



ECOLE SUPÉRIEURE
Domaine Social Valais



Mémoire pour l'obtention du diplôme ES de
maître-esse socioprofessionnel-le

**Réflexion sur les attentes des personnes avec
des troubles psychiques en
entreprise sociale à vocation industrielle**



De Barros Vitor

Référent thématique : Messaoudi Abdelilah

Filière ES – Formation ASP – Promotion 2014

Année académique 2016 – 2017

Sion, juillet 2017

Résumé de la recherche

Ce travail de réflexion porte sur les attentes des personnes souffrant de troubles psychiques au sein des ateliers socioprofessionnels d'insertion à vocation industrielle.

D'une part, il s'intéresse aux effets de l'engagement d'un nouveau maître-esse socioprofessionnel-le (MSP). Les personnes en situation de handicap d'origine psychique peuvent se retrouver d'un jour à l'autre confrontées à une nouvelle approche d'accompagnement. Cette approche est alors vécue d'une manière différente selon les individus et les MSP doivent ainsi appliquer des stratégies adaptées à chaque situation.

D'autre part, les MSP nouvellement engagés et ceux travaillant déjà au sein de l'institution, bénéficient a priori de toutes les connaissances de base. Mais qu'advient-il au moment de rencontrer des personnes en situation de handicap, en particulier d'origine psychique ? Leur posture aura un fort impact sur les méthodes de ces professionnels et sur les attentes des collaborateurs.

En effet, le MSP agit en fonction des différents éléments liés à son parcours professionnel et à sa sensibilité sociale, ainsi qu'en fonction de la situation dans laquelle il se trouve.

Cette recherche nous montre bien la particularité des interventions et du savoir-faire d'un MSP et la différence entre une vision nouvelle et une vision basée sur les habitudes.

Mots-clés

Trouble psychique - Besoins - Ressources - Milieu socioprofessionnel - Changement

Remerciements

À toutes les personnes concernées pour leur soutien et leurs apports durant cette formation et pendant l'élaboration de ce travail, particulièrement à :

- ❑ Toutes les personnes interviewées qui m'ont consacré du temps pour répondre à mes questions, ainsi qu'à la Direction de Polyval pour m'avoir permis d'effectuer ce travail ;
- ❑ M. Abdelilah Messaoudi, référent thématique, pour tous ses conseils avisés ;
- ❑ M. Jean-Yves Riand, référent méthodologique, pour ses remarques et conseils avisés ;
- ❑ Mon épouse, pour sa patience et son soutien ;
- ❑ Ma fille, pour sa relecture, les corrections et sa disponibilité ;
- ❑ Ma maman et ma famille, pour leur réconfort et leurs encouragements tout au long de cette formation.

Informations

- ❑ Les opinions émises dans ce mémoire n'engagent que leurs auteur/e/s.
- ❑ Dans ce travail, le masculin est utilisé à titre épïcène.
- ❑ Les entretiens et la grille de dépouillement sont traités de manière anonyme.

Illustration de couverture

Source : <http://mesfilles-monchatetmoi.publicoton.fr/mes-attentes-mes-envies-un-nouvel-amour-53439>

AVANT-PROPOS

Il s'agit ici d'un travail de réflexion, de sensibilisation et d'information destiné à l'ensemble des professionnels du domaine social, particulièrement aux MSP et aux institutions amenées à intégrer et à accompagner des personnes en situation de handicap, notamment d'origine psychique, dans un atelier protégé, tout au long de leur parcours professionnel.

Ce travail ne compte pas apporter des « solutions clés en main » pour accueillir les personnes souffrant de troubles psychiques mais propose des axes de réflexion sur les attentes et les besoins face à ces problématiques.

La valorisation des rôles sociaux « V.R.S. »¹ est une référence en la matière.

« Traitez les gens comme s'ils étaient ce qu'ils pourraient être et vous les aiderez à devenir ce qu'ils sont capables d'être » (Goethe J. W., s.d.)²

Après avoir été traité comme « un handicapé » toute son enfance durant, le philosophe valaisan internationalement connu, Alexandre Jollien, en est un exemple éloquent.

En bref, les notions de « handicapés » et de « personnes handicapées » sont désuètes depuis plusieurs décennies ! Il est du devoir des professionnels de la communication de faire évoluer le regard porté sur nos semblables en utilisant au moins le terme de « personne(s) en situation de handicap » à défaut d'en arriver à l'idéal de nos amis québécois pour qui ce sont des citoyens parmi d'autres. (ES domaine social Valais, 2016)

Et comme le dit Albert Jacquard :

« Nous sommes ce que le regard des autres fait de nous ; quand le regard des autres nous méprise, nous devenons méprisables, et quand le regard des autres nous rend merveilleux, eh bien, nous sommes merveilleux. L'important, c'est de se voir merveilleux dans le regard des autres » (Jacquard, s.d.)

¹ Le concept de la V.R.S. est l'aboutissement d'une démarche élaborée en Scandinavie au cours des années 60. Issu du "principe de normalisation" (Nirje), la V.R.S. est devenue une référence incontournable pour rendre compte des efforts à fournir en vue de l'intégration des "défavorisés" au sein de la collectivité. La théorisation et l'opérationnalisation du concept sont le fruit du travail de Wolf Wolfensberger dans les années 80.

Source : <http://www.fovahm.ch/presentation/concept-institutionnel,76.pa.html> (consulté le 14.12.2016)

²Poète, écrivain et dramaturge allemand (1749-1832).

Table des matières

1. INTRODUCTION	1
1.1. CADRE DE RECHERCHE	1
1.1.1 Illustration	1
1.1.2 Thématique traitée	2
1.1.3 Intérêt présenté par la recherche	2
1.2 PROBLEMATIQUE	3
1.2.1 Question de départ	3
1.2.2 Précisions, limites posées à la recherche	3
1.2.3 Objectifs de la recherche	3
1.3 CADRE THEORIQUE	4
1.3.1 Trouble psychique	4
1.3.2. Milieu socioprofessionnel à vocation industrielle	6
1.3.3 Théorie de Maslow	7
1.3.4 Idée du changement en termes sociologiques	8
1.3.5 Notion d'adaptation	9
1.4. CADRE D'ANALYSE	10
1.4.1 Méthodes de recherche	10
1.4.2 Méthode de recueillement des données et résultats de l'investigation	11
2. DÉVELOPPEMENT	12
2.1 INTRODUCTION ET ANNONCE DES CHAPITRES DEVELOPPES	12
2.1.1 Présentation de la méthodologie d'analyse et plan retenu	12
2.2 PRESENTATION DES DONNEES RECUEILLIES SUR LE TERRAIN	13
2.2.1 Accompagnement	13
- Prise en charge au quotidien	13
- Équilibre dans la relation	15
- Le suivi socioprofessionnel	16
2.2.2 Dimension relationnelle	17
- Relations professionnelles	17
- Évolution des handicaps « Impact sur l'activité au sein de Polyval. »	17
- Le stress	18
- Les liens professionnels	18
- Le soutien socioprofessionnel	19
- Information	22
2.2.3 Concept pédagogique	24
- Projet personnel de développement (PPD)	24
3. CONCLUSION	27
3.1 RESUME ET SYNTHESE DE LA RECHERCHE	27
3.1.1 Synthèse	27
3.1.2 La question de départ	27
3.2 LIMITES DU TRAVAIL	29
3.3 PERSPECTIVES ET PISTES D'ACTION PROFESSIONNELLE	30
3.4 REMARQUES FINALES	32
4. BIBLIOGRAPHIE	34

5. ANNEXES	I
ANNEXE I	II
ANNEXE II	IV
ANNEXE III	VI

1. INTRODUCTION

1.1. Cadre de recherche

1.1.1 Illustration

J'effectue mon stage pratique de formation en tant que MSP à la Fondation Polyval à Lausanne-Vernand depuis septembre 2015. À l'atelier de cartonnage, j'accompagne des personnes adultes en situation de handicap, notamment d'origine psychique, qui feront l'objet de cette recherche. La trentaine de places offerte est conçue pour des activités essentiellement répétitives, dont la qualité et les délais sont strictement contrôlés. Nous fabriquons, entre autres, des produits pour l'horlogerie, la cosmétique et la confiserie. Il s'agit de produits haut de gamme. Cet aspect est valorisant pour les collaborateurs³.

Polyval est une entreprise sociale. L'idée de base est de proposer des conditions comparables à celles de l'économie de premier marché, à l'exception du salaire, qui est en complément de la rente d'invalidité. Elle a deux missions : économique et sociale. La fondation répond à la charte de Polyval, ainsi qu'au code d'honneur de l'INSOS (Association nationale de la branche des institutions pour personnes en situation de handicap).

La population cible de cette recherche se compose de femmes et d'hommes dont la majorité est faiblement scolarisée et peu qualifiée professionnellement. La typologie des handicaps au 31 décembre 2014 révèle que les problématiques liées aux troubles psychiques représentent 32% de la population accueillie. Cette classification, bien qu'utile pour se faire une idée de la population, reste un indicateur relativement lacunaire. En effet, les informations servant à établir cette typologie se basent sur les indications données par les collaborateurs au moment de leur inscription.

L'engagement d'un nouveau MSP⁴ nécessite des précautions importantes en raison de la complexité des tâches à réaliser. Aux qualifications professionnelles dans un métier de base, un acquis de connaissances plus technique du domaine social s'additionne à des capacités humaines spécifiques. Le personnel encadrant se doit de répondre aux critères définis dans la charte. Le rôle de MSP est à la fois celui de médiateur, formateur, coach, évaluateur : il doit naviguer entre la mission de l'institution, son cahier des charges en lien direct avec celui de l'atelier concerné, et les attentes des collaborateurs.

Pour conclure, il est important de signaler que dans ce travail, lorsque je parle de fonction du MSP nouvellement engagé ou nouveau, j'entends la fonction socioprofessionnelle décrite dans le PEC (Plans d'Études Cadre), approuvé par l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT). Voici un résumé des tâches d'accompagnement nécessaires selon le PEC : Accueil / Intégration / Observation / Réalisation des rapports d'évaluation / Participation au bilan socioprofessionnel et Fixation des objectifs.

³ Nom donné aux personnes en situation de handicap, qui sont au bénéfice d'une rente AI ou d'une autre mesure (AI, ORP, RI, etc.), au sein de la Fondation Polyval. Pour cette recherche, il s'agit particulièrement de personnes souffrant de troubles psychiques.

⁴ Nouveau MSP : nouvellement engagé.

1.1.2 Thématique traitée

« Les attentes des collaborateurs avec des troubles psychiques » sont un sujet pertinent, qui mérite toute l'attention de la part du MSP.

L'activité professionnelle en atelier est utilisée comme moyen d'accompagnement et de valorisation, cependant sa mise en pratique pose quelques difficultés d'ordre technique, organisationnel, relationnel et demande un savoir-faire et un savoir-être particuliers. Elle peut permettre de mieux comprendre la spécificité de la relation qui s'est établie entre le MSP nouvellement engagé et les collaborateurs. De plus, elle met en avant les avantages à favoriser l'insertion de ces derniers en milieu socioprofessionnel à vocation industrielle.

Régulièrement un MSP est engagé au sein de Polyval. Ce changement a des incidences sur les collaborateurs qui doivent travailler sous leurs ordres. Cette interaction crée un déséquilibre auprès des collaborateurs, qui eux sont là depuis longtemps, et qui doivent se confronter à un nouveau défi, s'habituer à l'arrivée d'une personne avec une autre approche socioprofessionnelle. Au vu de tous ces éléments, je me permets de constater simplement que nous sommes dans une situation nouvelle et déséquilibrée. De ce fait, je m'interroge particulièrement sur les attentes des personnes en situation de handicap d'origine psychique. Je trouve pertinent que l'on se pose certaines questions pour mener à bien ce travail, à savoir :

- ❑ Quels sont les **besoins** des collaborateurs ?
- ❑ Quel impact **le changement** de MSP peut-il avoir sur les perspectives des collaborateurs ?
- ❑ Existe-t-il un **lien** entre les moyens mis à disposition par Polyval, la méthode de travail du MSP et les **attentes** des collaborateurs ?

1.1.3 Intérêt présenté par la recherche

Cette thématique traitée est digne d'intérêt pour cette recherche car les attentes et les besoins des personnes sont des paramètres essentiels dans un processus d'accompagnement socioprofessionnel d'intégration et de la valorisation des rôles sociaux (V.R.S.).

En effet, en tant que MSP je suis confronté sur le terrain à des situations telles que des absences récurrentes non justifiées, des difficultés à trouver une activité adaptée pour certains collaborateurs, le manque d'autonomie pour d'autres, des objectifs fixés sans l'implication de la personne intéressée, donc difficilement atteignables. Tous ces éléments sont au centre de mes préoccupations, tant au niveau professionnel qu'au niveau de mes valeurs en tant qu'individu, pour que chaque personne puisse prendre confiance en elle, bénéficier d'une écoute active, d'une autonomie et adapter les réseaux afin d'offrir un encadrement optimal.

Cette étude met l'accent également sur la problématique de la dimension au niveau relationnel entre le collaborateur et le MSP, les liens entre les stratégies des MSP et la description de celles faites par la Fondation Polyval. On assiste à un changement qui ouvre le champ d'une compréhension nouvelle. Actuellement, le recours à des réflexions telles que celles-ci est pertinent au vu des exigences du contexte économique et des restrictions des subventions du pouvoir public.

1.2 Problématique

1.2.1 Question de départ

« Quelles sont les attentes des collaborateurs à l'égard des MSP nouvellement engagés au sein de Polyval ? »

1.2.2 Précisions, limites posées à la recherche

Pour la réalisation de ce travail de mémoire, mon étude se concentre sur le site de Polyval, à Vernand en particulier, autour des trois ateliers représentatifs des activités. Mon enquête est dirigée d'une part vers les collaborateurs et de l'autre vers mes collègues MSP.

1.2.3 Objectifs de la recherche

Par le biais de ma recherche, les objectifs suivants seront réalisés, à savoir :

▪ **Les objectifs théoriques :**

- ❑ Définir le trouble psychique
- ❑ Définir la théorie de Maslow
- ❑ Définir le milieu socioprofessionnel à vocation industrielle
- ❑ Définir l'idée du changement en terme sociologique
- ❑ Définir la notion d'adaptation

▪ **Les objectifs pratiques :**

MSP nouvellement engagé et ancien :

- ❑ Qu'est-ce que le fait de se confronter à un nouveau MSP change pour les collaborateurs ?
- ❑ Identifier les stratégies qu'ils ont développées pour l'accompagnement des collaborateurs

Collaborateur :

- ❑ Leur ressenti par rapport au fonctionnement de l'atelier
- ❑ Leurs besoins, ressources et motivation (selon la théorie de Maslow)

1.3 Cadre théorique

Il existe diverses définitions des concepts exposés ci-dessous, mais j'ai choisi celles qui me paraissaient au mieux susceptibles d'éclairer la problématique de ma recherche, à savoir :

- Le trouble psychique
- Maladie / La déficience / Une incapacité / Le handicap / L'origine du handicap
 - Milieu socioprofessionnel à vocation industrielle
- Les ateliers protégés / La Fondation Polyval
 - Théorie de Maslow
- Pyramide des besoins / Théorie de la motivation (intrinsèque et extrinsèque)
- Les Ressources
 - Idée du changement en terme sociologique
- La conduite de changement / Enjeux sociologiques
 - Notion d'adaptation

1.3.1 Trouble psychique

Afin de mieux comprendre ce qu'est le trouble psychique, il est important de savoir que ce n'est pas une maladie. De ce fait, je propose une définition en plusieurs points.

Le trouble psychique apparaît après une période dite de « normalité » et non à la naissance comme la déficience mentale, qui apparaît le plus souvent entre la fin de l'adolescence et la majorité. La plupart des personnes souffrant de maladies psychiques ont des périodes de stabilisation et de décompensation. Ce n'est que lorsque les décompensations deviennent plus fréquentes, plus marquées et que l'état général de la personne est en péjoration constante, que l'on peut considérer cette maladie comme un handicap psychique.

Le handicap d'origine psychique est la conséquence d'une maladie mentale. La personne en situation de handicap psychique souffre de troubles d'origines diverses qui influencent son mode de comportement de façon temporaire ou durable. La personne n'a par définition pas de déficience au niveau de ses capacités intellectuelles, mais le handicap peut influencer la manière dont elle met en œuvre ses capacités intellectuelles. (Delphine Pernet)⁵

En 1986, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) publie la classification internationale des déficiences, incapacités et handicaps (CIH). C'est le Dr. Philip Wood, épidémiologiste de l'Université de Manchester qui élabore cette importante classification. Il y introduit la notion de désavantage social. C'est à partir des travaux de Wood que l'on considère désormais la notion de « handicap de situation ». Le désavantage social subi par un individu n'est plus le fait de sa propre déficience ou de son incapacité à accomplir certains actes mais le produit d'un environnement inadapté à sa différence.

Cette approche met en évidence certains aspects de la dimension sociale du handicap et permet de mieux prendre en compte la question de l'environnement dans lequel vit la personne en situation de handicap. Elle offre également un outil qui permettra le développement de stratégies dans le domaine de la réadaptation ou de la réintégration. (Rebetez, 2003)

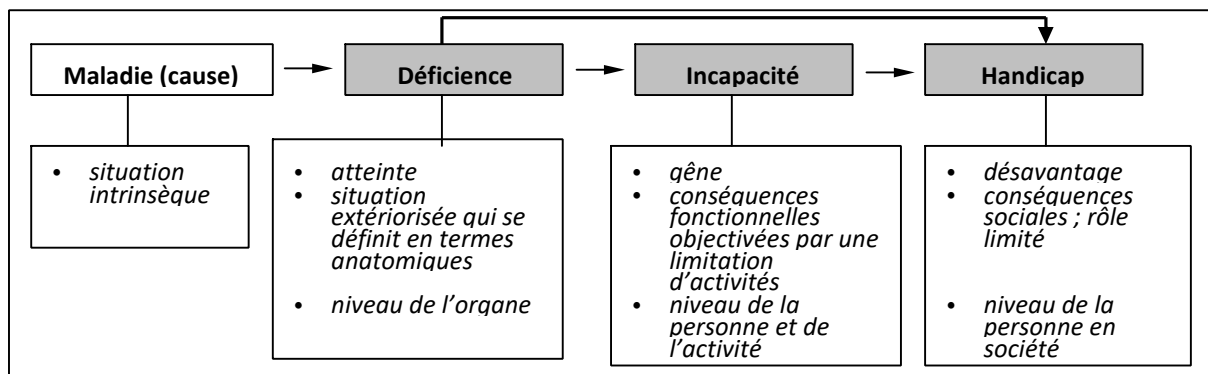
⁵ Psychologue, coordinatrice socioprofessionnelle de Polyval et personne ressource.

Maladie : dans la Loi fédérale sur l'assurance-maladie (LaMal), la maladie est définie comme toute atteinte physique, mentale ou psychique qui affecte la santé et qui provoque une incapacité de travail ou exige un traitement médical.

Selon la classification internationale des déficiences, incapacités et handicaps de l'OMS

- **La déficience** correspond à toute perte ou anomalie transitoire ou définitive d'une structure ou fonction psychologique, physiologique ou anatomique (membre ou organe, système fonctionnel, physique ou mental).
- **Une incapacité** (ou gêne) correspond à toute réduction, partielle ou totale, de la capacité d'accomplir une activité (ou une action) d'une façon ou dans les limites considérées comme normales pour un être humain.
- **Le handicap** (ou désavantage social) résulte d'une déficience ou d'une incapacité qui limite ou interdit l'accomplissement d'un rôle normal (en rapport avec l'âge, le sexe, les facteurs sociaux et culturels).

Schéma conceptuel de la CIH (d'après Wood, 1980)



Source : L. Vaney, Cahiers psychiatriques, no 24, 1998, p. 193

La loi sur l'invalidité ne définit donc pas le handicap mais l'invalidité. L'invalidité laisse supposer une incapacité de travail permanente ou du moins à long terme. Une personne en situation de handicap est une personne prise d'une atteinte permanente ou de longue durée dans sa santé physique ou mentale, médicalement prouvée, qui lui porte préjudice dans sa vie sociale, scolaire ou professionnelle. (ProInfirmis, s.d.)

La situation de handicap peut être de différentes origines

- **Déficiences mentales et intellectuelles** : des altérations ou anomalies de développement mental / des troubles de l'adaptation / des troubles mentaux consécutifs à une atteinte cérébrale organique / des troubles du comportement et/ou des troubles émotionnels apparaissant durant l'enfance ou l'adolescence / des troubles spécifique du développement psychologique dans les acquisitions scolaires / l'autisme infantile / un retard mental léger.
- **Déficiences psychiques** : dépression / psychoses / troubles névrotiques / troubles de la personnalité / syndrome maniaco-dépressif, plus souvent appelé « troubles bipolaires » / schizophrénie (type de psychose).

1.3.2. Milieu socioprofessionnel à vocation industrielle

C'est un milieu professionnel proche de celui que l'on trouverait dans une usine, un bureau ou un commerce, où la notion de production et l'exigence de rendement sont importantes. On y mène une activité propre de production, dont les exigences de rendement sont moins grandes et qui est plus à même de s'adapter à la variation des performances des employés en situation de handicap.

La particularité de ce milieu est de permettre à la personne d'expérimenter les conditions de travail d'une entreprise ordinaire avec des horaires de travail réguliers et une certaine exigence professionnelle. En parallèle, les participants bénéficient d'un suivi social afin de leur permettre de restructurer leur situation personnelle et de définir des objectifs professionnels. Le travail quotidien est axé autour de l'objectif premier qui est la réinsertion sur le premier marché du travail pour certaines d'entre elles.

De plus, pour être reconnu « à vocation productive », le chiffre d'affaires obtenu par l'activité doit en principe couvrir plus de 40% des charges globales. On entend par chiffre d'affaires, toutes les ventes ou prestations de service effectuées tant à l'externe qu'à l'interne.

Les ateliers protégés sont destinés aux personnes majeures, en situation de handicap ou en grandes difficultés sociales, qui n'ont pas atteint l'âge de la retraite et qui peuvent tirer un bénéfice des activités offertes. Ils permettent aux personnes qui ne peuvent pas trouver une place dans le premier marché de l'emploi d'accomplir des activités valorisantes et utiles dans les domaines de l'artisanat, de l'industrie ou des services.

Ces activités concrétisent le droit de la personne en situation de handicap d'obtenir et de conserver un emploi ou d'exercer une occupation utile, productive et rémunératrice selon ses possibilités. L'activité qui leur est proposée est adaptée à leurs capacités, dans la mesure du possible, leur choix est pris en considération. (vd.ch, social/handicaps, s.d.)

Les ateliers protégés à vocation industrielle proposent des activités, des services et des produits à la clientèle dans des domaines très divers tels que : mécanique générale, serrurerie-feronnerie, fabrication de ressorts, montages (mécaniques électriques p.ex.), thermo laquage, gravure, cartonnage, conditionnements divers.

La Fondation Polyval, « entreprise sociale à vocation industrielle »

Depuis sa création en 1971, la Fondation Polyval, institution vaudoise d'intérêt public à but non lucratif, relève des défis avec une mission à double challenge : celle de réaliser des mandats liant complexité et qualité d'exécution avec des personnes atteintes dans leur santé (physique, psychique, mentale ou sensorielle).

Premier challenge : « entreprise sociale »

L'institution permet aux bénéficiaires des prestations AI ou en difficultés sociales dès 18 ans de s'épanouir par le biais d'une activité rémunérée valorisante et socialisante. Ils sont encadrés au quotidien par des MSP dotés d'une expertise dans les multiples domaines d'activités réalisées en atelier et bénéficient d'un soutien psychologique fourni par le responsable socioprofessionnel, chargé également de coordonner une prise en charge en réseau avec les différents intervenants autour de la personne. L'accent est mis sur ce travail en réseau afin d'accompagner la personne dans son activité professionnelle et de lui permettre de maintenir ses acquis et/ou développer ses compétences.

Second challenge : « vocation industrielle »

L'institution honore les mandats confiés par sa clientèle industrielle et commerciale en fournissant des produits et des services conformes à leurs exigences en termes de qualité et de délai, en tenant compte des compétences des travailleurs. Par le côté industriel de sa mission, la Fondation Polyval est soumise à la loi et au rythme du marché économique, raison pour laquelle son management vise le développement de stratégies afin d'assurer sa continuité et sa croissance.

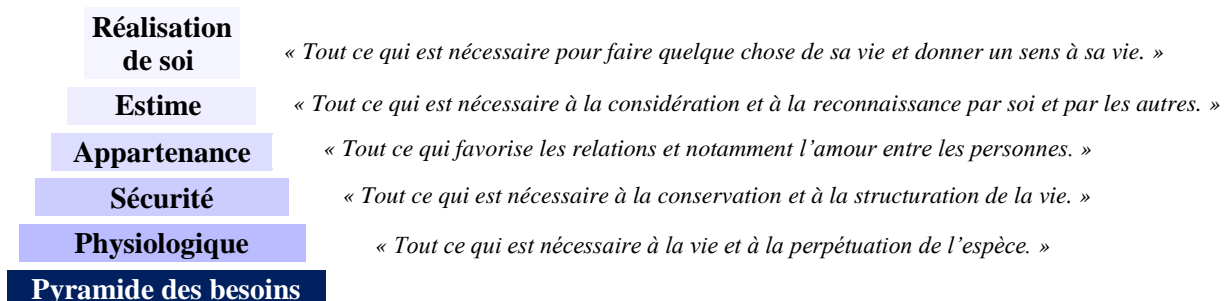
1.3.3 Théorie de Maslow

Abraham Maslow⁶ est, avec Carl Rogers⁷, un des fondateurs du courant de la psychologie humaniste. Il n'est donc pas surprenant de retrouver dans la théorie motivationnelle de la pyramide des besoins un des grands principes de l'humanisme : l'homme tend vers un besoin de réalisation. Cependant, cette théorie ne s'arrête pas là. Dès les premières formulations (1943), il propose un principe d'organisation et des contenus motivationnels différents. Le principe d'organisation est hiérarchique. (wikipedia, 1989)

Cette hiérarchie est organisée selon différents principes :

- Si les besoins ne sont pas satisfaits, alors un dysfonctionnement peut survenir.
- La satisfaction des différents besoins permet de remédier aux dysfonctionnements.
- Lorsque l'individu a le choix, il cherche toujours à satisfaire les besoins de base non satisfaits.

Autrement dit, pour accéder à un besoin de niveau supérieur, les besoins de niveaux inférieurs doivent être satisfaits. Les contenus sont, dans l'ordre de satisfaction, les suivants :



Est-ce que les personnes atteintes de troubles psychiques sont conscientes de leurs réels besoins ? À quel niveau de la pyramide se situent-elles ?

Cette recherche permettra peut-être de dégager un besoin plus représenté chez ce groupe de personnes et d'agir en conséquence.

Motivation « Nos motivations sont donc conditionnées par nos besoins. »

« Dans la vie, il y a deux catégories d'individus : ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se demandent pourquoi. Ceux qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et qui se disent : pourquoi pas ? » (Shaw, s.d.)⁸

⁶ Abraham Harold Maslow (1908-1970), psychologue américain considéré comme le père de l'approche humaniste.

⁷ Carl Rogers (1902-1987), psychologue humaniste nord-américain.

⁸ George Bernard Shaw Dramaturge et critique irlandais (1856-1950), prix Nobel de littérature en 1925.

La définition de la motivation au travail des salariés est « l'ensemble des forces qui agissent sur une personne, ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. Elle représente la plus précieuse des énergies de l'entreprise car l'efficacité des salariés en dépend.

L'intensité de la motivation des collaborateurs varie en fonction des individus, du contexte et du temps. La motivation est le moteur de toutes nos actions, elle ne se monnaie pas, ne s'invente pas, elle est en nous, ce n'est que quand elle vient à manquer qu'on s'aperçoit de son importance. La vraie motivation, c'est le plaisir.

Théorie de la motivation

La théorie de la motivation présente l'originalité par rapport aux précédentes théories, de distinguer deux types de motivation suivant qu'elle est "imposée" ou non.

□ **La motivation intrinsèque** : l'action est conduite uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe.

□ **La motivation extrinsèque** : l'action est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu (punition, récompense, pression sociale, obtention de l'approbation d'une personne tierce...).

Ces deux types de motivations sont complétés par un troisième état :

□ **L'a motivation** : l'individu a le sentiment d'être soumis à des facteurs hors de tout contrôle.

L'a motivation se distingue de la motivation extrinsèque par l'absence de motivation liée au sentiment de ne plus être capable de prévoir les conséquences de ses actions. Les deux types de motivations coexistent en général et peuvent se relayer pour soutenir l'engagement dans l'activité. Mais la motivation intrinsèque est plus stable et durable dans le temps. (Deci et Ryan, 2012)

Les ressources

L'ensemble des savoir-faire utiles sont stockés et conservés dans notre cerveau et notre système nerveux en vue des actions futures. La personne a tous les atouts accessibles pour poursuivre ses objectifs.

Une ressource peut être définie de cette manière : « moyen utilisé pour se sortir d'une mauvaise situation ». Elle se présente sous différentes formes : intérieure (soi-même), extérieure (les autres), spirituelle (religion), physique (moyen auxiliaire), financière. (Chappuis S. A., 2014)

1.3.4 Idée du changement en termes sociologiques

« Il n'y a rien dont l'exécution est plus difficile ou la réussite plus douteuse ou le maniement plus dangereux que l'instauration d'un nouvel ordre des choses. »
(Machiavel, s.d.)⁹.

La notion de changement introduit l'idée d'action, le fait de changer, de modifier quelque chose, de passer d'une situation à une autre : changement de propriétaire, de ministère. Un changement de quelque chose est la modification, la transformation, etc., entraînée par le changement. Il est intéressant de noter que le terme « changement », en français, a pour origine première le terme

⁹ Niccolò Machiavelli (1469-1527), penseur italien de la Renaissance, théoricien de la politique et de la guerre.

provenant du bas latin *cambiare* qui veut dire : échanger, substituer une chose à une autre. L'interaction et l'échange sont ainsi au cœur du changement.

Le Petit Robert le définit comme « *état de ce qui évolue, se modifie, ne reste pas identique* ». Serge Raynal¹⁰ le considère comme « *un Phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement. Ce phénomène est déclenché par un stimulus provoquant un écart, un décalage, une rupture ou un déséquilibre.* » (Serge-Raynal, s.d.)

G. Bateson¹¹ distingue cependant deux types de changements dans les systèmes humains :

- Celui qui intervient à l'intérieur d'un système, qui lui permet de maintenir son équilibre par la mise en place de mesures correctrices d'adaptation, assurant par-là même la permanence de ce système.
- Celui qui affecte et modifie le système, qui correspond à des bouleversements aboutissant à l'évolution de ce système.

La conduite de changement

La conduite de changement vise à maîtriser une mutation ou une évolution des structures et du fonctionnement de l'organisation sociale affectant les rapports sociaux (modes de vie, mentalités...). Les transformations ne sont pas provisoires ou éphémères et modifient la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale d'une collectivité donnée, ce qui influence le cours de l'histoire. (wikipedia, 2016)

Enjeux sociologiques de la conduite du changement

Le changement peut être un moyen d'atteindre un idéal choisi par un groupe d'individus nécessitant alors une négociation ou un conflit. Le changement est aussi un outil qui peut servir ou asservir un groupe. Dans ce contexte, l'enjeu identitaire, personnel ou social est au cœur de la notion de changement. (wikipedia, 2016)

Quelles sont les conséquences pratiques du changement dans les ateliers ? Les formes les plus souvent observées de résistance au changement dans les ateliers ?

1.3.5 Notion d'adaptation

On appelle adaptation le processus de modification d'un objet, d'un organisme vivant ou d'une organisation humaine de façon à rester fonctionnel dans de nouvelles conditions, ainsi que le résultat de ce processus.

Pour le dictionnaire, adapter veut dire changer un « comportement » pour lui permettre de réagir dans de nouvelles « circonstances ». Plus précisément, il y a deux acteurs : l'objet, c'est-à-dire ce qui est adapté (c'est souvent un mécanisme, un instrument, un dispositif, un réflexe ou un comportement), et le sujet, c'est-à-dire le mécanisme qui adapte.

Dans un processus d'adaptation, il y a donc en plus d'un objet et d'un sujet, un modèle de référence qui permet de passer d'un fonctionnement habituel à un nouveau fonctionnement et une tâche à accomplir qui motive le passage d'un comportement à un autre.

Tout ceci a lieu dans un environnement dont une modification suscite le processus d'adaptation.

¹⁰ Docteur en Sciences et directeur d'ADES Conseil.

¹¹ Gregory Bateson (1904-1980) anthropologue, psychologue, épistémologue américain.

1.4. Cadre d'analyse

1.4.1 Terrain de recherche et échantillon retenu

Pour répondre à la question de départ, le choix du terrain de recherche m'est apparu évident et s'est fait en fonction de critères pratiques. Je me suis orienté vers le site de Polyval à Vernand au-dessus de Lausanne, vu que c'est mon lieu de stage. L'intérêt est porté sur le concept pédagogique, la mission de l'institution et les aspects sociaux.

Afin d'obtenir la participation des collaborateurs et des MSP à mon enquête, j'ai collaboré avec mes collègues MSP. J'ai demandé l'accord de la responsable socioprofessionnelle. Les personnes qui ont participé travaillent dans trois ateliers différents, représentatifs des domaines d'activité de l'institution. J'ai été attentif à leur état émotionnel, à leurs capacités cognitives dues à une éventuelle prise de médicament et particulièrement au stress que cette situation pourrait engendrer et j'ai interrompu le questionnement lorsque celui-ci était trop important.

Au sein de ces ateliers, 13 MSP interviennent dans la prise en charge de 60 à 100 collaborateurs. Lors de mon projet, j'avais prévu d'interroger au moins 12 collaborateurs et 6 MSP. Malheureusement, pour des raisons de planning, j'ai dû exclure trois MSP (1 nouveau et 2 anciens) et trois collaborateurs ont refusé pour des raisons qui leur appartiennent. J'ai tout de même eu l'accord de trois MSP et neuf collaborateurs, ce qui représente un échantillon pertinent de personnes. Cela m'a ainsi permis de récolter un grand nombre de données.

Dans un premier temps, j'ai fait un entretien auprès de collaborateurs, parmi lesquels 7 ont une formation de niveau AFP (Attestation fédérale professionnelle) et un CFC (Certificat fédéral de capacité), ainsi que plusieurs années d'expérience dans leurs domaines respectifs, comme la menuiserie, l'électronique, la vente ou la peinture en carrosserie, et deux sans formation. L'échantillon est constitué de trois femmes et six hommes, dans des tranches d'âge de 20 à 65 ans, et une moyenne de dix ans d'ancienneté chez Polyval.

Au final, j'ai accompli quatre entretiens avec mes collègues MSP nouvellement engagés et anciens, tous masculins. Parmi les MSP interrogés figurent deux nouveaux et un ancien, un seul est MSP diplômé. L'âge des personnes interrogées varie entre 30 et 50 ans. Ces professionnels ont entre 1 an et 10 ans d'expérience au sein de l'institution.

1.4.1 Méthodes de recherche

J'ai choisi la méthode de recherche qualitative car elle permet de récolter des informations qui ont pour but de « *débroussailler le terrain, dans toute leur complexité* » (Boutin, 2006).

Il s'agit également « *de mieux comprendre et interpréter la façon dont les personnes, dans un environnement social particulier, construisent le monde qui les entoure* » (Boutin, 2006).

Mes entretiens se sont déroulés dans un climat détendu pour la plupart des personnes interrogées. Je tiens tout de même à préciser que certains étaient plus stressés que d'autres. Tout le monde a cependant répondu à toutes mes interrogations. J'ai questionné les participants dans un bureau, à l'abri des regards. J'ai souhaité m'isoler pour limiter l'influence des collègues et des responsables sur les données transmises pour laisser la personne s'exprimer librement dans un climat favorable de compréhension et de confiance.

Pour les recherches bibliographiques, ai-je me suis appuyé sur les dispositions légales sur le travail dans le Canton de Vaud, la charte de Polyval, les normes et le système de qualité auquel

l'institution est soumise afin de bien cerner le milieu industriel. Dans mes recherches, j'ai utilisé diverses sources, à savoir la consultation de documents papier ou sur internet.

1.4.2 Méthode de recueillement des données et résultats de l'investigation

Afin de répondre à ma question de départ, j'ai recueilli un grand nombre de données dans des ouvrages et autres documents, pour comparer et étayer mes résultats.

J'ai effectué les différents entretiens de manière individuelle et semi-directive¹² à l'aide d'une grille d'entretien (Annexe I et II) afin de recueillir les informations adéquates à ma recherche. Cette grille comporte des questions ouvertes qui m'ont servi de fil rouge lors des interviews. Ce type de questions n'est pas agressif et est plus subtil que le « pourquoi » qui amène plutôt à des justifications. J'ai opté pour cette méthode car elle laisse une part de liberté à la personne interrogée.

Les thématiques de mon guide d'entretien de collaborateur étaient en partie équivalentes à celle de MSP. Il était plutôt orienté sur leur parcours, leurs motivations, leurs besoins et leur appréciation de l'accompagnement. Ce guide a également été élaboré en fonction de mes interrogations afin de les confirmer ou de les infirmer. J'ai donc ciblé mes questions selon mes idées de base. Je suis tout de même resté prudent lors de sa mise en application afin de ne pas influencer les collaborateurs interrogés dans leurs réponses. L'entretien consistait à interroger les personnes impliquées sur les pratiques et la pertinence d'un accompagnement prenant en compte la variable relation entre collaborateurs / MSP et la mission, notamment le concept pédagogique de Polyval.

D'abord, je me suis inspiré de situations vécues lors de ma pratique professionnelle, ainsi que des attitudes des individus face à un changement. Ces inspirations vont donc me permettre de mettre en évidence des situations particulières entre collaborateurs et MSP.

Pour ne pas déformer les propos des personnes interviewées et en saisir toutes les nuances, j'ai, avec leur consentement, choisi de les enregistrer. J'ai donc retranscrit mes entretiens, afin de conserver toutes les données transmises. Par la suite, j'ai les ai relus soigneusement et j'en ai en ressorti les idées principales dans des tableaux synoptiques (Annexe III).

Pour finir, j'ai analysé le contenu de ces données. Le codage des données a été réalisé à l'aide du logiciel Excel. L'utilisation de l'analyse qualitative informatisée m'a permis de gagner en rigueur et en temps. Cette phase de traitement m'a permis de mettre en évidence un certain nombre de résultats.

¹² L'entretien semi-directif est une technique d'enquête qualitative fréquemment utilisée dans les recherches en sciences humaines et sociales. Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Entretien_semi-directif (consulté le 15.04.2015)

2. DÉVELOPPEMENT

2.1 Introduction et annonce des chapitres développés

Le développement de ce chapitre repose sur 3 axes, sur lesquels j'ai élaboré un modèle et orienté ma recherche.

Dans ce chapitre, je souhaiterais décrire des situations spécifiques, des difficultés et des aléas du quotidien professionnel des collaborateurs. Ces aspects illustrés ci-dessous ont été mis en évidence par les personnes interviewées :

- **Accompagnement**
 - La prise en charge au quotidien
 - L'équilibre dans la relation
 - Le suivi socioprofessionnel
- **La dimension relationnelle**
 - La relation interpersonnelle
 - L'évolution des handicaps
 - Le stress
 - Les liens professionnels
 - Le soutien socioprofessionnel
 - D'information
- **Concept pédagogique**
 - Projet Personnel de Développement (PPD)

2.1.1 Présentation de la méthodologie d'analyse et plan retenu

Afin de mettre en évidence les attentes des collaborateurs et éclairer les objectifs théoriques et pratiques, j'ai choisi d'effectuer une description des données récoltées lors de mes entretiens.

Dans un premier temps, je vais vous présenter les données récoltées sur le terrain sous 2.2.1, lors des entretiens avec les collaborateurs et celles obtenues auprès des MSP. Puis, je ferai l'analyse des résultats obtenus. Dans cette analyse, j'établirai des liens avec les concepts théoriques retenus et les précisions repérées auprès des auteurs de référence de données théoriques présentées sous 1.3. Pour conclure, les données concrètes obtenues, appuyées par des références théoriques, m'orienteront vers une réflexion, une argumentation, des commentaires, et un positionnement personnel sur ma recherche.

La question en lien avec les besoins et les ressources a été posée tant aux collaborateurs qu'aux MSP, celle concernant la mission de Polyval n'a été posée qu'aux anciens MSP.

Les entretiens avec les MSP ont été orientés principalement sur leur vécu, leurs stratégies d'accompagnement et leurs rôles. Avec cela, j'ai voulu avoir un point de repère voire une ressource, afin de comprendre les attentes des collaborateurs.

Les données traitées et mises en exergue ci-dessous sont :

- En accord tant de la part des nouveaux MSP que celle des anciens MSP
- Choies et triées par leur pertinence, avec les axes mentionnés précédemment et la question de départ
- Choies indépendamment du nombre de personnes interrogées
- mises en évidence avec leurs questions correspondantes et l'indicateur à faire ressortir selon le Guide d'entretiens

J'ai posé des questions aux anciens MSP dans le but unique de par la suite les comparer à celles posées aux collaborateurs. J'ai mis l'accent sur la relation entre le collaborateur et le MSP.

2.2 Présentation des données recueillies sur le terrain

2.2.1 Accompagnement

La définition de l'accompagnement exposée ci-dessous est une explication plausible de la connaissance de cette notion, qui est en accord avec le rôle de MSP et en analogie avec cet axe.

Le mot « accompagner » vient d'un ancien mot « compain », qui signifie, partager le pain. (...). Donc, accompagner peut s'entendre sans ambiguïté comme « partager un moment de vie ». Mais accompagner ne relève pas seulement d'un savoir-faire, c'est avant tout un savoir-être, et ce savoir-être se cultive. (Anila Trinlé, s.d.)

Prise en charge au quotidien

Pour les personnes avec des troubles psychiques, une aide professionnelle est nécessaire pour effectuer un certain nombre de postures quotidiennes : un suivi pédagogique, social et réseau, notamment rappel du règlement, habillement approprié, comportement adapté, consignes de sécurité, etc. Elle peut être fournie par un professionnel, en l'occurrence un MSP.

Lorsque j'ai abordé ce sujet aux entretiens, les MSP mettent en avant la difficulté de la tâche, au niveau du **temps** et des **moyens à disposition**.

Entre la prise en charge et « *le travail de coordination des différentes contraintes de la production* », pour reprendre l'expression d'un MSP, deux autres collègues (MSP) estiment qu'il s'agit là d'un « *boulot fait à temps plein, peut-être il faudrait une personne de plus pour s'occuper de la production, vu le nombre de collaborateurs dont ils s'occupent* », pour lequel il faudrait avoir « *une meilleure répartition des référents.* »

La contrainte de ces situations de production fait que l'ensemble des MSP questionnés estime que la production a tendance à étouffer les autres aspects de la prise en charge, notamment l'aspect relationnel comme formulé ici : « *A mon avis, je pense qu'on ne dégage pas assez de temps pour l'accompagnement, on est surtout sur le temps de production, dans le professionnel plutôt que dans le social* » et « *On n'a plus le temps pour la relation, tout est pris par la production* ».

Ce constat est confirmé par l'ensemble des personnes interrogées (MSP et collaborateurs). L'un des collaborateurs ajoute : « *au bout d'un moment, il n'y a même plus de relation MSP-Collaborateur, il n'y a plus que de la production.* »

L'arrivée d'un nouveau MSP est donc vécue comme une possibilité de respirer, et de retrouver des relations humaines.

« Pour moi aussi, c'est mieux, le MSP ne peut pas tout le temps s'occuper de nous, ils ont déjà assez à faire avec les commandes des clients », explique un collaborateur « Nous, on a pris l'habitude, toute façon, ça ne changera pas, ça n'ira pas mieux », constate un autre collaborateur qu'est là depuis plus de 12 ans.

Chez certains collaborateurs toutefois, le propos est plus nuancé. Le fait qu'un nouveau MSP arrive, de retrouver une nouvelle relation, de se confronter à un **changement** et de devoir **s'adapter** est compensé par des attentes quant à la compétence de ces nouveaux MSP à prendre en charge les personnes avec des troubles psychiques. Le tableau suivant illustre les réponses de la quasi-totalité des collaborateurs interviewés :

TÉMOIGNAGES

« Ah je lui aurai demandé juste peut-être une aide. De l'aide pour peut-être comprendre le travail ».

« J'attends le travail, l'entente et la communication. Si j'ai un message à faire faire passer, ce serait bien qu'il y ait moins de prise de tête et plus de compréhension. Je parle pour tout le monde en général, autant pour les collaborateurs que les moniteurs. »

« Moi ce que j'attends premièrement c'est qu'il soit à l'écoute, qu'il soit fait pour ce travail (...). Parce que les collaborateurs, c'est nous qu'on voit, c'est nous qu'on est dans la situation de handicap. Il peut nous apprendre une nouvelle façon de travailler. »

« Lui demander ce qu'il a fait, quelle formation il a faite avant, peut-être. »

« En gros, quelqu'un qui commence à me tendre la main (...). En fait, on avait peur de trouver un MSP de plus qui ne fait rien pour nous. Moi je vous dis ce que moi je sens, et ce que moi j'entends, au fait dans le groupe, on a une réaction très positive. Je suis très positif, je ressens presque un soulagement. Finalement, on trouve quelqu'un avec qui on peut parler sans qu'il monte sur ses grands chevaux. »

D'autres collaborateurs font part de leurs hésitations à faire confiance à leur MSP référent, qui n'est en général pas formé à des handicaps spécifiques. Par exemple, une personne évoque la question du « **savoir-être** » qui est le rôle d'un professionnel d'accompagnement, de maîtriser le comportement récurrent de certains collaborateurs.

Une personne interviewée estime que, contrairement à ce qui vient d'être dit, le MSP est bien plus à même de le faire, ce qui permettrait au collaborateur de **s'épanouir au travail**. Puis elle nuance son affirmation, en posant la condition « *qu'il soit qualifié* » et qu'on « *puisse lui faire confiance*. »

Je constate que le fait de devoir s'adapter au changement, notamment à la relation nouvelle, est en lien avec la problématique de ma recherche, appuyée ci-dessous par ces éléments théoriques ;

Les individus développent parfois des comportements récalcitrants face aux volontés de changement de leurs semblables. Selon AL-SHAMALN (2011), les deux facteurs expliquant cette résistance au changement (...) sont le risque perçu par l'utilisateur (soit, en d'autres termes, l'inconnu) et les habitudes (soit, en d'autres termes, le refus de l'apprentissage de nouvelles pratiques). BERNOUX (2010), quant à lui, considère qu'il ne faut pas confondre la résistance au changement avec la volonté de maîtriser son travail et, de ce fait, de conserver son identité professionnelle. (Fabrice, 2013)

Quant aux collaborateurs, ils attendent des aides que les MSP et en particulier les nouveaux témoignent de la **considération** et du **respect** pour leur personne : qu'il ne s'agisse pas seulement de la production, mais qu'il soit « *possible de discuter un peu* » et « *Qu'on n'ait pas l'impression que c'est fait à la chaîne en faisant allusion à l'entreprise à vocation industrielle.* »

Plusieurs collaborateurs témoignent notamment de malaises dans les relations avec les MSP : parfois, quand ils discutent ou ils arrêtent un moment de travailler, ils se voient reprocher d'abuser de leur temps. En effet, à ce sujet, voici ce que pensent deux des MSP questionnés :

TÉMOIGNAGES

« Chez les collaborateurs, on entend régulièrement dire qu'il y a trop de stress, qu'il y a trop de travail, qu'on est tout le temps à la bourre, et certains ont l'impression qu'on les surveille, ce qui n'est pas le cas. »

« Ils ont le sentiment que quand ils sont aux toilettes ou dans les couloirs, qu'on leur demande ce qu'ils font là, alors que ça fait 5 minutes qu'ils sont les mains dans les poches dans le couloir ; alors eux, ils ne se rendent pas compte de combien de temps ils prennent pour aller aux toilettes, mais après nous aussi, il faut qu'on apprenne à faire la part des choses ».

Ce respect évoqué avant implique aussi, à défaut d'une connaissance du handicap, de la bonne volonté pour en comprendre les spécificités ; un collaborateur se plaint que les personnes en situation de handicap ne soient **pas traitées comme tout le monde**. « Bon, j'ai dit (...). Alors moi je ne suis pas un demeuré, des fois j'ai l'impression qu'on nous prend un peu comme des petits enfants, on est obligé de carrément le dire. »

Certains collaborateurs, les plus jeunes en particulier, expriment la crainte que certains MSP soient trop exigeants, pensent avoir toujours raison et **ne se remettent jamais en question**, par exemple : « Il ne va pas me dire que j'avais raison, il ne me le dira même jamais, parce qu'il va garder sa fierté, mais dans sa tête, il sait que j'avais raison. »

Un MSP nouvellement engagé, pense que sa représentation du métier de MSP perturbe les relations avec ses collègues (MSP), notamment son **approche socioprofessionnelle** envers le collaborateur.

TÉMOIGNAGE

« Moi je vais être creux, je vais être direct, ma collègue n'a rien à faire dans le social. (...), Elle me l'avait dit « Moi il faut que ça bouge, il me faut des challenges de production, autrement ça ne m'intéresse pas » tout ça, c'est forcément au détriment du social. Pour moi, elle n'a rien à faire dans le social (...). Je vais te donner une réponse qui ne sera pas forcément objective, parce que pour moi, je ne suis pas en accord avec moi-même (...), parce qu'il y a beaucoup trop de production par rapport au social (...), c'est dans le titre de l'institution entreprise sociale à vocation industrielle ».

Équilibre dans la relation

D'abord, au sein de l'atelier, les MSP et les collaborateurs essaient de garder un équilibre, dans le contenu de la relation, entre prise en charge et relation professionnelle, entre **sympathie** et **empathie**, entre un envahissement de l'espace personnel et la bonne distance entre deux individus pour établir un lien, comme témoigne un collaborateur : « Une chose à laquelle je pense, est d'avoir moins de distance entre les collaborateurs et les moniteurs concernant les diverses responsabilités. Certaines personnes sont capables d'aller plus loin. »

Que signifie être à la bonne distance ?

La « bonne distance » est tout sauf un état figé, c'est un continuel réajustement entre trop de proximité et trop de distance, entre fusion et séparation. C'est sortir de la confusion entre ce qui appartient à l'autre, et ce qui m'appartient en propre, sa souffrance et mon mal-être, ses difficultés et mon sentiment d'impuissance... (Trinlé, 2014)

En effet, cette citation est en lien avec le terme « **zone de confort** », état psychologique dans lequel une personne se sent à l'aise. (Alasdair A. K., 2012)

Suite à ces définitions, je considère comme la bonne distance celle que le MSP laisse pour ne pas être trop influencé par les souffrances du collaborateur (sympathie), mais qu'il s'implique assez pour que celui-ci se sente compris (empathie). D'ailleurs, cette problématique semble s'accroître chez la personne souffrant de troubles psychiques. C'est pourquoi, il est important d'être attentif à cet élément et ainsi éviter certains comportements parfois inadaptés dans l'atelier.

Ensuite, lorsque les relations d'accompagnement au quotidien entre les collaborateurs et les MSP deviennent difficiles, il est nécessaire de trouver un équilibre entre la prestation purement technique (la productivité, le rendement, etc.) et l'implication sociale.

Dans le cadre professionnel, le savoir crée une première distance, les gestes codifiés, rapports, bilan, contribuent à une mise à distance. Le cadre de travail contribue donc à la prise de distance, au travers de règles explicites et également implicites sur le comportement attendu en milieu professionnel. Des mécanismes défensifs, plus au moins modérés, sont présents dans tous les milieux d'aide. La distance sans implication interdit toute relation authentique. L'implication est ce qui donne du sens au travail. (Carron, 2015)

Ce constat est présent dans la relation d'aide exercée par des MSP dans le cadre de leur mission. Être en relation avec une personne c'est quand on va « dans son monde ». L'axe affectif est le professionnel (MSP) qui s'est adapté aux besoins des collaborateurs, tandis que l'axe normatif, c'est les collaborateurs qui doivent s'adapter aux règles.

Le suivi socioprofessionnel

La remarque ci-dessus vaut pour l'ensemble des MSP: les collaborateurs attendent des MSP qu'ils soient informés sur leur situation de handicap, de prendre en considération la spécificité de celui-ci et de se remettre en question. Ils souhaitent plus de transparence et d'équilibre dans la relation, que « le MSP accepte de dire quand il ne sait pas », et qu'à l'inverse il s'interdise de compliquer la relation, ou pire de reporter l'explication sur le collaborateur ou ses collègues.

TÉMOIGNAGES

« Bah disons que le principal, c'est qu'il reconnaisse que mon idée n'est pas si mal. Même s'il ne veut pas le dire devant moi, le fait de passer à l'acte et de faire la chose, c'est le principal. »

« Ça les dérange, ils doivent accepter de ne pas savoir. »

« Quand on a des problèmes psychiques, c'est comme si on vivait dans un autre monde. Quoi qu'on fasse, les gens vont chercher toujours des histoires, c'est juste pas possible. »

Les collaborateurs, en particulier ceux qui sont là depuis longtemps, jugent intolérables les agissements des MSP anciens,¹³ qui se conduisent d'une façon inexplicite avec les collaborateurs.

La reconnaissance d'un handicap dû à la déficience psychique est bloquée par les interprétations des MSP, qui d'après les collaborateurs masquent ainsi leur impuissance :

« On devrait savoir faire la différence entre des gens qui n'ont pas envie de travailler et des gens qui ont des problèmes psychiques comme moi, parce que ça peut m'énerver plus facilement, ça peut aussi énerver une autre personne, mais ça peut m'énerver quoi. »

Les collaborateurs eux-mêmes reprochent plutôt aux MSP, le cas échéant, leur **manque d'information** et de bonne volonté pour s'informer sur le handicap. En partie, ces reproches sont éclairés par un MSP lorsqu'il dit :

¹³ MSP engagé de longue date dans l'entreprise.

« *Moi par contre, ce qui me manque, c'est les informations sur les nouveaux collaborateurs. Je n'ai pas besoin d'un dossier médical complet, mais d'un minimum parce qu'on reçoit un nouveau collaborateur, on ne sait rien. On pourrait avoir à faire à quelqu'un qui a des troubles psychiques (...), mais lesquels, on ne sait pas.* »

Chaque collaborateur est différent d'où l'importance d'observer la personne, d'adapter sa manière de donner les consignes et de s'appuyer sur l'expérience du « **réseau** » pour s'informer sur les points à prendre en compte lors de l'accompagnement social et professionnel. La mission est parfois difficile mais cet accompagnement est toujours d'une grande richesse sur le plan humain.

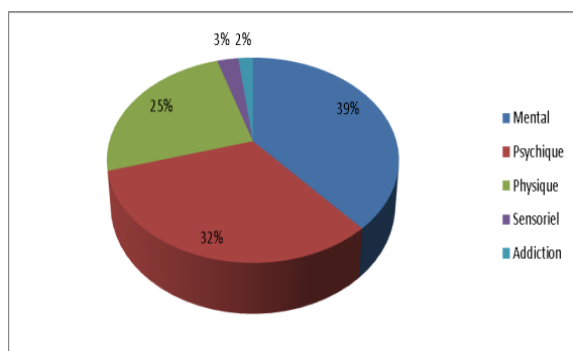
Autrement dit, nous retrouvons ici l'idée chère aux pratiques d'accompagnement de laisser advenir l'autre, dans le but de permettre aux personnes de travailler sur leurs difficultés personnelles sans subir des conséquences professionnelles (Junckhere, C.; Mezzena, S.; Molnarfi, C., 2008)

2.2.2 Dimension relationnelle

Relations professionnelles

L'arrivée dans l'atelier d'une personne en situation de handicap d'origine psychique fragilise la personne atteinte mais aussi ses collègues. La personne doit en même temps apprendre à connaître et à accepter le handicap, l'annoncer et le faire accepter par ses collègues au sein de l'atelier.

Évolution des handicaps « Impact sur l'activité au sein de Polyval. »



Graphique pourcentage de collaborateurs par type de handicap (2014)

Il faut noter que la tendance actuelle est à l'augmentation du nombre de collaborateurs tous handicaps confondus, avec des problématiques de plus en plus complexes, notamment de troubles psychiques. C'est un trouble qui a pris une place considérable dans la société, notamment lié au stress de la vie quotidienne au travail. Les déficients psychiques représentent la population dont l'état de santé est le plus fluctuant, provoquant par exemple, un

absentéisme considérable au sein de Polyval. L'encadrement doit être optimal afin de les **rassurer**.

Concernant l'absentéisme, lors de l'entretien avec un MSP (nouvellement engagé), voici ces propos :

TÉMOIGNAGE

« *Non, ça va, dans mon atelier, il n'y en a pas beaucoup, mais quand il y en a c'est toujours les mêmes. (...), oh bah vous pouvez rester 3 jours sans problèmes. Il n'y a pas besoin de certificat médical, mais le gars, il peut faire ça 10 fois, personne ne dit rien donc c'est égal. Non, mais quand ça devient trop régulier il faut organiser un réseau et puis se demander pourquoi cette personne ? Est-ce qu'elle est encore à sa place dans l'atelier ? Est-ce qu'elle est encore motivée à venir ? Est-ce qu'elle a envie de changer d'atelier ? Est-ce qu'il y a eu un problème à la maison ? Mais si tout le monde s'en fout, voilà.* »

Dans les faits, les personnes vivant avec un trouble psychique peuvent rencontrer des **difficultés** à gérer le stress et les changements, à se montrer régulières au travail ou à être constantes dans

leur humeur, etc. Ce sont par contre des personnes disposant en général de **bonnes capacités intellectuelles** et professionnelles, et qui ont souvent déjà eu des **parcours professionnels** dans la première économie de marché.

Le stress

Selon l'organisation mondiale de la santé (OMS), le stress apparaît chez une personne dont les ressources et les stratégies de gestion personnelles sont dépassées par les exigences qui lui sont posées. Le stress lié au travail est l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités, et qui remettent en cause leur aptitude à faire face.

La valeur du travail d'un homme, ou d'une femme, ne peut se réduire à une production ou à un service qui sera payé par un salaire ou des honoraires. Cette valeur doit inclure le fait que travailler huit heures par jour, c'est vendre huit heures de sa vie par jour. Et que le prix de cette vie est inestimable. (SALOME, 2010)

Les collaborateurs manifestent le **besoin d'avoir de l'information** sur ce qui se passe dans leur atelier, et de **gérer le stress** que cela peut engendrer et les **peurs** liées au fait d'être en situation de désavantage dans leurs domaines d'activité respectifs.

TÉMOIGNAGES

« Moi ce que j'ai besoin, c'est d'être rassuré, de pas avoir le stress parce que je trouve que juste avant les vacances à la fin d'année, c'est un peu la course et puis les moniteurs ils ont moins de temps. Et c'est de trouver une solution quand il y a ces coups de gaz (...) »

« Quand on a un problème, on a plus tendance à parler à un nouveau MSP qu'à un MSP qui est là depuis longtemps. »

Ils recherchent, consciemment ou non dans un premier temps, une personne ou un lieu pour exprimer ces peurs, apprendre à les gérer, apprendre à gérer l'agressivité qu'elles peuvent susciter.

Du côté du MSP, quand ils découvrent le handicap de leur collaborateur, ils ressentent souvent un **sentiment d'impuissance**, lié au fait d'avoir relativement peu d'informations sur certains cas, également pas assez de marge de manoeuvre lors de la prise de décision.

Voici le sentiment partagé par l'ensemble des MSP :

TÉMOIGNAGES

« On doit fouiller dans les fichiers informatiques pour éventuellement dénicher quelque chose, mais souvent au niveau de la santé, il n'y a rien, absolument rien. »

« Là on perd du temps parce qu'on se dit « ah d'accord », le danger si le dossier est trop précis, c'est qu'on se fasse une image trop précise et peut-être fautive, il faut aussi par l'observation en tirer des hypothèses et ce qu'il faut, mais les dossiers sont trop incomplets. »

Les liens professionnels

Pour les collaborateurs, le fait de devoir s'adapter au changement dans un contexte particulier que celui d'un atelier protégé est un exercice difficile, qui peut **déstabiliser les rapports** avec les MSP. Lorsqu'on change les rapports, que les relations d'aidé et celui d'aidant s'établissent, l'équilibre de ces rapports professionnels (MSP/collaborateur) est bouleversé par les difficultés rencontrées du fait des troubles psychiques. Comme résumé ci-dessous :

Au début, toute relation d'aide se trouve déséquilibrée. La personne aidée se trouve dans une position d'infériorité, donc de vulnérabilité ; celui qui aide est

en situation de supériorité, donc de pouvoir, et source de potentielles résistances de la personne aidée. (Schein, 2015)

Par exemple, comme le dit clairement un collaborateur, « *C'est vrai, lorsque je discute avec mon référent MSP, il y a beaucoup de détails qui ressortent sur mes problèmes de santé, ça me dérange un peu. Oui, mais ça ne va pas, la fuite a toujours été mon problème. Oui, mais j'ai dû dire des mensonges. Ah oui, j'ai fait ça pour me protéger.* »

Le caractère évolutif et instable de certains troubles psychiques engendre des difficultés dans les relations entre MSP et collaborateurs au sein de l'atelier. Dans certaines situations problématiques, les MSP ne résistent pas au réflexe de rendre responsable l'institution, les supérieurs hiérarchiques en particulier, de la situation des collaborateurs :

TÉMOIGNAGES

« *Ça correspond, sauf que j'ai le sentiment de pas avoir suffisamment d'outils pour faire plus les choses selon ce que me demande Polyval.* »

« *Même s'il faut organiser un réseau, s'il doit se faire à l'extérieur de Polyval et ça devient difficile. La consigne, c'est que les réseaux se font chez Polyval et les autres se déplacent, après ce n'est pas toujours possible. Voilà, c'est comme ça.* »

« *Moi, je pourrais organiser un réseau, mais j'ai aussi besoin du soutien de la coordinatrice socioprofessionnelle, tu ne peux pas faire ça tout seul quoi, finalement après tout, ce qu'il y a c'est que le MSP a pas assez de liberté.* »

Dans d'autres situations, les collaborateurs peuvent aussi éprouver un profond sentiment d'injustice face à toutes les épreuves qu'ils endurent dans l'atelier : « *Je ne sais pas trop, enfin, c'est quand même spécial parce qu'on est obligé de faire avec le handicap de chacun des collègues. Et puis c'est comme partout, il y a des gens avec qui on peut s'entendre et d'autres avec lesquels on doit composer.* »

Les collègues (collaborateurs) souffrant d'autres types de handicaps, comme témoigne un nouveau MSP, expriment une **incompréhension** d'avoir été injustement contraints à des activités fastidieuses par leur MSP référent, mais aussi des formes de jalousie du fait que les personnes souffrant de troubles psychiques peuvent bénéficier de plus d'attention, comme évoqué ci-dessous :

TÉMOIGNAGES

« *Un jour, on m'a reproché, j'ai voulu mettre deux collaborateurs qui sont là depuis 15 ans sur une activité donnée (une commande spéciale) parce que c'était urgent, ils ont refusé direct d'y aller. J'ai dû avoir un entretien avec eux et ils étaient outrés, scandalisés qu'on puisse les mettre sur des travaux simples. Et lorsqu'on les met sur des travaux complexes, mais qu'il y a un délai à respecter, ils disent toujours que c'est toujours les mêmes qui font ces travaux-là, et c'est toujours nous qui sommes stressés, et il faut qu'on trouve les outils pour leur faire changer cette mentalité de dire « bah ok aujourd'hui, tu es un collaborateur chez Polyval mais tu dois être capable d'aller dans n'importe quel poste de travail et faire ce qu'on te demande de faire, même si parfois le travail est un peu moins intéressant.* »

« *Alors là, certains collaborateurs qui expriment leur contentement sur un travail qu'ils font parce que c'est un travail intéressant mais après le plus difficile, c'est ceux qui ont un handicap psychique, ceux-là ne broient pas mal de noir, et c'est plus difficile de les motiver pour qu'ils aient du plaisir à le faire. Parfois ils ont du plaisir et puis dans l'après-midi, tout à coup... »*

Le soutien socioprofessionnel

Tous les collaborateurs à l'exception d'un, d'après leurs réponses, savent à qui demander ou comment faire en cas de besoin, trouvent le soutien nécessaire pour faire face à ces difficultés auprès du MSP référent, de la responsable socioprofessionnelle de l'institution, auprès de la

famille, de leur curateur¹⁴ et auprès de leur médecin, psychiatre et psychologue. Mais ces soutiens sont considérés comme complémentaires.

Pour l'un des collaborateurs, « le meilleur soutien c'est l'expérience de la vie », il ne ressent pas le besoin de faire appel à une personne ressource, s'estimant capable de faire face tout seul. Comme il ressort de l'entretien, cette personne a eu une longue expérience professionnelle dans l'économie dite du premier marché : « *En fait, je ne sais pas trop, je dis franchement, parce que je suis peut être trop individualiste, j'ai trop appris à me débrouiller tout seul pour demander quelque chose à quelqu'un, je vois pas. Si j'ai besoin d'aide au niveau professionnel, je trouve tout seul. Je sais qu'il faut commencer par le commencement...* ».

En ce qui concerne les MSP, étant donné leur rôle important et prenant dans le soutien du collaborateur, il en ressort que certains peuvent ressentir tout autant que le collaborateur le besoin d'un soutien similaire à celui qu'ils s'efforcent de fournir aux collaborateurs. D'autres trouvent un **lieu d'échange** et **d'enrichissement** entre collègues, ce qui permet de **partager** ces expériences. Ceci est résumé par les extraits ci-dessous :

TÉMOIGNAGES

« *L'échange d'expériences entre collègues travaillant dans la même institution, notamment dans le même atelier, est capital lorsque qu'on accompagne les personnes en situation de handicap ou dans le besoin. Une telle expérience est proche d'une psychothérapie.* »

« *Alors pour moi, ça a été très difficile, tant au niveau de l'accueil que de l'intégration parce que j'ai eu affaire à quelqu'un qui n'a rien fait pour m'intégrer dans cette institution. Je ne sais pas si elle a eu peur que je lui pique sa place ou quoi, mais ce qui était paradoxal là-dedans, c'est que c'est elle qui avait demandé du soutien pour avoir un moniteur de plus dans l'atelier.* »

« *Il y a pas eu d'accueil, il y a pas eu d'intégration, la communication, c'était une catastrophe, les informations, si je ne demandais rien, je n'obtenais rien du tout... ce que j'ai appris (...), j'ai dû le chercher moi-même, quasiment tout, j'ai dû beaucoup plus m'appuyer sur les employés de production qui connaissent bien leur métier et avec qui j'ai de bonnes relations ; c'est vers elles que j'ai pu obtenir un maximum d'informations.*»

« *Ah c'était très difficile, je n'obtenais pas d'informations tant sur les collaborateurs tant sur la partie production; c'était catastrophique.* »

Il est intéressant de constater que les collaborateurs et les MSP s'accordent à dire qu' il est nécessaire de proposer aux collaborateurs un **soutien adapté** à ces différents type de handicaps.

Plusieurs collaborateurs témoignent en effet du caractère essentiel de l'aide du MSP dans la gestion de leur handicap ou de celle de leurs collègues d'atelier, même si certains estiment parfois que celui-ci n'est pas nécessaire, d'autres évoquent son côté indispensable. Ces témoignages illustrent bien cette évolution :

¹⁴ L'autorité de protection (justice de paix) détermine, en fonction des besoins de la personne concernée, les tâches à accomplir dans le cadre de la curatelle. Ces tâches peuvent concerner l'assistance personnelle, la gestion du patrimoine et les rapports juridiques avec des tiers. Source : <http://www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/curatelles-et-tutelles/curatelles/> (consulté le 18.12.2016)

TÉMOIGNAGES

« Ah moi je pense que le MSP doit savoir gérer les situations problématiques, par exemple de crise, de conflit, etc. et bien organiser le travail. Et puis, il ne doit pas montrer son stress et vraiment s'adapter aux personnes (...), bien gérer la place de travail, pour que la personne soit bien dans sa place de travail et pas je te mets là et débrouille-toi. »

« C'est permettre aux personnes qui ont un handicap d'être quand même actives dans la vie. Franchement, de distribuer le travail, aussi par rapport aux personnes qui sont aptes à faire le travail, parce que chaque personne n'est pas forcément apte à faire tous les travaux. »

« Bon, parfois, j'ai un peu de peine avec les MSP, parce que j'ai une certaine expérience et puis on peut faire certaines choses par nous-même et le problème que je reproche un peu, c'est qu'on ne nous fait pas confiance. »

« Bon, ce que je trouve un peu dommage, c'est que parfois, c'est les collaborateurs qui doivent expliquer le travail au moniteur lorsqu'il débute. Parfois, entre nous on se dit, il y a des collègues qui me disent ceux qui ont plus d'expérience que moi des gens que ça fait 18 ans qu'ils sont là qui me disent, que ce n'est pas à moi de t'expliquer. »

« Ah je pense qu'ils doivent encore apprendre les moniteurs, je pense qu'il a de la peine tout le temps et je pense que ce n'est pas évident d'être dans un travail comme ça, personnellement je ne pourrais pas être dans ce boulot. »

L'ensemble des MSP s'accordent sur le fait qu'à partir du moment où les personnes sont dans un atelier protégé, « il faut les soutenir dans un plan professionnel et social ».

Encore faut-il que l'aide socioprofessionnelle soit capable de gérer les difficultés spécifiques générées par le handicap.

Il est intéressant de souligner que les collaborateurs ont le sentiment que certains MSP n'arrivent pas à **gérer les spécificités** de leur handicap, voire simplement de les **prendre en compte** : il faut « trouver le bon MSP ».

Pour mettre au clair leur définition du « bon MSP », je leur ai posé deux questions : d'abord « Quelles sont les 3 principales qualités qu'ils attendent d'un nouveau MSP ? »

Pour cette première question, lorsque les collaborateurs décrivent « le bon MSP », ils le décrivent par :

- Sa connaissance des capacités et des difficultés des collaborateurs (8/9 réponses)
- Son respect de la confidentialité (6/9)
- Sa facilité de contact (5/9)

Ensuite, « quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées avec les anciens MSP ? »

Pour cette deuxième question, voici le constat :

- Une mauvaise entente avec un-e ou des MSP (5/9)
- La méconnaissance de leurs difficultés (5/9)
- La multiplicité des intervenants (la triangulation) (4/9)
- Le non-respect de leurs choix (3/9)

Ces constats permettent de travailler sur **l'implication**, la **réactivité** face aux difficultés que rencontrent les collaborateurs, **l'écoute**, les relations, le savoir-être au sein de l'atelier, la gestion des **comportements conflictuels**, les **sentiments d'injustice et l'agressivité**, la prise en **considération** des besoins et des attentes de la personne en situation de handicap.

Pour résumer, ces attentes par rapport aux compétences nécessaires à un bon MSP nous renvoient aux exigences du PEC (plan d'études cadre). On retrouve ci-après les compétences en lien avec le processus 5, « Gérer des relations interpersonnelles » :

- Communiquer de manière appropriée avec un groupe d'utilisateurs et avec une personne
- Gérer les dynamiques de groupe chez les utilisateurs
- Favoriser la résolution de conflits

Ces compétences sont validées par la formation de MSP, notamment par un diplôme. Cependant, la **nécessité d'une formation** est d'autant plus importante qu'elle est ressentie par

les collaborateurs, comme exprimé dans ce témoignage : « *Moi, je pense qu'il manque une formation de MSP pour la tâche de son travail, parfois il manque quelque chose.* »

De plus, parmi les MSP, deux ont fait allusion à l'importance d'avoir un diplôme, comme le dit l'un d'eux :

« *Alors, je sais que la volonté de Polyval, d'après ce qu'on m'a dit, c'est qu'ils veulent des MSP formés (...). C'est positif. En tout cas moi, je pense que si j'ai cette formation-là, j'ai beaucoup plus d'outils pour accompagner les collaborateurs de manière optimale et les mettre en confiance. En tout cas moi, je ressens le besoin en tant que moniteur d'avoir une formation comme ça. Et c'est ma volonté, c'est ma priorité numéro un.* »

Information

Il est intéressant de relever la question de l'information et de l'effet sur la relation interpersonnelle et le bon fonctionnement de l'atelier.

En quoi l'information permet-elle aux collaborateurs une meilleure relation MSP/collaborateur ? Pour mieux comprendre, voici une définition de la communication :

En sociologie et en linguistique, la communication est l'ensemble des phénomènes qui peuvent intervenir lorsqu'un individu transmet une information à un ou plusieurs autres individus à l'aide du langage articulé ou d'autres codes (ton de la voix, gestuelle, regard, respiration...) (Toupie.org, s.d.)

A contrario, l'approche systémique sur la théorie de la communication (G. Bateson),¹⁵ sur l'étude du paradoxe de l'abstraction dans la communication (Paradoxe : affirmation et contra information) : on ne peut pas ne pas communiquer (un comportement = communication) ; tout échange de communication est structuré d'égal à égal ; toute communication présente deux aspects : le contenu (mode verbal) et la relation (mode non verbal) et la nature d'une relation dépendent de la ponctuation des séquences de la communication.¹⁶

Je remarque que la communication permet d'établir une relation avec autrui, oriente notre manière de parler aux personnes dont nous nous occupons de façon à les **guider** en adéquation avec leurs capacités dans le but de réaliser leurs objectifs. Dans une institution, de par son caractère social, la communication offre des outils et des moyens d'**augmenter sa sphère sociale**, les contacts avec des MSP et collègues par le dialogue ou **l'écoute**, par exemple et pour **améliorer son image**.

¹⁵ Gregory Bateson (1904 - juillet 1980), anthropologue, psychologue, épistémologue américain.

Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Gregory_Bateson (consulté le 29.08.2016)

¹⁶ Notes prises lors du cours de Systémique, Brigitte Martinal-Bessero, 2^{ème} année, 2015.

Voici les termes qui ressortent des entretiens avec chacune des parties (MSP et collaborateur):

Selon les collaborateurs, ils doivent avoir droit à toute l'information qu'ils souhaitent, sur ce qu'ils font, sur leur évolution sociale et professionnelle. Cela permet de comprendre le fonctionnement de l'atelier, cela évite en outre aux collaborateurs de chercher ailleurs une information éventuellement moins crédible. Voici quelques extraits de leurs opinions :

TÉMOIGNAGES

« Deux fois je m'étais énervé sur (...). Parfois, j'aimerais qu'on me fournisse plus de détails, comme ça j'arrive mieux à comprendre aussi pourquoi d'un coup on fait tel truc... Surtout des priorités qu'il y a eu des changements que je n'étais pas au courant et que ça prêtait un peu à confusion. »

« Ce serait bien qu'il y ait une compréhension, une communication dans l'atelier, parce que j'ai l'impression que certains sont un peu renfermés et qu'ils veulent voir que ce qu'ils veulent voir, donc ce serait un bon point. »

« J'aimerais qu'on me dise que si le moniteur n'est pas là. »

« Je trouve parfois qu'on est livré à nous-même et qu'il n'y a personne pour demander des informations. »

« Je trouve que c'est bien, il y a une bonne ambiance. Ils accueillent bien, communication, aussi bien. On s'écoute entre nous, on s'entend bien (relations collègues, MSP-collègues) »

Pour les MSP, dans certains cas, les informations ont le droit d'être préservées :

« Souvent les collaborateurs ont tendance à interpréter à leur convenance s'ils ne sont pas prêts à accepter l'information. »

TÉMOIGNAGES

« Certains collaborateurs sont demandeurs d'un dialogue. Certains aiment bien parler de comment s'est passé le week-end. »

« Au niveau des collaborateurs on a parfois des entretiens (...), mais autrement, il y a rien qui est mis en place avec les collaborateurs de manière régulière au niveau des séances d'information. Ce genre de choses pour que les collaborateurs aussi puissent se sentir impliqués dans l'organisation de l'atelier. Je pense que ce serait quelque chose de positif. »

« Alors, s'il y a des changements, c'est clair que je pense que c'est important d'informer les collaborateurs quand il y a des changements, soit d'organisation soit quand il y a un nouveau travail qui arrive, un nouveau client ou un nouveau collaborateur qui arrive, un nouveau moniteur. »

« Ils recherchent beaucoup le dialogue, ils ont besoin d'attention et bien là et de nouveau, on en revient au côté social, le problème, c'est que le MSP n'a pas toujours le temps pour ça. (...) »

Dans l'ensemble des parties, l'accord se fait sur l'idée qu'il est tout à fait possible au MSP **d'identifier les demandes** des collaborateurs en termes d'information. Quand la demande est claire, cela ne pose pas de problème. Toutefois, les participants MSP estiment que même en l'absence de formulation, il est de la responsabilité du MSP de savoir interpréter quand la demande d'information n'est pas complètement formulée. C'est d'ailleurs ce qui ressort lors d'entretiens avec les MSP, notamment les nouveaux, par exemple :

« On leur répète régulièrement que s'ils ont des questions, on est là, même s'ils doivent nous reposer la question 10 fois, on est là pour répondre et leur rappeler les choses, c'est notre travail, on essaie de les rassurer à ce niveau-là. »

Sinon, c'est alors la compréhension et le savoir-faire du MSP qui est mis en avant comme évoqué ici : « c'est un MSP qui a bien pris le temps de m'expliquer... »

En effet, les témoignages ci-dessus correspondent à l'ensemble des préoccupations tant du côté du MSP que du côté du collaborateur. La différence de représentations entre les MSP et les collaborateurs, le fait de donner la consigne sans vérification, la reformulation, l'explication, jusqu'à la capacité du MSP à donner l'**information adaptée** aux attentes des collaborateurs.

Les collaborateurs recherchent des informations sur les prestations existantes, sur leurs droits, sur le **règlement**, sur les conditions pour obtenir de l'aide, etc. Cette information n'est, la

plupart du temps, pas accessible voire disponible de suite. Le MSP n'est pas en mesure de les donner car les **impératifs de la production** priment avant tout : « *L'information, il faut aller la chercher* » ; « *si vous ne demandez pas, vous n'obtiendrez rien.* »

2.2.3 Concept pédagogique

« *Chaque personne possède des ressources qu'elle peut mobiliser pour construire une meilleure qualité de la relation avec soi, les autres et son environnement.* »¹⁷

Le sujet dont il est question dans cet axe est pertinent lorsqu'on accompagne une personne en situation de handicap ou établit une **relation professionnelle**. L'accent est porté sur toute **relation tripartite** entre l'institution, les collaborateurs et le MSP, particulièrement au concept pédagogique de Polyval, soit au :

Projet personnel de développement (PPD)

C'est une obligation des organes de subventionnement, l'OFAS (Office fédérale des assurances sociales) et désormais le canton, mais au-delà de l'aspect contraignant, c'est avant tout un excellent outil pédagogique, une des missions de l'institution, à savoir l'amélioration de l'autonomie des collaborateurs. La démarche PPD :

- ❑ Permet à certaines personnes de surmonter des blocages liés à des difficultés cognitives ou à un handicap d'origine physique,
- ❑ Contribue à l'épanouissement et à la motivation des collaborateurs, ce qui a une influence positive sur la dynamique de l'atelier,
- ❑ Permet de répondre à une partie de la problématique voire des attentes des collaborateurs en situation de handicap psychique.

Compte tenu de l'hétérogénéité des collaborateurs, le **processus pédagogique** est basé sur un accompagnement individualisé, adapté aux activités effectuées en atelier et se fait en plusieurs étapes, la personne est directement **impliquée** dans son projet, et collabore activement dans le processus de son apprentissage. « ACP »¹⁸

L'hypothèse fondamentale de l'approche centrée sur la personne est formulée par Carl Rogers en ces termes : l'individu a en lui de vastes ressources qui lui permettent de se comprendre lui-même, de modifier la représentation qu'il a de lui-même et partant, ses attitudes et le comportement qu'il se dicte à lui-même. Cependant, ces ressources ne sont accessibles que si l'on peut offrir un certain climat définissable fait d'attitudes psychologiques facilitatrices.

C'est une notion de **confiance, alliance**, personne neutre, mais impliquée, importance de se sentir libre dans la relation d'aide. Acceptation inconditionnelle, très importante qui donne un sens au PPD.

Lors de l'entretien, j'ai demandé aux collaborateurs ce qu'était le PPD. La plupart savait ce que c'était, pour les autres, leurs réponses se résument ainsi :

¹⁷ Extrait tiré du document de la Fondation « Les Oliviers » lors de mon stage en 2014.

¹⁸ Approche centrée sur la personne « là où il est », pédagogie non directive, (écoute empathique, authenticité et non-jugement, situation-problème).

TÉMOIGNAGES

« Non (jamais entendu parler), Je ne m'en rappelle pas »

« Ça, je sais pas du tout, alors ça fait un moment qu'on a pas fait d'évaluation. »

« J'ai fait, c'est vrai, mais personne m'a vraiment expliqué »

« Un bout de papier »

« Bah, en général, ils me donnaient la feuille qu'ils avaient remplie et signée. »

« Je n'ai jamais su ce que ça voulait dire. »

A la suite, concernant la question « à quoi servait un PPD », les réponses des collaborateurs sont très proches, la plupart estime que : « ça ne sert à rien » car, soit les MSP n'ont pas le temps, soit ils le prennent en charge et ils ne le font pas », selon un collaborateur. « Le problème, c'est qu'ils demandent mon avis, ils écrivent, mais après ils peuvent pratiquement jeter le papier dans la poubelle... » pour d'autres « c'est juste la paperasse » et pour l'objectif « C'est le moniteur qui choisit les objectifs. Il cause avec nous. »

Quelques collaborateurs soulignent l'importance du PPD, dont ils disent :

« C'est pour apprendre des choses et on me demande avant mon avis », mais aussi « C'est très bien, comme je ne suis pas très bon à (...). Au début j'ai fait un peu tous les travaux dans l'atelier », d'autres sont révoltés « Mais comment vous voulez que j'améliore mon PPD, si je ne le fais pas ? Ce n'est pas possible. C'est un peu ça qui manque ».

J'ai demandé aux MSP « Est-ce que les PPD sont adaptés aux besoins des collaborateurs ? », voici ce qui en ressort :

TÉMOIGNAGES

« Oui, pour leur bien-être. »

« Oui, pour améliorer les relations avec les collaborateurs. »

« Oui, pour s'améliorer dans l'activité professionnelle. »

« Oui, pour avancer dans leur projet professionnel. »

« Oui, pour apprendre des choses. »

L'ensemble des MSP interviewés dit que le concept « PPD » est pertinent et semble fonctionner relativement bien, notamment lorsqu'une personne éprouve de la difficulté dans une tâche, lorsqu'un travail nécessite plusieurs gestes, plus d'attention. Toutefois, du côté du collaborateur, il semble y avoir une opinion relativement différente.

De plus, de ce qui est mentionné comme exemple ci-dessus, je cite un des collaborateurs :

« Ça fait en tous cas depuis le début de l'année, j'ai pu toucher 3 fois au (...) alors que c'est marqué dans le PPD que je devrais apprendre à faire un peu plus de (...). J'ai fait une partie que j'ai réussi l'année passée, c'était bon, j'avais appris à faire une partie. »

En effet, pour la plupart des collaborateurs, le fait de réaliser un objectif dans son intégralité, d'être capable d'apprendre une tâche, **renforce la motivation et l'estime de soi**. Je me base pour définir cette approche sur les deux citations suivantes :

S'estimer soi, se faire confiance, s'aimer, ne pas se dévaloriser est essentiel pour bien vivre sa vie et bien vivre avec les autres. Et cela se cultive ! (Bennett, 2016)
« Lutter sans cesse pour faire converger la parole et l'action, nos désirs les plus chers avec un projet réalisable... et si, en définitive, ce n'était pas tout simplement de cela que dépendait l'estime de soi ? » (Barack Obama).¹⁹

¹⁹ Ex-président des Etats Unis d'Amérique.

Source : <http://nicolasraimbault.com/quelques-belles-citations> (consulté le 12.12.2016).

Les représentations sociales positives des collaborateurs, construites par une prise en charge et un accompagnement socioprofessionnel adapté, permettent aux autres collaborateurs de l'atelier voire de l'institution, d'identifier le handicap et de se faire une idée des difficultés de ces personnes. A contrario, de nombreux collaborateurs interrogés ont une mauvaise image d'eux-mêmes, un discours comme ceci :

« Bon, il n'y a pas d'autre solution que les ateliers protégés, c'est ce qu'ont dit les experts psychiatres. Alors, j'ai dit bon peut-être qu'ils ont raison. » ou « Oui, disons que je me vois mal retourner dans le privé, (...), franchement je ne suis pas sûr de moi. »

Il existe un lien entre la mauvaise estime de soi et les difficultés psychiques : par exemple, souvent les collaborateurs semblent consacrer peu d'efforts à la promotion de leur image et à leur estime de soi, d'où une possible vulnérabilité psychique. Selon Christiane Grau, chargée de cours de psychopédagogie²⁰ pour MSP à l'Ecole supérieure de Sion : motiver quelqu'un peut vouloir dire : **faciliter** chez lui l'émergence de ses ressources ou lui permettre **d'être en accord avec ses besoins**, ses valeurs et ses buts individuels et/ou collectifs. Il ne peut y avoir de motivation sans l'intérêt et la prise de plaisir car si l'émotionnel agit sur le rationnel, l'inverse n'est pas vrai.

Autrement dit, pour intervenir sur la motivation à travailler, les MSP peuvent préconiser des **stratégies** qui aideront les collaborateurs à se motiver eux-mêmes. Il s'agit d'une démarche pédagogique articulée sur les axes affectifs et cognitifs de la **motivation intrinsèque** (besoin d'autonomie, d'autodétermination / besoin de compétence (réussite, progrès) / besoin d'appartenance sociale). Connaître les besoins des personnes, c'est savoir comment les motiver.

Lacunes : un travailleur précaire peut être plus motivé que ceux qui ont la sécurité de l'emploi. Le besoin d'estime peut amener à négliger le besoin de sécurité lorsque qu'on a une activité socialement valorisée (défis, records divers, etc.).

Selon mes notes prises lors du cours de concept santé et motivation de Mme Chapuis Schimek Aline (2014), les éléments essentiels sont :

- ❑ Exigence de notre société que nous soyons motivés dans les différents rôles
- ❑ La motivation nécessite des ressources que la personne en situation de handicap ne possède que partiellement
- ❑ La motivation trouve sa source dans la capacité d'adaptation de l'individu
- ❑ Rôle de MSP : instaurer dans l'atelier un climat facilitateur pour permettre l'apprentissage et la responsabilisation
- ❑ Donner la liberté de choix pour offrir une plus grande source de motivation

Le PPD est une démarche qui prend du temps, mais c'est avant tout un état d'esprit, une démarche qui demande un certain effort de créativité et que si on la pratique avec conviction, elle devient une démarche constructive pour tous les intervenants. Il donne la possibilité à tous les collaborateurs **d'évoluer et de s'épanouir** dans le cadre de leur travail.

Dans la réalisation des besoins et les attentes dans un milieu socioprofessionnel comme Polyval, le soutien pédagogique joue un rôle très important pour les collaborateurs, un rôle de facilitateur dans le processus d'accompagnement et permet d'établir une bonne base pour établir une éventuelle relation entre le MSP et le collaborateur.

²⁰ Psychopédagogie est l'étude scientifique des méthodes utilisées dans l'éducation et dans l'apprentissage en général. Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Psychop%C3%A9dagogie> (consulté le 28.11.2016).

3. Conclusion

3.1 Résumé et synthèse de la recherche

3.1.1 Synthèse

Au vu des données traitées dans le chapitre précédent, on constate que certains besoins et attentes sont en effet commun aux différents collaborateurs et à leurs relations avec les MSP et leur environnement.

En matière d'accompagnement, l'ensemble des relations entre les collaborateurs et les MSP doivent être fondées sur l'écoute, le respect du savoir, le jugement et les objectifs des collaborateurs, moins de méfiance et plus de compréhension et de valorisation. Cette demande conduit à centrer la relation sur la personne plus que sur le savoir et les exigences des MSP. Ceci peut conduire les MSP à remettre en cause leurs pratiques pour les adapter et les améliorer.

La mise en œuvre de ces attentes peut être plus compliquée quand les collaborateurs sont très fragilisés. Elle doit tenir compte du fait que l'accompagnement est souvent une relation triangulaire entre le collaborateur, le MSP et l'institution. Il peut arriver que la formulation des demandes par les collaborateurs ne soit pas cohérente avec la réalité du terrain. Le travail d'écoute et d'accompagnement du MSP est alors plus complexe.

Les collaborateurs expriment le besoin d'un MSP capable de les aider dans leur processus d'insertion, de le soutenir dans l'atelier et un meilleur partage de la prise en charge au quotidien.

Concernant la dimension relationnelle, les collaborateurs demandent une meilleure gestion et distribution des activités répétitives, une meilleure communication et une formation des MSP adaptée à leurs difficultés. En effet, ils souhaitent plus de transparence et d'équilibre dans la relation et expriment la crainte que certains MSP soient trop exigeants, pensent avoir toujours raison et ne se remettent jamais en question.

Sur le plan du concept pédagogique, les collaborateurs souhaitent bénéficier des prestations techniques et humaines qui permettent au maximum de préserver leur autonomie, de réduire les contraintes de production et/ou de compenser les manques. Ils ont évoqué l'importance du projet personnel de développement (PPD) dans l'élaboration de leurs projets individuels.

3.1.2 La question de départ

« Quelles sont les attentes des collaborateurs à l'égard des MSP nouvellement engagés au sein de Polyval ? »

Dans chacun des trois axes développés précédemment, des éléments en lien avec ma question de départ ont été fortement développés et deux niveaux dans ces attentes ont été clairement identifiés par les participants. D'une part, les attentes au **niveau relationnel** : la majorité des collaborateurs ont mis en évidence les qualités qui devraient caractériser leurs relations avec l'ensemble des MSP, notamment la différence de perception et d'application entre les anciens et nouveaux MSP. Il s'agit certainement des attentes les plus difficiles pour les collaborateurs. D'autre part, ils expriment le besoin d'un soutien spécifique dans leur pratique quotidienne au sein de l'atelier.

Les attentes personnelles ont été citées par les collaborateurs, en particulier la routine et la prise de recul dans l'action quotidienne. Cependant, je ne sais pas si ces attentes ont été citées de manière générale (s'il y a vraiment un besoin) ou s'ils en sont victimes (paradoxe du système du travail social). Il n'est donc pas possible de tirer une conclusion sur ces deux aspects.

Les attentes organisationnelles ont été relevées par les collaborateurs et par les MSP. Ce qui est mis en place actuellement leur convient relativement à tous. Cela ne veut pas dire pour autant que suite à une évaluation externe de l'institution (p. ex. par le système de management de qualité (SMQ)), ce sera suffisant ou insuffisant en termes d'application des procédures et de la réalisation de la mission.

De la part des MSP au contraire, ils n'ont pas cité d'attentes concernant les relations avec les collaborateurs, cependant en ce qui concerne leurs collègues (MSP), ils ont manifesté une certaine inquiétude, notamment dans la représentation du métier de MSP car ils perçoivent les divergences comme un obstacle au bon fonctionnement de l'atelier. Ils mettent en avant la difficulté de la tâche, au niveau du temps et des moyens à disposition et des responsabilités qui leurs sont confiées. L'ensemble des MSP questionnés pense que la production a tendance à étouffer les autres aspects de la prise en charge. Un MSP nouvellement engagé pense que sa représentation du métier de MSP perturbe les relations avec ses collègues (MSP), notamment son approche socioprofessionnelle envers le collaborateur.

Nous pouvons parler globalement d'un consensus puisque les attentes personnelles citées par les collaborateurs sont remarquées par les MSP.

Les attentes organisationnelles n'ont pas été mises en évidence. La seule divergence porte sur les attentes au niveau relationnel comme l'ensemble des collaborateurs l'a souligné.

Les moments d'échanges sont sollicités par les collaborateurs ainsi que par les MSP.

En effet, l'adaptation au changement à l'atelier pourrait diminuer cet obstacle, surtout grâce à la communication parce que celle-ci se révèle indispensable.

Je relève que rien ne va remplacer la relation socioprofessionnelle qui est fondée par le rapport de confiance et de l'empathie vis-à-vis du collaborateur. La relation MSP/collaborateur est vraiment au cœur de tout accompagnement ou toute réussite et bien-être. Le MSP est celui qui va aider le collaborateur, qui va prendre la solution la plus humaine, la plus visible et la plus adaptée.

Au final, ces attentes sont claires dans leur dimension normative. En revanche leur application ne va cependant pas de soi. Plusieurs problèmes sont évoqués, de manière plus ou moins explicite, par les personnes interviewées : la question qui est la plus souvent ressortie est celle de savoir si les capacités d'écoute et de respect de l'autonomie des personnes, ou la meilleure sensibilisation aux problèmes des personnes atteintes de troubles psychiques passe par la formation des MSP.

Du fait du handicap et de l'ignorance des exigences du premier marché du travail, la plupart de ces collaborateurs ne fait pas le lien avec leurs besoins et construisent des attentes qui sont décalées de la réalité voire de la « norme ».

3.2 Limites du travail

Les écrits théoriques concernant la thématique centrale de ma recherche sont nombreux. D'un côté, cela m'a permis d'avoir d'énormes possibilités, de l'autre, l'embarras du choix. La sélection s'est avérée fastidieuse et difficile, car j'ai dû exclure certains ouvrages probablement pertinents pour mon travail. En ce qui concerne les écrits sur les handicaps, particulièrement sur les troubles psychiques, ils ont été un vrai parcours du combattant, parce que je devais faire attention à certaines définitions et aux termes parfois stigmatisant.

Le fait que ma recherche soit basée sur le niveau relationnel laisse une part de subjectivité à mon analyse.

En ce qui concerne la partie théorique

- ❑ Le facteur temps a joué. Il existe une multitude de livres sur le handicap et trouble psychique.
- ❑ De nombreux articles et de nombreux sites reprennent les mêmes thèmes. Je me suis égaré à un moment, essayant de tout lire et de tout voir, perdant du temps pour l'essentiel.
- ❑ Il a fallu que je choisisse des axes, en lien avec ma question de départ, mais ce choix s'est révélé plus difficile que prévu. Et le temps passait. Mon référent thématique de mémoire m'a remis sur le bon chemin et je l'en remercie.
- ❑ Le nombre réduit et limité de pages imposé pour ce travail fait que les résultats représentent un échantillon à toute petite échelle qui n'est certainement pas représentatif de la situation réelle d'une institution telle que Polyval. Ces données ont un caractère informatif.

En ce qui concerne l'enquête en lien avec le terrain

- ❑ Chaque personne interrogée a pu me dire ce qu'elle désirait et je n'avais pas de moyens pour vérifier les déclarations.
- ❑ L'entretien avec un collaborateur avec des difficultés à s'exprimer, j'étais obligé de reformuler ses réponses à plusieurs reprises.
- ❑ Le nombre d'intervenants sur lesquels repose cette étude ne permet aucunement de généraliser ces résultats.
- ❑ La collaboration d'une petite partie des personnes concernées dans l'atelier vante les potentialités et les limites de cette recherche.
- ❑ Le nombre réduit de femmes (3/9) dans l'échantillon de participants. En effet, après avoir effectué 5 entretiens, j'ai constaté ce manquement, le risque de ne pas pouvoir traiter certains aspects concernant la sensibilité féminine était bien présent.

En ce qui concerne les contacts et les entretiens avec les personnes ressources

Cette étude a été enrichie par les entretiens et les observations menés avec mon entourage privé et les professionnels du social, essentiellement de Polyval.

3.3 Perspectives et pistes d'action professionnelle

Dans ce chapitre, il sera question de la présentation envisageable des résultats et des pistes d'action professionnelles possibles en lien avec ce travail.

Les effets de cette recherche ont été très importants pour évaluer à quel degré l'accompagnement, la dimension relationnelle et le concept pédagogique correspondent aux besoins et attentes des collaborateurs.

Je relève également que le fait que les besoins et attentes des MSP soit revenu quelques fois me semble un point intéressant dont il faut tenir compte, d'autant plus que le lien qui s'est créé au quotidien avec les collaborateurs permet d'établir une relation de confiance, afin de les aider, de leur apporter bienveillance et confort, de les soulager en période de souffrance.

De même que « *les moyens mis à disposition par l'institution* », « *le temps consacré pour la production* » et « *la communication* » ont été cités par l'ensemble des MSP.

Il serait judicieux de s'interroger sur l'illusion ou le paradoxe de vouloir associer la notion de l'atelier protégé à celle de production à l'échelle industrielle, avec toutes les contraintes que ça représente dans le domaine de l'accompagnement. Il est aussi difficile de répondre à ces questions qu'à mettre en pratique certains points de cette recherche.

Ainsi, si les entreprises sociales jouent un rôle important dans l'insertion professionnelle et plus largement sociale des personnes qu'elles accueillent, grâce au maintien ou au développement de leurs compétences, dans le même temps elles produisent des effets « pervers » comme la chronicisation des processus de désaffiliation²¹.

Est-ce que de son envie de produire « en quantité », de vouloir s'aligner et répondre de plus en plus aux exigences de l'économie du premier marché, l'institution ne dévierait-elle pas de sa vocation première d'entreprise sociale et ne se tournerait-elle pas davantage vers le fonctionnement d'une entreprise classique, dite « normale » ?

J'ai, au cours de ce travail, eu besoin d'éclairer un point très important en ce qui concerne l'orientation que la direction de Polyval envisage de donner en matière d'accompagnement, compte tenu du nombre croissant, de la complexité, de la diversité des collaborateurs présents dans l'atelier. Que compte faire la direction ? Engager des MSP formés, des coaches, des MSP multilingues, d'origine étrangère, de culture et de religion différentes, etc. ?

Il serait intéressant de faire une réflexion à ce sujet car la réalité actuelle du social et celle d'un MSP au quotidien se résume à s'occuper de plus en plus des personnes souffrant de troubles psychiques, des jeunes, personnes étrangères, migrants, etc.

Il est important de souligner que l'institution est autonome à 70%, c'est une situation problématique car l'Etat de Vaud réduit de plus en plus la subvention destinée à la prise en charge des personnes dans le besoin. Cela a un impact direct sur la qualité des prestations, principalement dans l'accompagnement socioprofessionnel.

Au niveau des besoins d'informations, même si l'aide reçue touche un grand nombre de collaborateurs, la demande n'en est pas moins grande. Une des pistes à ce niveau est celle des

²¹Cette notion est proposée par le sociologue Robert Castel pour désigner le " mode particulier de dissociation du lien social ", la " rupture du lien sociétal " qu'ont en commun les exclus, les pauvres.

Source : <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicoposso/show.cfm?id=224> (consulté le 28.11.2016).

ressources MSP qui doit avoir un maximum d'informations et pouvoir répondre aux questions des collaborateurs.

Il serait important d'aider les MSP à prendre leurs responsabilités, tout au long du parcours de la personne en situation de handicap, pour informer et former celle-ci tant au niveau du trouble psychique et de ses conséquences au quotidien qu'au niveau de l'ensemble des activités et des moyens disponibles qui peuvent leur être utiles. En effet, le manque de transmission des données de personnes entre les institutions amène les MSP et les collaborateurs à perdre un temps précieux dans le processus d'insertion.

La perception qu'ont les collaborateurs de leurs problèmes, la diversité des situations individuelles des collaborateurs de l'institution, la complexité de leur situation personnelle, doublée de l'absence d'informations médicales précises (secret médical), représentent un réel défi de prise en charge pour le personnel encadrant, notamment les MSP, dans le contexte productif propre aux ateliers.

Pour conclure, il est essentiel de mettre en lumière le rôle capital du MSP dans l'accompagnement face aux difficultés rencontrées par les collaborateurs à l'atelier :

Parfois il y a un désir de réparation. C'est aussi parfois ce qu'on appelle une blessure sacrée qui nous pousse à faire ce travail. Il est important de prendre une certaine distance avec son travail, par un travail personnel, pour trouver une distance adéquate, lorsque les résonances sont trop fortes : sinon, risque d'épuisement ou d'anesthésie émotionnelle, voire de l'indifférence. (Carron, 2015)

Recommandations

- ❑ Une prise de conscience des besoins et attentes de la part des collaborateurs.
- ❑ Dans l'accompagnement, il ne doit plus y avoir la notion de hiérarchie, de paternalisme.
- ❑ Améliorer l'accueil et l'accompagnement spécifique des collaborateurs, concrètement : ouverture d'un atelier de développement personnel et de recherche d'emploi.
- ❑ La communication entre MSP/collaborateur et MSP/MSP reste un défi permanent.
- ❑ Favoriser l'information et la formation des MSP concernant les différents types de troubles psychiques et ses conséquences, cours de développement personnel, formation continue.
- ❑ Favoriser l'information des collaborateurs concernant leur droit et devoir, notamment des règles d'entreprise et d'atelier à respecter.
- ❑ Il vaut mieux sensibiliser les gens aux problèmes des troubles psychiques. Au final, il est nécessaire que les collaborateurs soient soutenus dans leurs démarches par des MSP.
- ❑ Encourager les initiatives des MSP en faveur des collaborateurs (formation de type AFP et à l'interne, accès à certains postes à responsabilité dans les ateliers, possibilité de faire l'accueil de nouveaux collègues selon la procédure, visite d'entreprise partenaire ou des activités à titre pédagogique ...).
- ❑ Soutenir les projets de mise en place d'activités professionnelles, valorisantes, adaptées aux collaborateurs, et ce soit en milieu ordinaire (moyennant certaines adaptations), soit dans le cadre d'activités spécifiquement créées à leur intention.
- ❑ Poursuivre les efforts en matière de moyens mis à disposition aux MSP (matériel et humain...), notamment leur donner plus de responsabilités au niveau de la prise de décision en lien avec l'accompagnement socioprofessionnel (réseaux...).
- ❑ Collaboration entre ateliers, notamment avec l'atelier Insertion dans le domaine d'intégration.
- ❑ Davantage de travail d'équipe, de collaboration, de communication et d'écoute.

Autant de questions auxquelles d'autres tenteront probablement de répondre dans le cadre d'un nouveau travail de recherche.

3.4 Remarques finales

Je me réfère aux objectifs suivants, théoriques et pratiques de cette recherche (cf. 1.2.3 p.3):

En ce qui concerne les objectifs théoriques, j'ai pu trouver des concepts, des références bibliographiques en lien avec les objectifs pratiques, et donner une suite entre mon projet et la thématique traitée tout au long de ce travail. Il a été fort intéressant, mais il a été difficile de trouver des références bibliographiques. Malgré ces difficultés, je trouve cette recherche très pertinente car elle m'a permis d'élargir mes champs de connaissances. Cependant, je remarque en arrivant au terme de ce travail qu'il y a encore passablement de points à améliorer, notamment, sur la notion du handicap et des troubles psychiques, c'est pourquoi je considère ces objectifs relativement atteints.

Pour ce qui est des objectifs pratiques, je considère qu'ils sont atteints.

Le travail de réflexion effectué tout au long de cette recherche m'a permis de :

- ❑ Identifier les besoins et attentes des collaborateurs, les ressources dont ils disposent et la stratégie des MSP.
- ❑ Comprendre la spécificité de la relation professionnelle, idéalisée/espérée par les collaborateurs envers le MSP nouvellement engagé.
- ❑ Identifier les avantages et inconvénients à favoriser l'intégration des personnes en désavantage social du fait de troubles psychiques en milieu socioprofessionnel à vocation industrielle.
- ❑ D'approfondir ma vision sur le rôle du MSP et de l'institution face aux besoins et attentes des collaborateurs.
- ❑ Mettre en lumière l'accompagnement et une prise en charge des collaborateurs.
- ❑ Mesurer les éventuels écarts et paradoxes entre les exigences (le cadre posé) de Polyval en tant qu'entreprise sociale d'insertion par l'économie, les attentes des collaborateurs et la ligne de conduite des MSP.

Les résultats, obtenus dans le cadre des entretiens, montrent un faible effet des espoirs des MSP sur la difficulté des collaborateurs, une absence de stratégie de la part des MSP et une précision élevée des attentes des collaborateurs.

« Ce n'est pas assez de faire des pas qui doivent un jour conduire au but, chaque pas doit être lui-même un but en même temps qu'il nous porte en avant » (Goethe J. , s.d.)

Cela fait un certain temps que je m'intéresse au domaine social et environ trois ans que je travaille en tant que MSP. C'est une fonction prenante et qui humainement me donne satisfaction car j'ai des retours très gratifiants de la part des personnes dont je m'occupe. J'ai tout particulièrement apprécié les échanges avec les personnes interrogées sur les différents stades de ce travail et suis très curieux de poursuivre cette démarche sur le terrain et de vérifier les résultats.

Une particularité des personnes en situation de handicap est qu'elle débouche tout de suite sur un « stress », sur un comportement inadapté, à la différence des autres. Parmi les collaborateurs de Polyval, environ 32% souffrent de difficultés psychiques, si l'on en croit la dernière statistique. La population de ceux qui ne bénéficient pas d'un accompagnement adapté sera de plus en plus élevée. Prendre en charge des personnes avec un handicap d'origine psychique est différent, la manière de leur parler, de les respecter, de les écouter, etc., tout cela est différent des autres personnes présentes avec d'autres handicaps au sein de Polyval.

Une personne avec des troubles psychiques est très fragilisée dans le contexte professionnel, elle a perdu son autonomie, a travaillé dans l'économie dite « normale » et se trouve projetée dans la production à plus ou moins grande échelle. C'est un facteur supplémentaire de déstabilisation. C'est vrai que la spécificité de l'accueil des entreprises à caractère social est d'offrir un certain calme, plus de temps, des conditions plus adaptées à des personnes plus fragilisées d'une société. C'est le reflet de la société en général.

Toutes les institutions à vocation productive, à ma connaissance, sont confrontées à cette réalité. Une prise en charge transversale doit exister parce que les personnes en situation de handicap d'origine psychique sont présentes dans la majeure partie des institutions, notamment dans les ateliers.

Ce travail ne tend pas à apporter des « solutions clés en main » pour accueillir les collaborateurs en situation de handicap, mais propose des axes de réflexion face à ces problématiques. Il permet également de mettre des mots sur les émotions, les besoins et attentes des collaborateurs.

Je termine avec cette phrase inspirée d'une citation concernant la promotion de la santé (APES ULG²², fiche méthodologique).

« Les besoins et attentes des personnes avec des troubles psychiques, une utopie bien réelle ou une réalité bien utopique ? »

²² L'APES-UIg est une unité pluridisciplinaire au sein de l'École de Santé publique de l'Université de Liège.

4. Bibliographie

- Alasdair A. K. (2012). *Zone de Confort*. Consulté en 2016, sur wikipedia.org:
https://fr.wikipedia.org/wiki/Zone_de_Confort
- Anila Triné. (s.d.). *presence un savoir etre a cultiver*. Consulté en 2016, sur dhagpobordeaux.wordpress.com: <https://dhagpobordeaux.wordpress.com/2014/10/09/la-presence-un-savoir-etre-a-cultiver/>
- Autès, M. (2013). *Les paradoxes du travail social*. Paris: DUNOD (références de source complémentaire);
- Bennett, M. (2016). *Estime de soi*. Consulté en 2016, sur www.psychologies.com: <http://www.psychologies.com/Moi/Se-connaître/Estime-de-soi>
- Bouquet, B. (2012). *Éthique et travail social-2e éd.: Une recherche du sens*. Dunod. Consulté en 2016, sur (références de source complémentaire);
- Boutin. (2006). *L'entretien individuel en recherche qualitative*. Consulté en 2016, sur www.erudit.org: <https://www.erudit.org/revue/rse/2012/v38/n1/1016748ar.html>
- Carron, B. (2015). Récupéré sur Support de cours de TP de travail social, 2e année.
- Chappuis, R. (2011). *La psychologie des relations humaines*. Paris: Que sais-je? (références de source complémentaire).
- Cordelier, B. (2012, 06 21). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Consulté le 2016, sur revues.org: URL: <http://communicationorganisation.revues.org/3502> (références de source complémentaire)
- Deci et Ryan. (2012). *alain.battandier.free.fr*. Consulté en 2016, sur alain.battandier.free.fr: <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19>
- Delphine Pernet . (s.d.). *Handicap d'origine psychique*. Polyval. Consulté en 2016
- ES domaine social Valais. (2016). *Les handicapés n'existent pas !* Consulté en 2016
- Fabrice, S. (2013). *La conduite du changement*. Consulté en 2016, sur www.mf-services.ch: <http://www.mf-services.ch/dossiers/chgmt2.pdf>
- Fustier, P. (2015). *Le lien d'accompagnement*. Paris: DUNOD (références de source complémentaire).
- Goethe, J. (s.d.). *citation*. Consulté en 2016, sur dicocitations.lemonde.fr: <http://dicocitations.lemonde.fr/citations/citation-17200.php>
- Goethe, J. W. (s.d.). Consulté en 2016, sur <http://evene.lefigaro.fr/citation/traitez-gens-etaient-devrait-etre-aiderez-devenir-peuvent-etre-19402.php>
- Gregory_Bateson. (s.d.). Consulté en 2016, sur wikipedia.org: https://fr.wikipedia.org/wiki/Gregory_Bateson (références de source complémentaire)
- Jacquard, A. G. (s.d.). <http://sylviecastaing.chez.com/m2ue32.pdf>. Consulté en 2016, sur <http://sylviecastaing.chez.com>.
- Junckhere, C.; Mezzena, S.; Molnarfi, C. (2008). *Les entreprises sociales d'insertion par l'économique*. IES éditions.
- Machiavel. (s.d.). Consulté en 2016, sur wikiquote.org: https://fr.wikiquote.org/wiki/Nicolas_Machiavel

- Martenet, C. G. (2014). *Caisse à outils du XXI^e siècle*. chronique sociale (références de source complémentaire).
- OMS, A. e. (2001). *Définition du stress*. Consulté en 2016, sur <http://www.stress.eu.com>: <http://www.stress.eu.com/index.php/comprendre-le-stress-2/definition-du-stress-2/>
- Polyval. (2014). Consulté en 2016, sur www.polyval.ch: <http://www.polyval.ch/wp-content/uploads/2016/09/ra14.pdf> (références de source complémentaire).
- Proinfirmiss. (s.d.). *Notion d'invalidité et évaluation*. Consulté en 2016, sur <http://www.proinfirmiss.ch/fr/partie-inferieure/handicap-que-faut-il-savoir/sommaire/rentes-et-prestations-complementaires/notion-dinvalidite-et-evaluation-de-linvalidite.html#c12451>
- Rebetez, P. (2003). *Accompagner vers l'autonomie*. Consulté en 2016, sur www.forbrain.pt: <http://www.forbrain.pt/uploads/documentos/34%20Accompagner%20vers%20l'autonomie.pdf>
- Salomé, J. (2010). *Manuel de survie dans le monde du travail ou comment faire face aux situations de stress*. Les Ed. Du Relié, Gordes.
- Schein, E. (2015). *Aider, une dynamique relationnelle - en duo, en groupe, au travail...* Paris: InterEditions.
- Chapuis Schimek, A. (2014). Cours de concept, santé et motivation, 1^{ère} année.
- serge-raynal. (s.d.). (éditions-eyrolles, Éditeur) Consulté en 2016, sur www.editions-eyrolles.com: <http://www.editions-eyrolles.com/Auteur/18/serge-raynal>
- Shaw, G. B. (s.d.). Consulté en 2016, sur WWW.babelio.com : <http://www.babelio.com/auteur/George-Bernard-Shaw/260931/citations?pageN=6>
- Toupie.org. (s.d.). *Communication*. Consulté le 29/08/2016, sur www.toupie.org: <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Communication.htm>
- Trinlé, A. (2014). *La présence, un savoir-être à cultiver*. éditions Rabsel . Consulté le 2016, sur <https://dhagpobordeaux.wordpress.com/2014/11/01/laccompagnement-en-huit-questions/>
- vd.ch. (2016). *Types de handicaps*. Récupéré sur www.vd.ch: <http://www.vd.ch/themes/social/handicaps/types-de-handicaps/> (références de source complémentaire)
- vd.ch. (s.d.). *social/handicaps*. Consulté en 2016, sur www.vd.ch: <http://www.vd.ch/themes/social/handicaps/centres-de-jour-et-ateliers/>
- wikipedia. (1989). Consulté en 2016, sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow
- wikipedia. (2016). *Le changement en sociologie*. (wikipedia) Consulté en 29/04/2016, sur <https://fr.wikipedia.org>: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Changement#>
- wikipedia. (2016). *Relation humaine*. Consulté en 2016, sur wikipedia.org: https://fr.wikipedia.org/wiki/Relation_humaine
- wikipedia. (s.d.). *Accompagnement social*. Consulté en 2016, sur wikipedia.org: https://fr.wikipedia.org/wiki/Accompagnement_social (références de source complémentaire)
- wikipedia. (s.d.). *Adaptation*. Consulté le 04/05/2016, sur wikipedia.org: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Adaptation> (références de source complémentaire)

5. Annexes

- Annexe I** : Guide d'entretien des collaborateurs (aperçu)
- Annexe II** : Guide d'entretien des MSP
- Annexe III** : Grilles de dépouillement des entretiens (aperçu)

Guide d'entretien « collaborateurs »

Question de départ :

« Quelles sont les attentes des collaborateurs en situation de handicap d'origine psychique à l'égard de MSP nouvellement engagé au sein de Polyval ? »

N° :

Date :

Données individuelles

Sexe : F... M...

Atelier :

Ancienneté dans l'institution :

Ancienneté dans l'atelier :

Votre âge :

- Moins de 30 ans
- Entre 30 et 55 ans
- Plus de 55 ans

Formation (AFP, CFC, en cours) : Autre ...

GÉNÉRALITÉ

1. **Est-ce que vous avez bien compris pourquoi nous sommes là et quel est le but de cet entretien ?**
2. **Comment vous sentez-vous, là maintenant ?**

ATTENTES

3. **Est-ce dans votre atelier il y a un MSP nouvellement engagé ?**
 - Si oui, comment avez-vous vécu son arrivée dans l'atelier ?
 - Étiez-vous au courant de son arrivée ? Si oui, comment ?
 - Saviez-vous pourquoi ?
4. **Le fait qu'il y a nouveau MSP dans l'atelier, Qu'est-ce que cela vous fait, a suscité chez vous ?**
 - De l'espoir, si oui en quoi ?
 - Peur du changement (la façon de travailler, les habitudes)
 - C'est égal pour vous
 - Vos remarques
5. **Qu'est-ce que vous attendez d'un MSP nouvellement engagé ?**
Que souhaiteriez-vous lui demander pour améliorer :
 - Votre situation / votre quotidien (professionnel, sociale...)
 - L'ensemble des relations, l'ambiance entre les collaborateurs et les MSP
 - sur l'écoute
 - sur le respect du savoir, du jugement et des objectifs des personnes dans l'atelier
 - Quelles sont les 3 principales qualités qu'ils attendent d'un nouveau MSP
 - Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées avec les anciens MSP

ATELIER

6. **Qu'est-ce le rôle d'un MSP pour vous ?**
 - Qu'est-ce qu'il représente pour vous dans votre pratique professionnelle ?
 - C'est quoi la différence entre un MSP et un moniteur d'atelier
7. **Avec une baguette magique qu'aimeriez-vous changer dans votre atelier ? citez au moins 3 à 4 points nécessaires selon vous.**
8. **Selon vous, quels sont les trois mots (positifs et/ou négatifs) qui définissent le mieux au sein de l'atelier :**
 - Le travail du MSP
 - Ambiance de travail
 - La Communication
 - L'accueil
 - Relation à l'intérieur de l'atelier
 - Votre Motivation
 - Votre Formation
 - Votre Insertion
9. **C'est quoi pour vous le PPD (projet de personnel de développement) ?**
 - **À quoi il sert ?**
 - Est-ce que les objectifs (PPD) en matière de prise en charge (accompagnement) sont fixés en collaboration avec vous ?
 - Est-ce qu'ils sont adaptés à vos besoins ?
 - Pourquoi ?

BESOINS

10. **De quoi vous avez besoin pour :**
 - Votre bien-être
 - Améliorer les relations avec les collègues
 - Améliorer les relations avec les MSP
 - Améliorer dans votre activité professionnelle
 - Avancer dans votre projet professionnel (objectif, PPD)

RESSOURCES

11. **En cas de besoin d'aide en cas d'urgence, de conflit, pour une information, pour une écoute dans le cadre professionnel ou autre, savez-vous où demander ?**

MOTIVATION

12. **Qu'est que vous motive à venir travailler tous les jours à Polyval ?**
13. **Pourquoi avez-vous choisi votre atelier ?**

Ambiance de travail et relation à l'intérieur de l'atelier

14. **Comment trouvez-vous votre collaboration avec les MSP (nouveaux et anciens) ?**
 - Votre opinion sur leurs approches au sein de l'atelier
 - Comment l'améliorer ?
15. **Auriez-vous encore un élément à rajouter dont on n'a pas encore parlé ?**

Guide d'entretien « MSP »

Question de départ :

« Quelles sont les attentes des collaborateurs en situation de handicap psychique à l'égard de MSP nouvellement engagés au sein de Polyval ? »

N° :

Date :

Données individuelles

Sexe : F... M...

Atelier :

Ancienneté dans l'institution :

Ancienneté dans l'atelier :

Votre âge :

- Moins de 30 ans
- Entre 30 et 55 ans
- Plus de 55 ans

Formation (ES, ESTS, ARPIH, CITI, en cours) : Autre

1. **Mission de Polyval**

2. **Ressenti par rapport au fonctionnement de votre atelier**

- L'accueil
- L'intégration dans l'institution et au sein de votre atelier
- Communication
- L'information
- Collaboration
- Ambiance de travail
- Relation à l'intérieur de l'atelier
- L'écoute
- La Formation
- Équilibre entre la production et l'accompagnement socioprofessionnel

3. **Qu'est-ce qu'est demandé par la Direction (RH) en termes d'accompagnement pour :**

- L'Évaluation
- Le PPD
- Le Bilan
- Réseau

- 4. Vos besoins en tant que MSP (nouveau et ancien)**
- 5. Quelles sont les ressources à votre disposition ?**
- 6. Qu'est-ce que le fait de se confronter à un nouveau MSP change / provoque chez les collaborateurs ?**
- 7. Les stratégies que vous avez développées pour l'accompagnement des collaborateurs ?**
- 8. Votre vécu et observations sur les personnes accompagnées (collaborateurs) ?**
- 9. Y a-t-il quelque chose que vous voudriez ajouter ?**

Annexe III

Annexe III : Grilles de dépouillement des entretiens collaborateurs (Aperçu)					
N° de questionnaire (réponses)					
Atelier A	Coll	Q1	Q2	Q3	Q4
	N 1	Oui.	Je ne sais pas.	On ne m'a rien dit. Je ne sais pas s'il y a un nouveau ou pas.	Ah je pense qu'ils doivent encore apprendre les moniteurs. (...). Je pense que ce n'est pas évident d'être dans un travail comme ça. Personnellement, je ne pourrais pas être dans ce boulot.
	N 2	Oui là je suis assez bien.	Moi je ne suis pas stressé.	Non, on nous a dit qu'il allait y avoir quelqu'un qui arrive, mais on ne nous a pas dit quand.	J'avais un peu peur parce que je ne le connaissais pas.
	N 3	Pas de réponse.	Pas de stress.	Oui, j'étais au courant d'un nouveau qui vient, parce qu'il y avait beaucoup de travail (pris de ma reformulation).	Un peu difficile et un peu peur.

Annexe III : Grilles de dépouillement des entretiens collaborateurs					
N° de questionnaire (réponses)					
Atelier B	Coll	Q1	Q2	Q3	Q4
	N 1				
	N 2				
	N 3				

Annexe III : Grilles de dépouillement des entretiens collaborateurs					
N° de questionnaire (réponses)					
Atelier C	Coll	Q1	Q2	Q3	Q4
	N 1				
	N 2				
	N 3				

Annexe III : Grilles de dépouillement des entretiens MSP					
N° de questionnaire (réponses)					
	MSP	Q1	Q2	Q3	Q4
Atelier A	N 1				
Atelier B	N 2				
Atelier C	N 3				