

Les accompagnants à l'insertion professionnelle en milieu ordinaire pour les personnes en situation de handicap psychique au sein des ESAT de transition Messidor

Supervisors and Employment Counselors in Messidor Transitional Social Firms Supporting People with Psychiatric Disability to Gain Competitive Employment

Inès de Pierrefeu, Marc Corbière et Bernard Pachoud

Volume 42, numéro 2, automne 2017

Trouble mental et travail : accompagnement et inclusion professionnelle pérenne

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1041921ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1041921ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Revue Santé mentale au Québec

ISSN

0383-6320 (imprimé)

1708-3923 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

de Pierrefeu, I., Corbière, M. & Pachoud, B. (2017). Les accompagnants à l'insertion professionnelle en milieu ordinaire pour les personnes en situation de handicap psychique au sein des ESAT de transition Messidor. *Santé mentale au Québec*, 42(2), 155–171. <https://doi.org/10.7202/1041921ar>

Résumé de l'article

Les dispositifs d'aide à la réinsertion professionnelle des personnes souffrant de troubles psychiques sont peu étudiés en France bien que la littérature spécialisée souligne que ces dispositifs sont clés pour favoriser l'insertion en milieu ordinaire. Les objectifs de cette recherche étaient de décrire les rôles, tâches et compétences des conseillers d'insertion et des responsables d'unité de production qui accompagnent ce public vers le milieu ordinaire au sein des ESAT de transition Messidor. Une méthodologie qualitative a été retenue : 24 entretiens individuels et 7 groupes de discussion ont été menés auprès des deux types de professionnels de ces structures. Les résultats ont permis de définir la fonction de chaque accompagnant et une liste de 110 compétences pour les conseillers d'insertion et de 155 compétences pour les responsables de production. Ce binôme d'accompagnants complémentaires apporte un soutien à l'insertion en favorisant un changement de regard sur soi. Le conseiller d'insertion accompagne chaque travailleur à construire et réaliser un projet d'insertion, tout en assurant la liaison entre différents partenaires externes de la collectivité (ex. employeurs, équipe soignante). En parallèle, au quotidien, le responsable de production assure une formation dans un métier, propose des défis à relever, ce qui contribue à restaurer l'estime de soi professionnelle des personnes, facteur clé pour l'insertion en milieu ordinaire. Les implications cliniques de cette recherche concernent le recrutement, la formation et la supervision des personnels accompagnant vers l'emploi.

Les accompagnants à l'insertion professionnelle en milieu ordinaire pour les personnes en situation de handicap psychique au sein des ESAT de transition Messidor

Inès de Pierrefeu^a

Marc Corbière^b

Bernard Pachoud^c

RÉSUMÉ Les dispositifs d'aide à la réinsertion professionnelle des personnes souffrant de troubles psychiques sont peu étudiés en France bien que la littérature spécialisée souligne que ces dispositifs sont clés pour favoriser l'insertion en milieu ordinaire. Les objectifs de cette recherche étaient de décrire les rôles, tâches et compétences des conseillers d'insertion et des responsables d'unité de production qui accompagnent ce public vers le milieu ordinaire au sein des ESAT de transition Messidor. Une méthodologie qualitative a été retenue : 24 entretiens individuels et 7 groupes de discussion ont été menés auprès des deux types de professionnels de ces structures. Les résultats ont permis de définir la fonction de chaque accompagnant et une liste de 110 compétences pour les conseillers d'insertion et de 155 compétences pour les responsables de production. Ce binôme d'accompagnants

-
- a. Chercheuse, Ph. D. Laboratoire CRPMS, Université Sorbonne Paris Cité, France.
 - b. Professeur titulaire du Département d'éducation et pédagogie – Counseling de carrière, Université du Québec à Montréal – Chercheur au Centre de recherche de l'Institut universitaire en santé mentale de Montréal (CR-IUSMM) – Titulaire de la Chaire de recherche en santé mentale et travail, Fondation de l'IUSMM.
 - c. Professeur de psychopathologie à l'Université Paris Diderot, chercheur au CRPMS (Centre de Recherche Psychanalyse, Médecine et Société).

complémentaires apporte un soutien à l'insertion en favorisant un changement de regard sur soi. Le conseiller d'insertion accompagne chaque travailleur à construire et réaliser un projet d'insertion, tout en assurant la liaison entre différents partenaires externes de la collectivité (ex. employeurs, équipe soignante). En parallèle, au quotidien, le responsable de production assure une formation dans un métier, propose des défis à relever, ce qui contribue à restaurer l'estime de soi professionnelle des personnes, facteur clé pour l'insertion en milieu ordinaire. Les implications cliniques de cette recherche concernent le recrutement, la formation et la supervision des personnels accompagnant vers l'emploi.

MOTS CLÉS insertion professionnelle, compétences, conseiller en emploi, superviseur, programme de soutien à l'emploi, entreprise à économie sociale

Supervisors and Employment Counselors in Messidor Transitional Social Firms Supporting People with Psychiatric Disability to Gain Competitive Employment

ABSTRACT Objectives Some programs have been developed in France for helping people with a psychiatric disability to get competitive employment, especially prevocational programs such as transitional social firms. However, these programs have not been studied until now. Studies on supported employment programs (evidence-based practices) conducted in other countries demonstrated that variation of work outcomes is due, among other factors, to employment specialists' competencies. These results highlight the need for describing more specifically the work of the two professionals, employment counselors and supervisors, working in transitional social firms in order to better understand their role, tasks and competencies. Therefore, the objective of this study aims at describing the roles, tasks and competencies of these two professionals working in transitional social firms, to better understand how they support people with psychiatric disability for eventually obtaining competitive employment.

Methods A qualitative method was used to describe roles, tasks and competencies of employment counselors and supervisors working in the transitional social firms of the Messidor's association (7 regions). In sum, 24 individual interviews with employment counselors and supervisors of these social firms as well as 7 focus groups with the two types of professionals, were conducted.

Results This study allowed to define the work of the two professionals (role and tasks) and a list of 110 competencies for employment counselors as well as 155 competencies for supervisors working in these transitional social firms, emerged from qualitative analyses. This "double support" has been defined as a complementary approach helping workers to change their own perceptions, becoming more confident in their work abilities, and thus helping them to gain competitive employment. On the one hand, the employment counselor supports each worker in developing strategies and actions to reach competitive employment, and put in

place “job development skills” to coordinate his role with key stakeholders (e.g. psychiatrist, employers) involved in the work integration of people with severe mental disorders. On the other hand, the supervisor is following each worker all day long, training and helping them to overcome potential difficulties regarding the work to do, and building confidence and self-esteem in the workers under their supervision, which are all key elements to gain competitive employment.

Conclusion Clinical implications are suggested regarding the recruitment of professionals working in transitional social firms, and thus improving work outcomes for people with a severe mental illness.

KEYWORDS competitive employment, job acquisition, competencies, employment specialists, supervisors, social firms

L'insertion professionnelle des personnes souffrant de troubles psychiques vers un milieu ordinaire de travail est une réalité effective dans de nombreux pays¹. Les études scientifiques ont pu expliquer que les succès sont liés à certains facteurs individuels, par exemple des aspects symptomatiques ou cognitifs^{2,3}, mais aussi à des facteurs environnementaux, en particulier le type d'accompagnement proposé aux personnes^{1,4}. Parmi les différents dispositifs d'accompagnement à l'insertion professionnelle existants, les programmes de soutien à l'emploi (*supported-employment programs*) font partie des pratiques fondées sur les données probantes (*evidence-based practices*), en particulier le programme IPS (*Individual Placement Support*) qui a démontré sa supériorité vis-à-vis de pratiques plus traditionnelles; ainsi sur 20 essais randomisés contrôlés, le modèle IPS obtient un taux d'insertion en milieu ordinaire de 61% des personnes en moyenne contre 23% pour les autres types de programmes sur une période de 18 mois¹. Un autre aspect intéressant de ces recherches a été de pointer que la moyenne d'insertion varie, entre autres facteurs, notamment du fait des compétences des accompagnants^{5,6} qui apparaissent comme un déterminant de l'obtention d'un emploi⁷. Pour cette raison, plusieurs recherches récentes se sont attachées à décrire les compétences des conseillers en emploi des programmes de soutien à l'emploi^{6,8,9,10} et pour certaines de ces études, en pointant parmi ces compétences les plus déterminantes pour favoriser l'insertion en milieu ordinaire. Quel que soit le contexte culturel, il apparaît donc qu'une meilleure connaissance du métier des accompagnants à l'insertion professionnelle, et en particulier de leurs compétences, est un enjeu clé pour

améliorer la performance d'insertion des personnes souffrant de troubles psychiques.

En France, le taux d'insertion professionnelle des personnes souffrant de troubles psychiques reste faible¹¹ comme dans d'autres pays, en partie du fait de la grande stigmatisation dont ils sont l'objet, notamment chez les employeurs^{12, 13}. En ce qui concerne plus précisément les personnes souffrant de troubles psychiques en contexte français, si la loi de 2005 a certes contribué à l'émergence de ces personnes dans la sphère publique et à la mise en place de lois et dispositifs pour aider à leur inclusion sociale, par exemple la Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH), le concept de « handicap psychique » semble avoir, en même temps, figé cette stigmatisation entravante, en insistant davantage sur la notion de déficit, de handicap, plutôt que sur les capacités des personnes¹⁴. Ainsi, un des enjeux de l'accompagnement de ces personnes en France est de parvenir à modifier le regard porté sur elles, pour considérer au-delà de la situation de handicap, la personne et son potentiel de travail.

Parmi les structures françaises qui accompagnent les personnes souffrant de troubles psychiques vers un emploi en milieu ordinaire, une pratique attire l'attention, celle mise en place depuis 1975 par l'association Messidor en Rhône-Alpes et désormais dans toute la France via le réseau Transition. Ce dispositif, qui accompagnait plus de 700 personnes en situation de handicap psychique en 2015, dans plus de 18 sites en France, avec 205 accompagnants, propose via des structures dites « de transition », en Etablissement ou Service d'Aide par le Travail (ESAT) et en Entreprise Adaptée (EA), des emplois en milieu protégé dans des unités de production (industrie, logistique, bureautique ou restauration par exemple), comme temps de transition vers le milieu ordinaire. À l'inverse des ESAT plus traditionnels en France où les personnes en situation de handicap psychique restent employées pendant de nombreuses années, voire « à vie », les ESAT de transition Messidor ont pour objectif dès l'entrée, que leurs travailleurs sortent vers le milieu ordinaire de travail dès que possible. Afin de rendre cet objectif réalisable, un suivi balisé, avec des outils et un encadrement sur-mesure, est mis en place. Les personnes sont accompagnées par un binôme de professionnels : au quotidien par un responsable d'unité de production qui encadre 5 à 7 travailleurs maximum dans un métier donné, pour apporter un suivi personnalisé à chacun et, en parallèle, par un conseiller d'insertion afin de concevoir et mettre en place un projet individualisé de sortie en milieu ordinaire. Si cette

pratique originale relève administrativement du milieu protégé, elle s'apparente plutôt à une pratique hybride entre une entreprise à économie sociale, comme celles développées en Italie ou au Canada, et un programme de soutien à l'emploi, puisque la visée est bien une insertion en milieu ordinaire¹⁵. Le taux d'insertion en milieu ordinaire, environ de 30 % des effectifs sortants, soit plus élevé dans ces structures que dans les ESAT traditionnels français, confirme l'originalité et une certaine performance de ce dispositif¹⁶.

L'insertion professionnelle des personnes ayant des troubles mentaux sévères étant faible en France, décrire et valoriser les dispositifs, tels que les ESAT de transition, qui ont cette visée et une meilleure performance, semble un enjeu important pour l'accompagnement des personnes en situation de handicap psychique dans ce pays. Par ailleurs, peu de recherches existent en France pour décrire et analyser les pratiques médicosociales dans le champ de l'insertion professionnelle des personnes souffrant de troubles psychiques ; or la revue de littérature pointe que la connaissance des compétences des accompagnants est une clé pour améliorer la performance des pratiques. L'objectif de cette étude était de ce fait de décrire qualitativement les métiers des deux types d'accompagnants à l'insertion professionnelle œuvrant au sein des ESAT et EA de transition de l'association Messidor et du réseau Transition en France. Cette recherche portait sur les responsables d'unité de production d'une part, et sur les conseillers d'insertion d'autre part, en vue de mieux définir leurs rôles, tâches et compétences mises en œuvre pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap psychique.

Méthodologie

Du fait qu'aucune recherche sur les dispositifs d'insertion pour ce public n'a été réalisée à ce jour en France à notre connaissance, il semblait nécessaire de procéder à une recherche qualitative descriptive pour explorer la signification de ces phénomènes selon la perspective des participants¹⁷⁻¹⁹, et notamment recueillir un matériel autodéclaré auprès des deux types de professionnels, avec tout d'abord une phase d'entretiens individuels semi-directifs pour déterminer leurs rôles et tâches, puis des groupes de discussion pour identifier les compétences requises dans chaque métier.

Plus précisément, concernant les entretiens individuels semi-directifs, 11 entretiens ont été menés auprès des conseillers d'insertion et 13 auprès

des responsables de production. Le nombre d'entretiens a été défini par rapport au critère de saturation empirique²⁰. Pour les groupes de discussions, toujours selon le critère de saturation empirique, 3 groupes ont été mis en place avec des conseillers d'insertion, et 4 groupes avec des responsables d'unité de production; chaque groupe était composé en moyenne de 10 personnes. Concernant la procédure de recrutement pour tous ces participants aux entretiens comme lors des groupes de discussion, l'ensemble des accompagnants des structures avait été sollicité pour participer à cette étude; le critère d'inclusion était d'avoir une ancienneté supérieure à 2 ans dans la structure pour avoir suffisamment de recul sur la pratique, et d'être volontaire pour participer à l'étude. Des formulaires de consentement ont été remplis à ces différentes étapes, et le protocole d'étude validé par le comité d'éthique du Conseil d'Évaluation Éthique pour les Recherches en Santé (CERES) de l'Hôpital Cochin à Paris.

Le matériel a été recueilli par enregistrement audio, puis a été retranscrit et analysé, en suivant le principe de condensation et présentation des données de Miles et coll.²¹. Concernant la définition des rôles et tâches des accompagnants, après avoir pris connaissance du matériel recueilli lors des entretiens individuels, les trois auteurs se sont entendus sur les codes thématiques à retenir dans les entretiens et ont ensuite catégorisé le *verbatim* selon ces codes, avec l'objectif d'atteindre un accord commun supérieur à 90 %. Pour la définition des compétences de chacun des deux métiers, les retranscriptions des groupes de discussion ont été codées par le premier auteur, puis après retrait des différents items redondants, tous les auteurs ont établi une liste, catégorisée en codes et catégories conceptuelles qu'ils ont discutées et peaufinées lors de deux réunions de deux heures pour atteindre un commun accord sur l'ensemble des codes et du *verbatim* inhérent, de la même façon que lors du travail sur les entretiens.

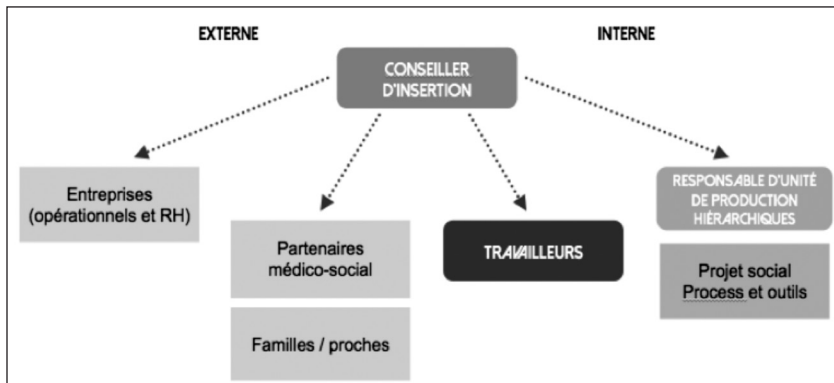
Résultats

Les conseillers d'insertion

Les entretiens individuels ont permis de définir le **rôle** de conseiller d'insertion au sein des structures de transition comme *évaluer les capacités et potentiels d'une personne au travail au sein de l'ESAT, pour définir et mettre en place, avec elle, un projet sur-mesure d'insertion en milieu ordinaire*. Les participants ont défini ce rôle comme une fonc-

FIGURE 1

Rôle pivot du conseiller d'insertion entre les différents acteurs



tion pivot entre acteurs internes et externes, nécessitant d'orchestrer des interlocuteurs partenaires multiples (soignants, employeurs, acteurs de Messidor, travailleurs, etc.) aux objectifs souvent différents et qu'il faut pourtant faire aller dans le même sens : celui du projet du travailleur (figure 1).

Plus concrètement, les **tâches** relatives à ce rôle ont été identifiées en 6 grandes catégories : en amont du processus, (1) le conseiller coanime avec un responsable de production l'atelier de validation à l'entrée des travailleurs pour les différents secteurs d'activités, puis (2) il assure, avec le responsable d'unité de production, le suivi de la progression du travailleur durant son parcours de façon informelle ou plus formalisée grâce à des bilans trimestriels. En direct avec le travailleur, (3) le conseiller d'insertion accompagne celui-ci à l'élaboration d'un projet de sortie en fonction de ses désirs, besoins et compétences, et l'aide à définir des stratégies de recherche d'emploi pour mettre concrètement en œuvre son projet. En parallèle (4), pour faciliter le parcours dans l'ESAT et la réalisation du projet, il assure la coordination et l'interface avec les partenaires externes des autres sphères de vie du travailleur, en particulier les équipes soignantes (psychologue, psychiatre ou assistante sociale), et dans certains cas les familles. Enfin, (5) le conseiller d'insertion s'emploie à promouvoir les travailleurs de l'ESAT à l'externe auprès d'employeurs potentiels du milieu ordinaire afin d'aider à l'obtention d'un poste et, le cas échéant (6) recommande et participe aux aménagements de poste et assure le suivi en poste dans

TABLEAU 1

Liste des catégories conceptuelles de compétences des conseillers d'insertion

Catégories conceptuelles (n = 11)	Codes (n = 25)
Gestion des difficultés et distanciation	- Prendre de la distance, du recul, se remettre en question - Gérer des tensions, conflits - Poser des limites pour soi et par rapport à son rôle
Alliances et soutien continu	- Qualités relationnelles, ouverture - Investissement, soutien continu
Travail en réseau et coordination avec les différents acteurs	- Communiquer, convaincre - S'appuyer sur les autres - Valoriser son travail en interne et en externe
Organisation du temps et du travail	- Gérer le temps - Organiser son travail et ses tâches - Polyvalence
Innovation, prise de risque	- Innover, sortir du cadre - Oser, prendre des risques
Foi, croyance	- Positivité, foi dans le rétablissement - Garder le fil avec le projet d'insertion de Messidor
Évaluation de l'environnement de travail et aménagements sur-mesure	- Être factuel et réaliste par rapport aux besoins et facultés des travailleurs - Évaluer l'ajustement entre le travailleur et le poste sur le terrain
Connaissances pour travailler en réseau et être polyvalent	- Connaissances sur des méthodes de communication - Connaissances sur Messidor - Connaissances sur des méthodes de gestion/organisation de son travail
Connaissances sur le handicap psychique, les politiques handicap et les acteurs	- Connaissances sur le handicap dont handicap psychique - Connaissances des réseaux externes (médico-sociaux, emplois) et des dispositifs légaux
Connaissances sur les emplois et les entreprises	- Connaissances du marché de l'emploi - Connaissances de la vie économique et des entreprises
Connaissances de soi et curiosité	- Connaissance de soi - Curiosité

la durée (pendant 2 ans) afin de faciliter le maintien en emploi en milieu ordinaire.

Les **compétences** nécessaires à l'exercice de ce rôle ont été définies à partir des *verbatim* des conseillers d'insertion issus des groupes de discussion. Ceux-ci ont été codés par le premier auteur, puis après retrait des différents items redondants, tous les auteurs ont établi, d'un accord commun, une liste de 110 compétences, parmi lesquelles 82 items relevaient d'attitudes et de comportements (ex. *être empathique, donner confiance au travailleur*) et 28 items de connaissances (ex. *connaître le marché de l'emploi, connaître les structures de soin*). Ces 110 compétences ont été classées par les auteurs en 25 codes puis en 11 catégories conceptuelles (voir tableau 1). Parmi ces catégories,

7 relevaient de comportements et attitudes, comme *alliance et soutien continu, travail en réseau et coordination avec les différents acteurs ou organisation du temps et du travail*, et 4 catégories étaient reliées à des connaissances par exemple *connaissances sur les emplois et les entreprises* ou *connaissances sur le handicap psychique, les politiques handicap et les acteurs*.

Parmi la liste des 110 compétences, les conseillers d'insertion ont déclaré comme clés pour favoriser l'insertion en milieu ordinaire, les compétences relevant du code *positivité, foi dans le rétablissement*, ainsi que celles du code évaluer l'ajustement entre le travailleur et le poste sur le terrain.

Les responsables d'unité de production

Les entretiens individuels ont permis de définir le **rôle** de responsable d'unité de production au sein des ESAT et EA de transition comme *assurer la vie économique d'une unité de production et accompagner le travailleur dans une transition vers le milieu ordinaire*. Les responsables ont insisté sur l'importance de la dualité de ce rôle, à la fois *économique* (assurer une production, un chiffre d'affaires) et *social* (accompagner le travailleur à une progression). En effet, cette dualité apparaît comme productive pour le travailleur, car 1) ces contraintes économiques le mettent dans des situations de travail « réelles », identiques à celles du milieu ordinaire, ce qui favorise sa préparation ; et 2) l'accompagnement « social », c'est-à-dire le soutien au quotidien par le responsable face aux obstacles rencontrés du fait des contraintes économiques, permet à la personne de développer de la persévérance et de l'estime de soi comme travailleur.

Concernant les **tâches** relatives à la gestion économique de l'unité de production, le responsable gère celles-ci de façon quasi autonome, il est le patron de sa *petite PME*. Il assure 3 tâches économiques en particulier : (1) gérer une entité économique sur le plan financier (chiffrer un devis, un budget de fonctionnement) ; (2) assurer une activité professionnelle spécifique et technique, par exemple hygiène et propreté en entreprises ou restauration collective. Le responsable réalise les prestations avec son équipe, notamment pour former au métier et quand des travailleurs sont absents. Et enfin, (3) encadrer une équipe de travailleurs, c'est-à-dire distribuer le travail, contrôler, corriger, féliciter, fédérer le groupe, former les nouveaux, déléguer aux anciens, etc. Les personnes interrogées ont insisté sur le fait que cet encadrement a d'abord une visée économique de production, même s'il est

aussi le support de l'accompagnement social. Dans le même esprit, les responsables se sont définis professionnellement non comme *accompagnateurs sociaux*, mais avant tout comme *acteurs économiques*, ce sont des artisans, professionnels d'un métier donné, issus du milieu ordinaire.

Concernant les tâches relatives à la mission *sociale* de ces responsables, c'est-à-dire *l'accompagnement du travailleur vers le milieu ordinaire*, 2 types de tâches se distinguent: (1) transmettre des compétences métier, des savoir-être et savoir-faire professionnels: le responsable s'assure que le travailleur se réapproprie les règles de base de vie au travail (ex. ponctualité, consignes de sécurité), et acquiert des compétences techniques précises liées à son métier (ex. utilisation d'un produit dangereux ou façon de répondre à un client pressé), ceci afin qu'il soit employable de façon performante dans un métier similaire en milieu ordinaire. En appui sur cette transmission professionnelle, l'autre tâche d'accompagnement vers le milieu ordinaire du responsable est (2) d'assurer le développement de la confiance en soi et de l'autonomie du travailleur. Les actions du responsable visent par exemple à ce que la personne devienne autonome en milieu ordinaire à terme pour gérer des collègues difficiles ou prendre des initiatives, sans trop solliciter son encadrant. Au final, le responsable d'unité de production, sans être un psychologue ou un soignant, accompagne néanmoins la personne à une transformation psychologique et à changer de regard sur elle-même en retrouvant confiance en ses capacités.

Les actions du responsable pour favoriser ce changement de regard sont de 3 types; (1) il offre au travailleur des défis, des obstacles parfois difficiles à relever (former un nouvel arrivant par exemple ou gérer seul un client), c'est-à-dire des expériences tangibles pour démontrer à la personne ses capacités professionnelles et développer fierté et estime de soi. En parallèle à cette confrontation positive à la réalité du travail, (2) le responsable a une approche soutenante au quotidien, un étayage en continu, valorisant aussi bien les efforts que les résultats, y compris dans les moments de difficultés pour que le travailleur ne perde pas espoir et confiance, et que l'estime de soi se maintienne. Enfin, (3) en tant que référent professionnel du travailleur, le responsable tente d'être exemplaire dans son activité et son comportement pour être un modèle à imiter. Il devient, à son insu, un support identificatoire pour le travailleur qui va se construire une identité professionnelle en filiation. En définitive, le changement de regard de la personne sur elle-même s'opère par un *effet miroir*; le reflet positif du regard du responsable, qui

TABLEAU 2

Liste des catégories conceptuelles de compétences des responsables de production

Catégories conceptuelles (n = 9)	Codes (n = 21)
Gérer une unité de production ; équipe et clients	- Gérer l'enjeu économique et les clients - Encadrer, manager une équipe - Communiquer avec différents acteurs - Organiser et distribuer le travail
Assurer un suivi sur mesure de chaque travailleur	- Relation au travailleur : ouverture, empathie, soutien - Accompagnement sur mesure des travailleurs, relation fine à l'autre - Relation au travailleur : cadrage, distance
Gérer de la complexité et ses émotions	- Gérer des contradictions, de la complexité - Gestion des difficultés, Gestion de soi - Expérience, Maturité
Faire figure de référent	- Exemplarité, discipline - Leadership
Être engagé et avoir la foi	- Engagement - Croyances, Sens
Connaissances du métier, outils, management	- Prestations, règles et normes d'un métier - Outils de travail - Management /Communication avec une équipe
Connaissances du tissu économique local, de la relation commerciale	- Marché / Tissu économique local - Relation commerciale avec un client
Connaissances sur Messidor	- Projets et outils de Messidor
Connaissances sur le handicap psychique	- Handicap psychique, contraintes liées aux maladies

le considère comme un travailleur valable et non comme une personne malade, l'autorise à s'envisager comme travailleur efficace, à accepter son potentiel et ses qualités plutôt que de se percevoir comme handicapé, incapable, défaillant et fragile. Il peut ainsi envisager un avenir possible en milieu de travail ordinaire.

Concernant les **compétences** déclarées par les RUP lors des groupes de discussion, les auteurs ont procédé comme pour la liste relative aux conseillers d'insertion et ont identifié 155 compétences dont 22 relevaient de connaissances (ex. *normes et règles de sécurité, chiffrer un devis*) et 133 de comportements et attitudes (ex. *être rassurant, être exemplaire*). Ces 155 compétences ont été classées par les auteurs en 21 codes puis en 9 catégories conceptuelles (voir tableau 2) dont 5 étaient des catégories de comportements et attitudes, comme *gérer une unité de production ; équipe et clients, gérer de la complexité et ses émotions* ou *faire figure de référent* et 4 catégories étaient reliées à des connaissances comme *Messidor* ou *tissu économique local et relation commerciale*.

Parmi la liste de 155 compétences, les responsables de production ont déclaré comme clés pour favoriser l'insertion en milieu ordinaire les compétences relevant du code *accompagnement sur-mesure du travailleur, relation fine à l'autre* qui inclut le développement de la confiance en soi et de l'autonomie, ainsi que le code *croissance, sens* qui renvoie à la nécessité d'avoir une attitude positive et foi dans l'insertion, pour exercer cette fonction, comme cela avait été le cas pour les conseillers d'insertion.

Discussion

Cette étude a permis de détailler les rôles, tâches et compétences des conseillers d'insertion et des responsables d'unité de production accompagnant à l'insertion en milieu ordinaire pour les personnes en situation de handicap psychique dans les ESAT de transition Messidor. Elle a mis en lumière l'originalité de cette pratique en décrivant comment l'insertion semble facilitée par ce binôme de professionnels complémentaires avec, d'une part, un accompagnement au quotidien confrontant et soutenant, et d'autre part, un étayage pour construire un projet pour l'avenir. Ces données permettent de créer des références précises pour le terrain français et au-delà. Même si ces métiers sont relativement spécifiques au contexte du pays et aux structures où ils ont été créés, certaines similarités apparaissent en comparaison avec d'autres professionnels œuvrant dans d'autres pays à l'accompagnement vers l'emploi pour les personnes avec des troubles mentaux sévères. On peut noter en particulier des similitudes entre le métier de conseiller d'insertion de ces ESAT de transition et celui de conseiller en emploi spécialisé des programmes de soutien à l'emploi, décrits dans la littérature spécialisée^{6-9,22}.

Le rôle du conseiller d'insertion des ESAT de transition, décrit dans cette étude comme un *pivot* entre plusieurs acteurs, fait écho à celui d'*agent de liaison* décrit chez le conseiller en emploi spécialisé¹⁶. De même pour les tâches décrites, 5 tâches du conseiller d'insertion de Messidor apparaissent communes à celles décrites par Corbière et coll.⁶ chez le conseiller en emploi spécialisé, notamment la tâche clé pour le maintien en emploi *recommander aux employeurs et aux superviseurs, quand c'est nécessaire, des accommodements de travail pour faciliter le maintien en emploi*. Sur le thème des compétences, on peut noter que plusieurs catégories de compétences du conseiller d'insertion définies dans cette étude sont similaires à des catégories de compétences

identifiées chez des conseillers en emploi spécialisé de programmes de soutien à l'emploi dans d'autres recherches récentes. Par exemple la catégorie *gestion du temps et du travail* de cette étude est similaire à la catégorie *efficacité* identifiée par Glover et Frounfelker⁸ comme importante chez les conseillers en emploi ayant un taux d'insertion conséquent, et qui inclut des compétences de gestion du temps et des priorités. Ces mêmes auteurs ont aussi identifié la catégorie *relations aux partenaires* comme importante pour l'insertion, que l'on peut rapprocher de la catégorie de cette étude *travail en réseau et coordination avec les différents acteurs*, proche également de ce que Whitley et coll.⁹ ont nommé *travail orienté vers les équipes (team orientation)*. En outre, la catégorie de compétences relatives à la relation au travailleur chez les conseillers d'insertion français, en particulier *alliance et soutien continu*, fait écho aux catégories de Whitley et coll.⁹ intitulées *persévérance*, et *empathie* et à celle de Corbière et coll.⁶ intitulée *soutien et approche centrée sur le client* des conseillers en emploi canadiens. Enfin, on peut noter que les compétences relatives aux relations avec les employeurs identifiées dans cette étude, peuvent être rapprochées de la catégorie *recherche dans la communauté (outreach)* définie par Whitley et coll.⁹, ou de la notion de *job-development* évoquée par Corbière et coll.⁶ comme clé pour favoriser l'insertion.

Ces multiples similitudes entre ces conseillers d'insertion français et le conseiller en emploi des programmes de soutien à l'emploi ont amené à considérer ce dispositif d'ESAT de transition en France comme une forme originale et hybride entre une entreprise à économie sociale et un programme de soutien à l'emploi puisque les personnes accompagnées dans un contexte protégé doivent, à terme, quitter la structure¹⁴. Néanmoins, il est important de souligner la différence principale entre ces pratiques, à savoir que les programmes de soutien à l'emploi relèvent d'une approche *place and train*, dont la performance d'insertion a été démontrée alors que celle des ESAT de transition est davantage une préparation à l'emploi en milieu ordinaire reconnue comme moins performante²³. L'intérêt et l'originalité de cet accompagnement, décrit par cette étude, est surtout le fait qu'il soit « double » grâce à la présence de cet autre professionnel, le responsable d'unité de production, acteur du monde économique, qui, en synergie avec le conseiller d'insertion, accompagne de façon complémentaire vers le milieu ordinaire. Le métier de responsable de production semble plus spécifique à cette structure des ESAT de transition et ne peut avoir d'équivalent strict dans d'autres dispositifs. Sur le plan de ses tâches économiques

(ex. la gestion financière) et pour certaines de ses compétences (ex. *gérer une unité de production; équipe et clients*), on peut le rapprocher d'un superviseur immédiat d'une entreprise du milieu ordinaire. En revanche, dans la mesure où son objectif est que ses travailleurs quittent la structure, ce rôle dual économique et social, est bien un rôle à part.

Même si cet accompagnant ne semble pas avoir d'équivalent dans d'autres dispositifs connus, certains aspects de son accompagnement décrits dans cette étude font écho à d'autres résultats de recherche. Par exemple, lorsque le responsable propose de dépasser certaines difficultés, cela développe un sentiment d'efficacité que Bandura²⁴ a identifié comme un élément clé pour progresser. De même, la confiance en soi et l'autonomie des personnes participent au développement du pouvoir d'agir et de l'estime de soi comme travailleur, dimensions psychologiques importantes pour favoriser l'insertion professionnelle en milieu ordinaire²⁵. Au-delà de l'enjeu d'insertion en milieu ordinaire, de façon plus globale, cette relation positive avec le responsable concrétise, d'une part, une reconnaissance indispensable²⁶ et d'autre part, rend effective une transformation identitaire, un changement de regard de la personne sur elle-même, quittant son identité de malade et s'envisageant comme travailleur, soit une vision plus positive et valorisante d'elle-même. Ce phénomène a été décrit comme une étape clé d'un processus de rétablissement par des personnes rétablies²⁷. Cette étude a permis d'identifier que c'est grâce à *l'effet de miroir* du regard du responsable, par un mouvement identificatoire du travailleur vis-à-vis de son référent professionnel, que ce changement de regard s'opère et qu'un processus de rétablissement s'initie potentiellement.

De façon sous-jacente à ce regard positif, cette étude a montré le rôle clé de la croyance positive en une réinsertion possible, mentionnée par les deux types d'accompagnants. Cette dimension dont l'importance a été soulignée par ces professionnels français a aussi été identifiée comme déterminante pour favoriser la réinsertion en milieu ordinaire de travail par de nombreux auteurs: Glover et Frounfelker⁸ évoquent l'optimisme et l'espoir présents chez les conseillers en emploi les plus performants, Marelli et coll.²⁸ la nécessité de maintenir une attitude positive ou encore Becker et Drake²⁹ une attitude orientée vers le rétablissement (*recovery-focus attitude*) pour favoriser des services performants.

On peut ainsi conclure que ce binôme d'accompagnants dans les ESAT de transition Messidor, conseiller d'insertion et responsable d'unité de production, par leurs rôles, tâches et compétences complémentaires, constitue un soutien double qui facilite ainsi l'insertion des

personnes en situation de handicap psychique vers le milieu ordinaire, et au-delà, par le changement de regard qu'il engendre, contribue sans doute à un processus de rétablissement pour ces personnes.

En guise de conclusion, on peut souligner qu'une des limites de cette étude est le caractère autodéclaré des données; il serait ainsi intéressant d'évaluer, via des études complémentaires, l'adéquation entre les caractéristiques des métiers des professionnels décrites ici et les attentes des bénéficiaires de ces dispositifs vis-à-vis de leurs accompagnants. De même, des études plus quantitatives, par exemple longitudinales, auprès des travailleurs accompagnés, pourraient être réalisées afin d'évaluer plus finement leurs perceptions et évolutions, ou encore être effectuées dans d'autres dispositifs français pour assurer des comparaisons. Concernant les implications cliniques de cette recherche, la connaissance plus précise et systématique des tâches et compétences requises pourra avoir un impact en termes de recrutement, de formation et de supervision de tous les types de personnels accompagnant vers l'emploi, quelles que soient les structures, et au-delà, contribuer à une amélioration de la performance d'insertion des personnes souffrant de troubles psychiques en France.

Remerciements

Cette recherche a bénéficié du financement de la FONDATION FALRET.

RÉFÉRENCES

- ¹ Bond, G. R., Drake, R. E. et Becker, D. R. (2008). An update on randomized controlled trials of evidence-based supported employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 31(4), 280.
- ² Marwaha, S. et Johnson, S. (2004). Schizophrenia and employment: A review. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 39(5), 337-349. doi: 10.1007/s00127-004-0762-4
- ³ McGurk, S. R. et Mueser, K. T. (2004). Cognitive functioning, symptoms, and work in supported employment: A review and heuristic model. *Schizophrenia Research*, 70(2-3), 147-173. doi: 10.1016/j.schres.2004.01.009
- ⁴ Corbière, M., Zaniboni, S., Lecomte, T., Bond, G., Gilles, P. Y., Lesage, A. et Goldner, E. (2011). Job acquisition for people with severe mental illness enrolled in supported employment programs: A theoretically grounded empirical study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(3), 342-354.
- ⁵ Drake, R. E., Bond, G. E. et Rapp, C. (2006). Explaining the variance within supported employment programs: comment on "What predicts supported employment outcomes?". *Community Mental Health Journal*, 42(3), 315-318.

- 6 Corbière, M., Brouwers, E., Lanctôt, N. et van Weeghel, J. (2014). Employment specialist competencies for supported employment programs. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24(3), 484-497. doi: 10.1007/s10926-013-9482-5
- 7 Corbière, M., Lecomte, T., Reinharz, D., Kirsh, B., Goering, P., Menear, M., Berbiche, D., Genest, K. et Glodner, E. (sous presse). Predictors of acquisition of competitive employment of people enrolled in supported employment programs. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 205(4), 275-282. doi: 10.1097/NMD.0000000000000612
- 8 Taylor, A. C. et Bond, G. R. (2014). Employment specialist competencies as predictors of employment outcomes. *Community Mental Health Journal*, 50(1), 31-40.
- 9 Glover, C. M. et Frounfelker, R. L. (2013). Competencies of more and less successful employment specialists. *Community Mental Health Journal*, 49(3), 311-316.
- 10 Whitley, R., Kostick, K. M. et Bush, P. W. (2010). Desirable characteristics and competencies of supported employment specialists: An empirically-grounded framework. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 37(6), 509-519.
- 11 Pachoud, B. et Corbière, M., (2014). Pratiques et interventions de soutien à l'insertion professionnelle des personnes présentant des troubles mentaux graves: résultats et pistes de recherche. *L'Encéphale*, 40, S33-S44.
- 12 Laberon, S. (2014). Les freins psychologiques à l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap psychique. *L'Encéphale*, 40, S103-S114.
- 13 Stuart, H. (2006). Mental illness and employment discrimination. *Current Opinion in Psychiatry*, 19(5), 522-526.
- 14 Pachoud, B. et Plagnol A. (2016). La perspective du rétablissement: sortir du handicap psychique plutôt qu'en attendre la compensation. Dans Boucherat-Hue et coll. (dir.), *Le handicap psychique: questions vives* (p. 103-124). Paris, France: Eres.
- 15 De Pierrefeu, I. et Charbonneau, C. (2014). Deux structures de réinsertion professionnelle de format hybride pour personnes avec un trouble mental: les ESAT de transition Messidor (France) et Accès-Cible SMT (Québec). *L'Encéphale*, 40, S66-S74.
- 16 De Pierrefeu, I. et Pachoud, B. (2014). L'accompagnement vers et dans l'emploi comme voie de rétablissement pour les personnes en situation de handicap psychique. Les ESAT de transition de l'association Messidor. *L'Information psychiatrique*, 90(3), 183-190.
- 17 Gallagher, F. (2014). La recherche descriptive interprétative: description des besoins psychosociaux de femmes à la suite d'un résultat anormal à la mammographie de dépistage du cancer du sein. Dans Corbière, M. et Larivière, N. *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*, 5-28.
- 18 Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- 19 Pelaccia, T., et Paillé, P. (2010). Les approches qualitatives: une invitation à l'innovation et à la découverte dans le champ de la recherche en pédagogie des sciences de la santé. *Pédagogie médicale*, 10(4), 293-304.
- 20 Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 113-169.
- 21 Miles, M. B., Huberman, A. M., et Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 22 Loisel M. D. et Corbière M. (2011) *Compétences requises de l'intervenant qui facilite le retour ou la réintégration au travail des personnes à risque d'une incapacité prolongée*. Dans Corbière M. et Durand M.J. (dir.), *Du Trouble mental à l'incapacité au travail. Une perspective transdisciplinaire*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- 23 Mueser, K. et Mc Gurk H. (2014). Supported employment for persons with serious mental illness: current status and future directions. *L'Encéphale*, 40, S45-S56.
- 24 Bandura A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- 25 Corbière, M., Lanctôt, N., Sanquirgo, N. et Lecomte, T. (2009). Evaluation of self-esteem as a worker for people with severe mental disorders. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 30, 87-98.
- 26 Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris, France: Cerf.
- 27 Deegan, P. E. (1988). Recovery: The lived experience of rehabilitation. *Psychosocial Rehabilitation Journal*, 11(4), 11.
- 28 Marrelli, A. F., Tondora, J. et Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(5-6), 533-561.
- 29 Becker, D. R. et Drake, R. E. (2003). *A Working Life for People with Severe Mental Illness*. Oxford. R.-U.: Oxford University Press.