

Questionnements autour de l'accompagnement des conseillers en emploi accompagné

Avec le déploiement de l'emploi accompagné en France, il est dorénavant possible de compter dans la durée sur un accompagnement individualisé, de proximité et en situation de travail dans le milieu ordinaire ce qui répond aux besoins de nombreuses personnes en situation de handicap psychique.

Les évolutions managériales en cours, les défis spécifiques de ce nouveau métier et l'enjeu du rétablissement des personnes accompagnées nous invitent à reconfigurer nos organisations, le mode de supervision des professionnels, à réfléchir à des modalités de ressourcement, à définir des espaces de protection ou « zones de confort » afin de les aider à assumer pleinement leurs missions et cultiver cette réflexion éthique au quotidien.

Mathieu Lafrechoux

Chargé d'études.
m.lafrechoux@geistmayenne.fr

Angéline Visseault,

Job coach.

Gwenaél Alleno

Ancien Job coach.

GEIST Mayenne.

Mots-clés :

Accompagnement, identité professionnelle, management, rétablissement, supervision.

Avec le déploiement de l'emploi accompagné en France, il est dorénavant possible de compter dans la durée sur un accompagnement individualisé, de proximité et en situation de travail dans le milieu ordinaire ce qui répond aux besoins de nombreuses personnes en situation de handicap psychique.

Selon nous, c'est un nouveau métier qui se met en place à la lisière de plusieurs autres : éducateur spécialisé, conseiller en insertion professionnelle, psychologue, ergonomiste, responsable RH, commercial, moniteur d'atelier, etc. Ces nouveaux profils sont les courroies de transmission entre des sphères professionnelles peu habituées au dialogue : le monde de l'entreprise, du médicosocial et du soin et des services publics de l'emploi. Le conseiller décloisonne l'accompagnement car il « va vers » et doit savoir évoluer dans ces trois univers, en connaître les codes et les contraintes et adapter son discours à chaque interlocuteur.

Plus que la somme des outils et des savoirs

nécessaires (sans en contester l'importance), ce qui nous semble déterminant et décisif pour la réussite des accompagnements, relève de la posture de l'accompagnant et de son éthique.

Ce métier est à aborder en termes de droits, de valeurs et d'éthique. Quelles que soient les difficultés de la personne et les incidences fonctionnelles de son handicap, la porte d'entrée dans la relation avec la personne est celle du droit au travail, le droit de refuser les offres spécifiques au handicap que sont les entreprises adaptées ou les ESAT, le droit de revendiquer des aménagements et des compensations pour être en mesure de travailler, le droit d'avoir sa place pleine et entière malgré ses fragilités. Ce droit est incarné dans le conseiller qui doit en porter toutes les implications.

Ce dernier est souvent le premier, après un long parcours professionnel chaotique et stigmatisant, à considérer d'entrée de jeu, sans autre évaluation, que l'insertion professionnelle est non seulement possible mais que cette revendication est légitime et de droit.

Cette posture centrée sur les droits individuels se

confronte au sens commun, aux stéréotypes du monde du travail, aux logiques de protection du soin et du médicosocial et à l'auto-stigmatisation des personnes. Le conseiller est porteur d'un espoir considérable, qui n'est pas nécessairement verbalisé. Il ne s'agit pas d'euphoriser la relation. L'espoir est incarné par le fait même que le conseiller existe. Il est présent aux côtés de la personne et échange avec la famille, les représentants du soin et surtout avec les employeurs potentiels. Il se confronte directement au regard de notre société sur le handicap psychique, aux peurs qu'il génère et à la réalité des incidences fonctionnelles des pathologies sur les personnes. Et, malgré cela, il relève le défi, il porte en lui la volonté d'agir directement sur tout cela en faisant monter en compétence des employeurs qui n'y croyaient pas au départ ; il ouvre la réflexion sur des aménagements de poste nouveaux et non standards, ce qui peut bousculer les organisations internes et les modes de management.

Au regard de notre pratique, c'est par la constance de ce positionnement que les résultats positifs se dessinent. Les personnes reprennent espoir et voient l'étendue des possibilités. Les impacts sont sur l'accès et le maintien en emploi bien sûr mais également sur les symptômes, le rapport aux soins, le bien-être global, la vie sociale... En ce sens, l'emploi accompagné est un puissant vecteur de rétablissement pour les personnes en souffrance psychique.

Pour autant, les parcours de réussite ne sont pas systématiques et prennent du temps. Et comme partout, ce qui fonctionne ne fait pas de bruit et les conseillers concentrent leur temps d'accompagnement sur les situations sans réponse ou non encore stabilisées en emploi :

- Soit la personne est en recherche/en démarchage et les portes se ferment plus souvent qu'elles ne s'ouvrent : le conseiller doit assumer ces refus et veiller à leurs impacts sur les personnes accompagnées ;
- Soit la personne est en entretien / en stage / en période d'essai : le conseiller doit accompagner ces temps de tension et de stress tout en maintenant la relation avec l'employeur ;
- Soit la personne est en emploi avec les mille et une occasions de tension inhérentes au travail : le conseiller doit alors veiller à réinterroger

constamment la bonne configuration du poste, à apaiser les tensions, à convaincre l'employeur de se donner du temps, etc.

Le conseiller évolue donc régulièrement dans des situations à forts enjeux car notre société n'est pas préparée à ce type de démarche. Il est appelé à chaque fois qu'il y a un « problème » et jamais quand tout va bien. Il arrive dans des environnements de travail où les intérêts des parties apparaissent comme irrémédiablement opposés, où on attend de lui des solutions toutes faites qui n'existent pas. Il doit toujours être sur le qui-vive, attentif aux expressions non verbales, toujours dans l'anticipation de ce qui va poser problème ou de ce qu'il faudrait mettre en place. Et, l'essentiel, il doit assurer tout cela tout en veillant à maintenir une bonne qualité relationnelle avec les personnes accompagnées. Celles-ci doivent pouvoir s'exprimer pleinement et rencontrer un regard systématiquement bienveillant et dénué de jugement. Le risque serait de former d'excellents techniciens, capables de configurer des postes sur mesure mais qui ne parviennent pas à instaurer une relation sincère, d'empowerment et de mise en confiance des personnes. Il s'agit d'éviter l'approche du soignant ou de l'expert ; les outils doivent être mobilisés au service du relationnel et être pleinement appropriés par les personnes.

Avec un léger recul de quelques années, nous souhaitons rendre compte, à travers cet article, de nos réflexions sur l'accompagnement à mettre en place pour ces conseillers en emploi accompagné qui se retrouvent en porte-à-faux vis-à-vis de l'acceptation sociale sur la faisabilité des parcours d'insertion des personnes en souffrance psychique. Notre société laisse peu de perspectives, elle aime les « cases » d'où on ne peut pas sortir et le monde du travail est largement « handicapé » dans sa capacité à tenir compte des particularités de tous les salariés.

Aussi, ce conseiller nécessite non seulement des connaissances et des savoir faire spécifiques mais surtout une forte maturité relationnelle et affective. Savoir évoluer dans des situations à tension et enjeux avec une prise de risque co-gérée avec la personne accompagnée n'est pas donné à tout le monde, d'autant que le professionnel ne décide pas, il accompagne. Il n'est pas en maîtrise. Faire ce métier doit être un choix bien mesuré car le poids de l'effet miroir est tel qu'une mauvaise orientation

professionnelle aura un impact sur les personnes accompagnées. Les processus de recrutement des conseillers en emploi accompagné doivent se concentrer sur cette question.

Le conseiller est à chaque instant en pleine responsabilité (ce qui implique un management qui laisse une forte autonomie, liberté d'action et responsabilité) ; ses choix, ses paroles et ses décisions auront des résonances sur le couple personne / employeur. C'est là que la notion d'éthique prend tout son sens, entendu comme « Tout ce qui n'est pas traité par la loi, la morale et la déontologie ». C'est le moment où une décision est prise qu'il faudra assumer. Il y a une démarche de prise de risque, une tension par rapport à la « bonne solution » hypothétique (qui n'existe pas).

Cette tension doit être gérée en autonomie, face à des situations humaines tendues et des personnalités complexes. Elle implique d'assumer de gérer avec la personne un risque de déclenchement de symptômes ou de se retrouver en posture d'accusé lorsque tout ne s'est pas passé comme espéré.

Face à ces réalités, les conseillers peuvent être en situation de souffrance professionnelle avec des attitudes de colère, de repli sur soi, des sentiments de solitude, d'impuissance, etc. Ces réactions sont normales et il faut autoriser l'expression de la difficulté car pour accompagner d'autres personnes, être réellement en posture d'aide et d'accompagnement, le professionnel devra comprendre ses peurs, désirs et émotions qui interfèrent dans ses propres relations. Lorsque l'on se sent mis en échec, il est important de faire un arrêt sur la situation et dire ce que l'on est à ce moment-là précis.

C'est avec ce principe de réalité qu'une démarche de supervision et d'accompagnement doit être mise en place, car, dans ce métier, faire de l'éthique, c'est prendre des risques (toujours décidés par la personne accompagnée).

Les modalités d'accompagnement des professionnels doivent se centrer sur cette compréhension pour aider le professionnel à se démarquer émotionnellement et personnellement de façon à se recentrer plus efficacement sur la personne accompagnée.

L'enjeu est de concevoir une organisation de service solide pour qu'après la phase d'enthousiasme liée à

un cadre professionnel nouveau, une réelle liberté d'action et un défi sociétal à relever, il n'y ait pas de phase de découragement et d'épuisement des conseillers et qu'ils puissent se projeter sur la durée et gagner en expérience, en réseau, en savoir-faire. En effet, les résultats sont, malgré les difficultés liées à cette nouvelle approche, très positifs et réellement enthousiasmants. La question est de savoir comment permettre aux professionnels de se « décharger » des tensions qu'ils absorbent et, plus important, comment leur permettre de « se recharger » en énergie positive et en sécurité personnelle et affective.

Ces questionnements sur l'accompagnement des professionnels ne sont pas nouveaux dans les métiers de l'accompagnement à la personne. La question se pose, malgré tout, avec plus d'acuité pour les conseillers en emploi accompagné car la relation n'est pas seulement duale ; elle est tripartite avec un environnement professionnel non préparé. La triangulation de la relation implique des contradictions, des frustrations nouvelles qui exposent le professionnel.

Une première approche serait d'inscrire le service dans une équipe pluridisciplinaire qui permette aux conseillers d'échanger sur les situations accompagnées, de partager la responsabilité, de réfléchir sur les stratégies à essayer. Intéressante, cette option pose malgré tout la question du lien avec la personne. En effet, l'interlocuteur unique pour la personne et son employeur reste un facteur important de réussite du parcours et facilite la création de l'alliance de travail.

Un autre volet est de consolider la dynamique d'équipe : chaque conseiller restant seul dans sa pratique, il a besoin de temps entre pairs qui comprennent les difficultés du métier. Les temps de supervision peuvent le permettre mais ils ne doivent pas être configurés sur le mode du « rendre compte » et doivent autant interroger les trajectoires de réussite que celles qui sont encore sans solution. Ces supervisions doivent mettre en avant ce qui fait sens, encourager les professionnels dans leur liberté de créer, les aider à se faire confiance dans leurs initiatives et rappeler constamment que le travail est un moyen pour un meilleur bien-être des personnes et jamais une fin. La venue d'un tiers expérimenté permet de dépasser la narration du vécu



professionnel pour initier des échanges bienveillants sur les résonances personnelles.

Un autre volet est de faciliter l'acculturation du professionnel aux univers avec lesquels il travaille. Les formations qui se développent doivent mettre l'accent sur la découverte des réalités du monde du travail pour développer une vraie familiarité et y être à l'aise, savoir se mettre à la place de l'employeur, comprendre les raisons de ses réticences pour proposer des alternatives.

Un dernier volet serait de proposer des temps individuels de soutien avec un psychologue ou d'autres types de temps centrés sur le bien être comme la sophrologie, le sport, etc.

Mais, où se situe la limite entre ce qui relève de la responsabilité du conseiller pour organiser son bien-être professionnel et celle de son employeur qui sait par avance que le travail et ses modalités impliquent un engagement personnel et affectif ?

Les évolutions managériales en cours¹, les défis spécifiques de ce nouveau métier et l'enjeu du rétablissement des personnes accompagnées nous invitent à reconfigurer nos organisations, le mode de supervision des professionnels, à réfléchir à des modalités de ressourcement, à définir des espaces de protection ou « zones de confort » afin de les aider à assumer pleinement leurs missions et cultiver cette réflexion éthique au quotidien. □

¹Frédéric LALOUX, *Reinventing organizations*, Editions Diateino, 2017.

²*Idem.*