités dans le domaine de l'hôtellerie s'étendent sur l'ensemble de la journée, de 7h à 22h environ. Elles offrent donc un large choix de possibilités pour trouver un horaire adapté. Une activité durant le week-end ou en soirée peut être ressource pour des personnes pour lesquelles ces périodes sont difficiles en raison d'un réseau de contacts sociaux plus faible. Pour d'autres, dont l'état de santé est plus fragile, certains horaires ne conviendront pas du tout en raison de la fatigue, de la médication ou encore de rendez-vous médicaux. Pour d'autres encore, en raison du déplacement, l'horaire du matin ou du soir sera impossible. Dans certaines situations enfin, l'horaire proposé par la mesure cherchera à tenir compte du maintien de l'équilibre familial qui fait partie du processus de rétablissement ; il sera par exemple important d'être chez soi le soir. Ainsi, les horaires, variés et adaptables, sont une ressource pour le projet.

En revanche, les périodes de fermeture – de quelques jours individuels à plusieurs semaines consécutives – sont une contrainte. En effet, les mesures de réinsertion durent en moyenne 3 mois, avec une prolongation de 3 mois possible, et celles d'intégration ou d'occupation sont à durée indéterminée. Ainsi, si l'irrégularité de l'ouverture de l'hôtel n'est pas un obstacle définitif au projet, elle représente néanmoins une contrainte dont il faut tenir compte et qui nécessitera peut-être des aménagements de la part de l'employeur. L'irrégularité actuelle rend nécessaire la polyvalence et la flexibilité du personnel, en termes d'activités et d'horaires. En termes d'incidences pour le projet d'insertion, il s'agit de penser des activités alternatives lorsqu'il n'y a pas de clients et donc pas de

travail de cuisine et de service par exemple. Ces fluctuations doivent être pensées et régulées par l'employeur pour ne pas attendre une capacité d'adaptation des personnes accueillies.

Dimension complémentaire : Le potentiel particulier de l'entreprise LA BALANCE

Analyse en termes de ressources

Transmission d'un savoir-faire et de connaissances dans différents domaines d'activité (cuisine, jardin, etc.), possibilité de découvertes.

Possibilité de découvrir une philosophie de travail différente : le « fait maison », le sens au travail, etc.

Opportunité de découvrir un « savoir-être ensemble » et de l'expérimenter. Possibilité d'apporter ce que l'on est et ce que l'on sait, pas d'attente d'une performance ou d'un rendement.

Désir, souhait des employeurs de vivre cette expérience de partage en offrant des stages d'insertion.

Analyse en termes de contraintes

Pas de possibilité de formation à proprement dit (AFP, CFC).

Savoir-faire et « savoir-être ensemble » transmissibles pour un parcours de vie, en termes d'expérience. En revanche, compétences professionnelles plus difficilement transposables dans une autre entreprise du domaine de l'hôtellerie en raison de pratiques différentes.

Implication en termes d'insertion

Cette dernière dimension exclut de fait toutes les mesures dont l'objectif serait l'augmentation des compétences professionnelles dans un domaine précis (ex. cuisine, service, intendance) ou l'expérimentation de ces dernières dans un contexte de 1^{er} marché. En effet, elles ne correspondent d'une part pas au potentiel de l'entreprise et, plus essentiel encore, s'opposent à ce qui fait sa philosophie et son engagement. Ces « contraintes » dessinent le contour des mesures qu'il fait sens d'organiser au sein de LA BALANCE et, davantage qu'une entrave, représentent donc l'occasion de mieux utiliser ce qui fait la spécificité de l'entreprise : des valeurs, une éthique de travail, une philosophie d'entreprise et un « savoir-être ensemble ».

Annexe D : La démarche des entretiens d'information avec les professionnels

Définition

Ils concernent exclusivement les entretiens effectués avec des professionnels de l'insertion, dont les services ou institutions ont été identifiés comme pertinents pour le projet de LA BALANCE. Ils font suite à l'étude de l'entreprise LA BALANCE, en termes d'atouts et de contraintes relatifs à la mise en place de stages d'insertion, étape préalable et nécessaire pour identifier les potentiels partenaires des dispositifs d'insertion. Ils sont le moyen par lequel le chercheur tente de relier l'entreprise et ce qu'il en a observé avec les dispositifs en place.

Objectifs

- Récouter des informations au sujet des pratiques de l'institution ou du service en matière d'insertion, en partenariat avec des employeurs du 1^e marché.
- Déterminer dans quelle mesure l'entreprise LA BALANCE *pourrait* être un partenaire pertinent dans le cadre de mesures d'insertion mises en place par l'institution ou le service et dans quel cadre.

Étapes

(1) La prise de contact

Elle s'effectue par le biais d'un email dont le contenu doit être bref, précis et efficace, en raison des disponibilités limitées des professionnels et du nombre de sollicitations auxquelles ils font face. L'interlocuteur, à savoir le professionnel, doit pouvoir en effet rapidement comprendre ce dont il s'agit et évaluer s'il est en mesure de répondre à la demande. Le message doit donc préciser le cadre de la recherche (HETS, travail de bachelor), la question de recherche, ce en quoi le professionnel est sollicité (pour quel apport) et quelles sont les questions. *Bilan de la démarche* : Elle a été efficace ; tous les professionnels sollicités ont donné rapidement suite à la demande, se sont montrés très intéressés par la démarche qui questionnait la place d'un partenaire de 1^{er} marché dans le cadre de leurs prestations et se sont mis à disposition pour un entretien.

(2) Préparer l'entretien

Il est nécessaire et primordial de se renseigner sur le service et l'institution, comme sur les prestations et mesures d'insertion proposées. Les bases légales et les descriptions sont aisément accessibles. En effet, il convient d'avoir au préalable une bonne représentation d'ensemble. Le temps à disposition ne permet pas une présentation détaillée du service ; il faudra aller directement à l'essentiel, à savoir à la question d'un partenariat et de ses conditions et objectifs. Le chercheur, en cela qu'il sélectionne déjà un certain nombre d'interlocuteurs, n'arrive pas sans connaissances à l'entretien. Il prépare également en amont de la documentation au sujet de l'entreprise LA BALANCE. Comment en effet la présenter de manière rapide et efficace ? Il élabore un guide d'entretien (Annexe E) qui lui servira de fil conducteur. Il s'agira d'un entretien non-directif et avec des questions ouvertes, sur le mode d'une discussion. Il prépare enfin le document « Formulaire de consentement pour les professionnels participant à un entretien d'information » (Annexe F). À ce propos, deux clauses sont importantes dans la préparation de l'entretien :

- le consentement relatif au partage d'informations : « Cet entretien interroge les modalités d'un éventuel partenariat entre l'institution/le service et l'entreprise LA BALANCE ; il vise toutefois uniquement à développer une analyse théorique et une réflexion et n'engage à ce titre ni l'entreprise, ni l'institution/le service à une mise en œuvre. »

- le non-engagement réciproque : « Les informations recueillies durant l'entretien seront traitées et utilisées relativement à ce qui aura été convenu dans le « Formulaire de consentement ».

(3) Mener l'entretien

Le professionnel mène l'entretien sur la base du « Guide d'entretien » qui en résume les principales étapes. Au-delà de la question de départ, l'entretien n'est pas directif et se contente de questions ouvertes afin de favoriser la discussion. L'étape-clé de l'entretien se situe au départ, lorsqu'il s'agit de faire comprendre en peu de mots au professionnel en quoi il est pertinent par rapport à la question de recherche. Il s'agit donc d'expliquer ce qui a déjà été effectué en termes d'analyse et comment le professionnel, représentant d'une institution ou d'un service, s'inscrit dans le processus d'analyse. La prise de notes n'est pas favorable à la discussion mais demeure nécessaire ; elle se contentera toutefois de mots-clés. Les entretiens ne sont pas enregistrés en cela qu'il ne s'agit pas d'une récolte de données, au sens d'un discours, mais d'informations. Le chercheur doit demeurer également dans une posture neutre qui ne cherche rien « à tout prix ». Il cherche le possible et la rencontre entre l'entreprise et le partenaire institutionnel.

Annexe E : Le guide pour l'entretien d'information avec les professionnels

PARTICIPATION À UN ENTRETIEN D'INFORMATION

« Dans quelle mesure et comment l'entreprise LA BALANCE pourrait-elle être un partenaire pertinent dans le cadre des prestations d'insertion que votre service / institution propose ? »

mené par Christelle Gay-Balmaz

Guide d'entretien avec les professionnels

<p>Cadre de la démarche d'information</p> <p>HETS, Orientation Service social, Travail de Bachelor. En partenariat avec une entreprise du 1^{er} marché : l'Hôtel LA BALANCE aux Granges sur Salvan.</p>
<p>Question de recherche</p> <p>Comment, en tant que travailleur social, accompagner le développement d'un espace d'intégration sociale et professionnelle au sein de l'entreprise LA BALANCE ?</p>
<p>Processus d'analyse et étape déjà réalisée</p> <p>Étape 1 : Qui est l'entreprise ? Quelles sont ses atouts et ses contraintes ? À quels besoins son projet pourrait-il le mieux répondre et donc à quel public s'adresse-t-il ?</p>
<p>À quel titre et pourquoi le service/l'institution est sollicité ?</p> <p>Je m'adresse à votre service / institution dans le but de comprendre où et comment cette entreprise pourrait être un partenaire pertinent et utile pour vos prestations d'insertion ...</p> <p>En termes de prestations, j'ai déjà pensé à ... plutôt qu'à ...</p>
<p>Avertissements</p> <p>Clause de non-engagement réciproque. Clause de consentement pour l'utilisation des informations partagées.</p>
<p>Question principale au professionnel</p> <p>« Dans quelle mesure et comment l'entreprise LA BALANCE pourrait-elle être un partenaire pertinent dans le cadre des prestations d'insertion que votre service / institution propose ? »</p> <p>Questions secondaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qui pourraient être les bénéficiaires de ce partenariat et quels seraient leurs besoins ? - Quelles sont les réponses actuelles ? Quels sont les besoins de l'institution ? - Quels seraient les objectifs de la mesure dans laquelle s'inscrirait le partenariat ?
<p>Points importants à aborder</p> <p>Cadre de collaboration (contrat, mandat, etc.) et bases légales de la mesure. Durée de la mesure et possibilité de renouvellement. Taux d'activité (de ... au minimum à ... au maximum). Frais de repas et de déplacement. (conditions de remboursement) Salaire et charges sociales. Assurance-accident. Droit aux vacances. Type de suivi de la personne assuré par le service ou l'institution. Frais d'encadrement pour l'employeur. Attentes spécifiques vis-à-vis de l'employeur. Modalités de médiation, d'interruption en cas de difficulté.</p>
<p>Signature du document « Formulaire de consentement</p>

Annexe F : Le formulaire de consentement pour les professionnels**PARTICIPATION À UN ENTRETIEN D'INFORMATION**

« Dans quelle mesure et comment l'entreprise LA BALANCE pourrait-elle être un partenaire pertinent dans le cadre des prestations de réinsertion ou d'intégration que votre service / institution propose ? »

mené par Christelle Gay-Balmaz

Formulaire de consentement**Données sur l'entretien**

Avec Madame / Monsieur	
Institution / Service	
Fonction	
Lieu	

Le(la) soussigné(e):

- consent à ce que les informations partagées au sujet de l'institution ou du service pour lequel il(elle) travaille soient restituées sous la forme d'un compte-rendu dans le cadre d'un travail de mémoire.

- accepte d'être mentionné(e) par son nom et prénom dans le travail de mémoire, au titre de personne ressource.

oui ☐

non ☐

mais accepte toutefois de figurer de la manière suivante:

- souhaite avoir un regard sur le compte-rendu de l'entretien avant que ce dernier ne figure dans le travail de mémoire.

oui ☐

non ☐

Date

Signature

Annexe G : Les modalités de la mesure « contrat d'insertion sociale »

Remarque : Un contact avec Mme Patricia Vaudan, responsable de la gestion des mesures d'insertion pour l'Office de coordinations des prestations sociales du SAS, a permis de préciser certains points. La *Directive sur le contrat d'insertion sociale et professionnelle* du 11.01.2005 est actuellement en cours de révision ; certaines données ci-dessous pourraient donc être modifiées en 2017.

Interlocuteur de référence pour l'employeur Service et professionnels de référence Leurs responsabilités spécifiques	Centre médico-social de Martigny et assistants sociaux. Mise en place administrative de la mesure (procédure, approbation de la commune et du SAS), convention d'objectifs avec le bénéficiaire, interlocuteur de référence pour l'employeur, bilans intermédiaires (éventuellement) et évaluation finale.
Conditions d'octroi de la mesure CIS	- être au bénéfice d'une aide matérielle (LIAS, Art. 10) - ne pas pouvoir envisager immédiatement de réinsertion professionnelle (SICT, <i>et al.</i> , 2014, p. 39)
Durée et prolongation de la mesure	Contrat d'une durée de 6 mois, avec possibilités répétées de prolongation de 6 mois (RELIAS, Art. 22 al. 1).
Taux d'activité du bénéficiaire	Variable, en fonction des aptitudes du bénéficiaire (1 ou 2 heures par jour à plusieurs jours par semaine).
Conditions d'interruption de la mesure	- dès qu'un changement de la situation, en termes de besoins ou d'aptitudes de la personne, le nécessite ou le permet (RELIAS, Art. 22 al. 2) - en tout temps en cas de difficultés rencontrées par l'employeur, dans l'idée de préserver une collaboration future
Contrepartie financière pour le bénéficiaire	- un montant maximum de 100 frs à libre disposition et en plus de l'aide sociale de base peut être accordé, non soumis aux cotisations sociales et indépendant du taux d'activité (SAS, consulté le 24.11.2016). - prise en charge des « frais particuliers » (repas à l'extérieur du domicile et déplacements) possible, évaluée par l'assistant social et en fonction des besoins effectifs (DCBAS, § 5.3, consulté le 24.11.2016)
Démarches et étapes pour le bénéficiaire en vue de l'obtention d'un CIS	- examen de la situation par l'assistant social - discussion avec le bénéficiaire sur un projet de CIS de type bénévole et sur sa mise en œuvre (quelle entreprise, quel taux d'activité, objectifs, etc.) - demande soumise à l'approbation de la commune et du SAS car partie intégrante de la mise en œuvre de l'aide sociale (LIAS, Art. 11)

Contrat d'insertion	<ul style="list-style-type: none"> - entre la personne, la commune de domicile et le SAS, par l'intermédiaire du CMS, pour régler le cadre de la mesure d'aide sociale - l'employeur ne figure pas sur le contrat ; il n'est pas impliqué à proprement dit dans la mise en œuvre de l'aide sociale ; contrat oral entre la personne (avec le soutien de l'assistant social) et l'employeur pour les modalités d'exécution de la mesure (durée, taux, horaires, tâches, etc.)
Frais d'encadrement pour l'employeur	L'employeur ne perçoit pas de frais d'encadrement.
Coûts pour l'entreprise	Aucun, pas de rétribution de l'activité, ni par un salaire, ni par aucune autre forme de prestations en nature.
Droit aux vacances et congés du bénéficiaire	Réglé par l'assistant social, interlocuteur de référence.
Absences du bénéficiaire	Certificat médical exigé dès le 3 ^e jour d'absence par le service social. La personne est responsable d'annoncer ses absences à l'employeur et d'en rendre compte à son assistant social. L'employeur avisera le service social en cas d'absence prolongée ou à répétition.
Couverture accident du bénéficiaire	La personne au bénéfice de l'aide sociale n'est pas soumise à la LAA (<i>DRMISP</i> , p. 3) ; elle doit avoir une couverture LAMal avec extension au risque accident (Art. 1 al. 2b). En cas d'accident, elle remplira une déclaration auprès de son assureur LAMal. L'employeur n'est pas tenu d'assurer la personne.
Responsabilités de l'employeur durant la mesure	<p>Organiser l'activité du bénéficiaire accueilli dans l'entreprise.</p> <p>Offrir un cadre d'accompagnement soutenant.</p> <p>Mettre à disposition du bénéficiaire un interlocuteur de référence dans l'entreprise auquel il peut s'adresser en cas de difficulté.</p> <p>Participer aux entretiens d'évaluation demandés par le CMS.</p>

Annexe H : Les modalités de la mesure « entraînement à l'endurance »

Interlocuteur de référence pour l'employeur Service et professionnels de référence Leurs responsabilités spécifiques	Agence de réadaptation de l'OCAI à Martigny et conseillers en réadaptation. Mise en place administrative de la mesure (procédure, objectifs, durée), suivi de la personne durant cette dernière, interlocuteur de référence pour l'employeur, bilans intermédiaires et évaluation finale.
Conditions d'octroi de la mesure	Sur décision de l'OCAI.
Conditions d'interruption	- un changement dans la situation de l'assuré, pour des raisons médicales ou parce que l'objectif est atteint.
Contrepartie financière pour le bénéficiaire	- L'assuré peut avoir droit à des indemnités journalières durant la phase de réadaptation mais non de l'intervention précoce. - prise en charge des « frais de viatique » (repas à l'extérieur du domicile et déplacements) selon les modalités tarifaires AI et en fonction des besoins effectifs, dans le cadre des MR (CMR, ch. 1024)
Contrat	- entre la personne, le conseiller en réadaptation pour l'OCAI et l'employeur pour régler le cadre de la mesure - il s'agit d'un plan de réadaptation très complet : objectifs, modalités de mise en œuvre, délais, responsabilités respectives
Frais d'encadrement pour l'employeur	- aucun sauf si l'entreprise propose un encadrement spécifique, soumis toutefois à l'approbation du responsable de l'achat des mesures pour l'OCAI
Coûts pour l'entreprise	aucun pas de rétribution de l'activité, ni par un salaire, ni par aucune autre forme de prestations en nature
Droit aux vacances et congés	réglé par le conseiller en réadaptation, interlocuteur de référence
Absences de l'assuré	Un certificat médical est exigé dès le 3 ^e jour d'absence par l'OCAI. L'assuré est responsable d'annoncer ses absences à l'employeur et d'en rendre compte à son conseiller en réadaptation. Toute absence doit pouvoir être justifiée ; la perception des indemnités journalières en dépend ainsi que le droit aux prestations AI. L'employeur avisera le conseiller en cas d'absence prolongée ou à répétition, et rendra compte précisément des présences pour toute la durée de la mesure.
Couverture accident de l'assuré	La personne au bénéfice de l'assurance-invalidité, en fonction de sa situation d'emploi (sous contrat ou non), est soumise ou non à la LAA. Si rien n'existe, c'est la couverture LAMal avec extension au risque accident (Art. 1 al. 2b) qui prévaut et est sous la

	responsabilité de l'assuré. L'employeur ne doit pas l'assurer.
--	--