

Actes de la journée d'automne 2016

L'accompagnement social, pour aller où ?

II. Programme d'insertion « itinéraire créatif vers l'emploi »

Anne Siegenthaler et Julien Cattin, Service de l'action sociale du canton du Jura

Jeudi 24 novembre 2016
Lausanne, Musée Olympique

Mesdames, Messieurs,

C'est un grand plaisir pour Mme Siegenthaler et moi de venir vous parler de notre expérience, toujours en cours, visant à l'utilisation des techniques de créativité, de la ludopédagogie et des enseignements des neurosciences dans le domaine de l'insertion mais également de l'accompagnement social dans le canton du Jura.

En règle générale, les personnes qui assistent à une présentation des techniques de créativité, c'est-à-dire vous en l'occurrence, sont censées écarquiller les yeux en fin de présentation et dire : « *wow, c'est trop bien* ». Etant un orateur plutôt plat et malhabile, et pas moi-même un grand spécialiste du domaine, je sais déjà que je n'atteindrai pas cet objectif. C'est pour cette raison, entre autres, que nous avons pris l'option de tenir cette présentation à deux. Mme Anne Siegenthaler, qui m'accompagne, est depuis l'année dernière master en management de la créativité et de l'innovation et baigne dans cet univers depuis trois bonnes années maintenant. Elle saura bien mieux que moi vous en faire saisir la quintessence.

Du coup, je me limiterai dans un premier temps à vous présenter la genèse et la réflexion qui ont mené à la mise sur pied tout d'abord d'un programme d'insertion intitulé « *Sois-toi! itinéraire créatif vers l'emploi* » à l'intention de personnes durablement bénéficiaires de l'aide sociale. Puis d'une formation en coaching pour les travailleuses sociales et travailleurs sociaux.

Dans un deuxième temps, nous reprendrons plus en détails le contenu de ce programme et de cette formation, nous en expliquerons les tenants et aboutissants de même que les fondements issus essentiellement des neurosciences. En dernier lieu, si on a suffisamment de temps, nous ferons état des enseignements principaux que nous avons retirés de cette expérience et tenterons de la mettre en perspective directement avec le thème de la journée.

La société change beaucoup, et vite, et le marché du travail encore plus. Intégrer ou réintégrer le marché de l'emploi lorsque l'on est au bénéfice de l'aide sociale est un défi immense. L'expérience et la statistique nous montrent que c'est de plus en plus difficile. Depuis la dernière révision de la loi sur l'assurance-chômage, la durée des dossiers n'a cessé de croître, en tout cas dans le canton du Jura. Or, pour l'heure en tous les cas, l'objectif d'insertion sociale et professionnelle reste le deuxième pilier de l'aide sociale, à côté de la garantie de conditions d'existence dignes.

Nous n'entendons pas baisser les bras à l'idée de réussir, pour la majorité des bénéficiaires, cette insertion sociale et professionnelle, mais devons nous rendre compte que les outils que nous employons, s'ils ne sont pas inefficaces, sont perfectibles. Depuis le début des années 2000, l'accent est mis dans ce domaine au travers de mesures d'insertion qui découlent de contrats d'insertion passés entre les bénéficiaires et l'autorité d'aide sociale. Cette notion de contrat est importante à nos yeux car elle renforce les idées de partenariats, d'intérêts partagés et de transactions gagnant-gagnant. En introduisant les contrats d'insertion, nous souhaitons éviter d'assigner les bénéficiaires de l'aide sociale à une activité, mais bien plutôt construire avec elles et eux un projet qui ait du sens, avec l'autonomie en point de mire.

L'instrument est intéressant, et existe d'ailleurs dans à peu près tous les cantons romands à ma connaissance. En 2013, on devait tout de même poser le constat qu'environ un bénéficiaire sur deux quittait le dispositif d'insertion sans perspective, que de nombreuses personnes ont tendance à subir ces programmes et se sentent découragées après avoir passé, sans succès, au travers des multiples dispositifs d'insertion ou de retour à l'emploi. Martine Zwick a montré les limites et les affres de ce système, je n'y reviens donc pas.

Pour l'heure, même s'il est vrai que le principe de l'insertion pour toutes et tous s'apparente de plus en plus à un mythe et que nous nous interrogeons sur les moyens de dépasser celui-ci, nous avons également souhaité tester de nouvelles approches dans le domaine de l'insertion. Je dis « nous », je dois surtout donner crédit à notre ancien chef de Service, M. Jean-Marc Veya, qui a initié cette démarche, notamment en se rendant en Belgique pour étudier une expérience menée avec des chômeurs, et qui fait appel aux techniques précitées, ludopédagogie, créativité, neurosciences. Pour rester concis, nous avons pris l'option de tenter d'importer en Suisse ce programme belge, sous l'appellation « *Sois-toi! Itinéraire créatif vers l'emploi* » mis en place par l'institut ID SOLUTION.

Pourquoi ce projet-là?

1. C'était une approche déjà testée ailleurs, avec passablement de succès, ce qui n'est pas inintéressant pour un petit canton, où l'on ne peut pas forcément développer en propre de tels programmes
2. Il s'agissait d'une approche collective, alors que nous fonctionnons en règle générale plutôt sur le mode individuel, et il était intéressant d'évaluer si la dynamique de groupe et le soutien par les pairs pouvaient apporter une plus-value
3. Et c'est le plus important, ce programme vise prioritairement à activer les forces de changement des bénéficiaires et de tirer au mieux parti de leurs potentiels inexploités. Il s'agit de renforcer leur confiance en soi afin de trouver les ressources pour sortir de la spirale de l'échec.

Voilà le cadre en quelques mots. Nous avons créé deux groupes d'une dizaine de bénéficiaires de l'aide sociale. En parallèle, puisque nous avons dès le début le projet de pouvoir s'approprier ces techniques, nous avons mis en place une formation pour travailleurs sociaux, avec un contenu similaire, mais qui devait permettre à ceux-ci de bien maîtriser les techniques et les outils utilisés, histoire de ne pas être dépendants de l'institut belge sur la durée. C'est grâce à ces ressources que nous pouvons aujourd'hui développer un nouveau programme qui s'inspire directement de celui dont il est question aujourd'hui, mais en l'ajustant à notre réalité et à nos ressources propres.

Le programme vise en priorité à permettre aux participant-e-s de faire émerger leurs capacités, leurs aptitudes et leurs aspirations, d'identifier leurs personnalités exprimées et refoulées, d'identifier les freins et obstacles à la mise en place de leur projet et de faire émerger des pistes d'orientation. Il s'articule autour de quatre phases principales:

1. Se découvrir

La première partie du programme est axée sur la connaissance de soi. Aucun programme d'insertion ne peut fonctionner tant que les participants n'ont pas retrouvé confiance en leurs capacités et leurs forces. Au travers d'exercices ludiques, et de réflexions sur leur propre parcours de vie, les participant-es découvrent ou redécouvrent leurs points forts, leurs qualités et leurs compétences. En parallèle, des outils sont proposés pour aider les participant-es à diminuer le stress, à nuancer et à relativiser. On parlera ici en particulier de gestion des modes mentaux. Ce travail se termine par l'utilisation du test vip2a qui permet aux participantes et participants de déceler les éléments moteurs de leur personnalité. On distingue ici le tempérament, qui représente les motivations profondes, les sources d'énergie et d'épanouissement, et le caractère ; on peut sur cette base déterminer le type d'activités dans lesquelles chaque participant-e trouvera du plaisir et de l'intérêt. Voilà pour le cadre général, je laisse volontiers la spécialiste vous faire part de ce que les neurosciences peuvent nous apporter dans ce domaine.

Intervention d'Anne Siegenthaler sur les neurosciences



"If you want to live a happy life, tie it to a goal, not to people or objects."
 -Albert Einstein

The only way to do great work is to love what you do.
 -Steve Jobs

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

LA CREATIVITE EST AUSSI UN PROCESSUS BIOLOGIQUE

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

En triplant de volume au cours de l'évolution, notre cerveau s'est muni de nouvelles structures

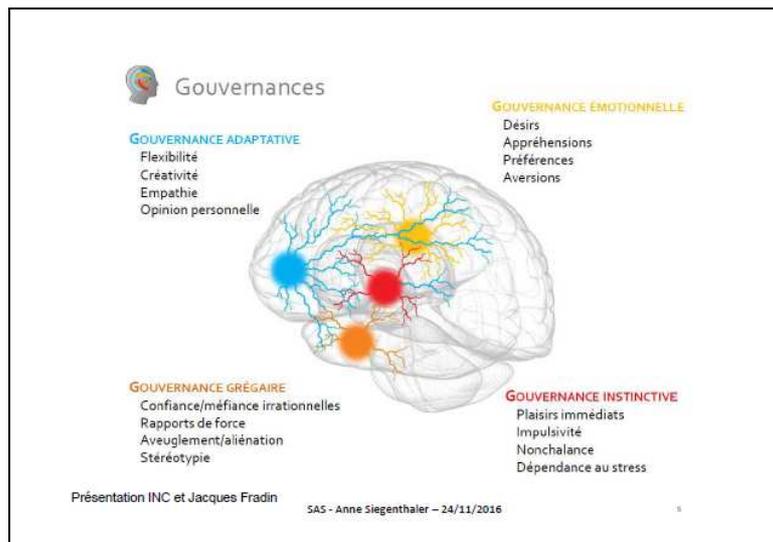
CORTEX
 Intelligences
 Créativité
 Solidarité

LIMBIQUE
 Mémoire et émotions
 Premiers apprentissage d'acquisition
 Instinct grégaire

REPTILIEN
 Survie, grandes fonctions, fuite, plaisir et peur

et surtout d'un cortex préfrontal

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016



Une question biologique

2 types de résolution de problème : automatique et préfrontal; base de notre programme

5A5 - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

2. Développer sa créativité

Dans une deuxième étape, on travaille avec les participant-es pour développer leur créativité. Dans notre compréhension que nous empruntons à M. Eric Lardinois, la créativité c'est produire des idées originales et efficaces par rapport à un problème préalablement bien posé. Cette partie du programme est donc résolument axée sur la résolution de problèmes de manière créative. Les participants sont entraînés à comprendre et analyser les problèmes, à les transformer en questions et en défis motivants. Ils sont invités, par des techniques de brainstorming et de sélection (APRO, OEUF) à trouver des idées originales et efficaces. Ces exercices visent ici encore à renforcer la motivation et la confiance en soi. L'esprit d'initiative et le travail en groupe sont également mis à contribution. Le terme « créativité » fait partie du langage courant. Mais certains en ont fait une science, dont Mme Siegenthaler, qui va se faire un plaisir de vous en donner un aperçu.

Intervention d'Anne Siegenthaler sur la créativité

La créativité, c'est l'art de se poser des problèmes ou des questions et de leur proposer des solutions nouvelles

Eric Lardinois



SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

7

Sir Winston Churchill

Aussi belle que soit la théorie, vous devriez à l'occasion vous occuper des résultats



SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

8

Pourquoi la créativité ?

La créativité est considérée comme l'aptitude la plus précieuse pour affronter les défis de demain, réinventer l'existant et inventer le futur. C'est l'aptitude qui nous permet de nous adapter à l'environnement de plus en plus complexe et changeant mais aussi de le transformer



SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

9

L'imagination est plus importante que la connaissance (Einstein)

La connaissance est accessible aujourd'hui d'un simple clic, nous avons donc besoin d'autres compétences, et des autres, pour co-créer. La co-création est en train de devenir une nouvelle manière de vivre dans notre univers globalisé et technologique

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

10

Et pour pouvoir répondre aux défis auxquels le monde est confronté aujourd'hui, il faut des solutions inédites !



SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

11

Un exemple

65% des écoliers d'aujourd'hui pratiqueront, une fois diplômés, des métiers qui n'ont même pas encore été inventés

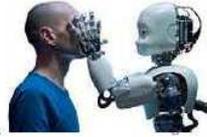


SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

12

Comment allons-nous ???

- Anticiper les compétences dont ils auront besoin pour le futur
- Les préparer à un monde de plus en plus complexe et donc imprévisible
- Les aider non pas à trouver du travail mais à le créer ?



SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

Et comment allons-nous ???

- Leur permettre de répondre aux défis tant environnementaux que sociaux et économiques de demain
- Et que vont devenir dans tout ça les personnes qui ont besoin de l'aide sociale?



SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

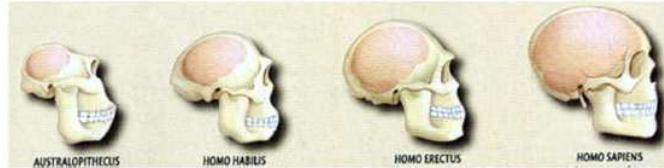
La seule constante

La seule chose qui est prévisible, c'est l'imprévisible et le rythme rapide du changement



SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

15



3 millions d'années, ½ kg
volume cérébral : 400cm³

1 ½ kg
environ 2000 cm³

La créativité est une histoire vieille de quelques millions d'années et nous lui devons notre existence actuelle

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

16

Mais la créativité ne sert pas qu'à affronter les défis de demain

L'être humain est curieux, découvreur et explorateur par nature et il ne crée pas que par nécessité mais aussi par plaisir concourant ainsi au bonheur du créateur créatif



SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

17

Créativité et innovation ce n'est pas la même chose

- La créativité c'est voir autrement



- C'est penser autrement et remettre en question l'existant

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

18



**Une nouvelle idée est une
nouvelle association d'idées
anciennes**

Un choc entre le problème
ou la situation de départ et
un stimulant extérieur à ce
problème

A + B → C

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

22

**Pour être créatif, il faut de
nouvelles idées et
des idées efficaces**



SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

23

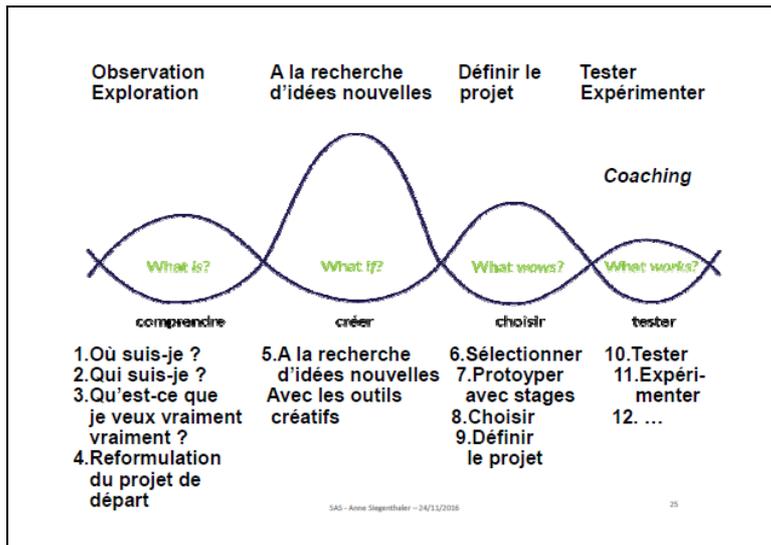


**L'impossible est votre
ressource créative**

(Mark Raison)

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

24



- Notre programme est «créatif» dans la mesure où il respecte le processus naturel de la pensée et de la recherche d'idées
 - Il s'est enrichi du développement des neurosciences pour tester la créativité et utiliser les compétences spécifiques du cerveau à chaque étape
-
-
- SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

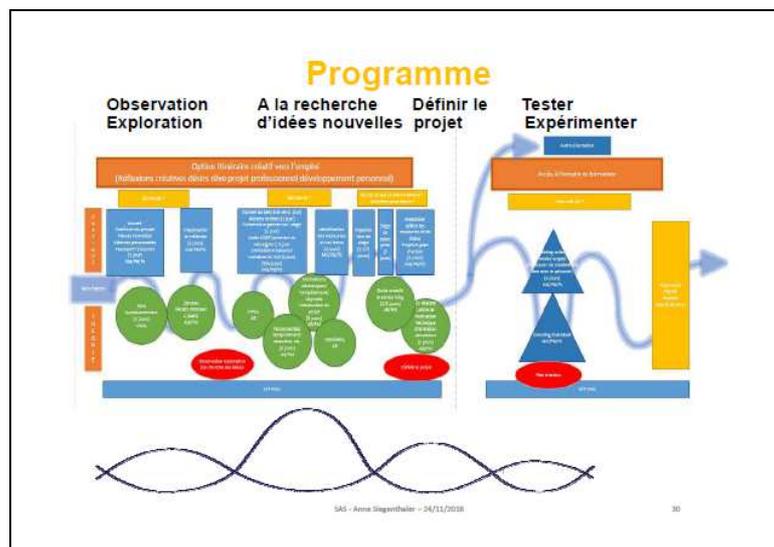
Un problème sans solution est un problème mal posé

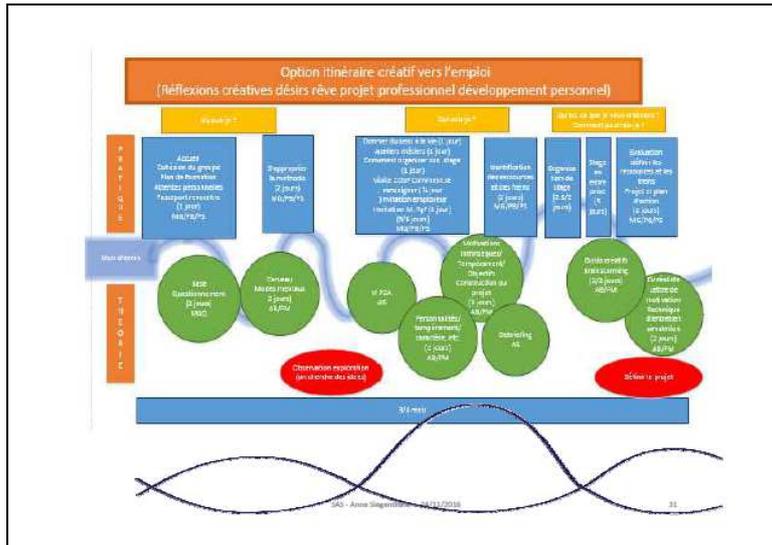
SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

«Si je disposais d'une heure pour résoudre un problème et que ma vie en dépende, je consacrerai les 55 premières minutes à définir la question appropriée à poser, car une fois cela fait, je pourrais résoudre le problème en moins de 5 minutes»

Avant la recherche de solutions, nous consacrons ainsi une part importante à :

- L'exploration et à la définition de la question appropriée à poser (1ère étape du processus)
- La compréhension de qui nous sommes
- La bascule du mode mental automatique au mode mental adaptatif





AVOIR 1 IDEE

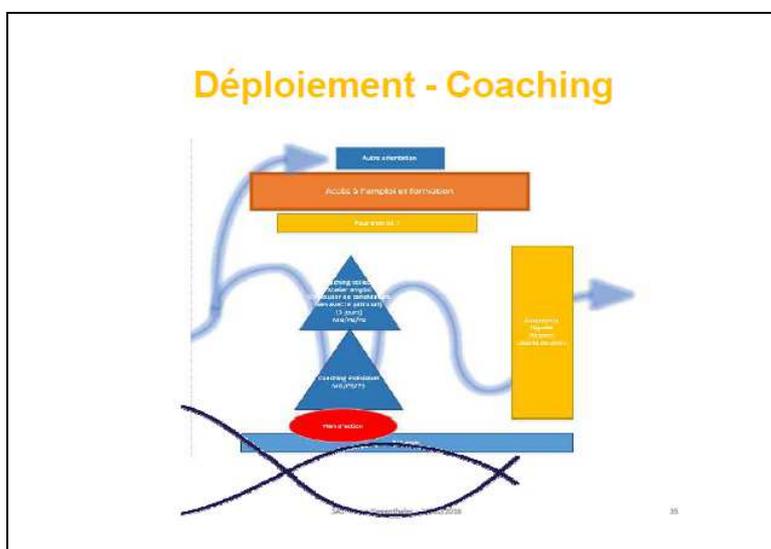
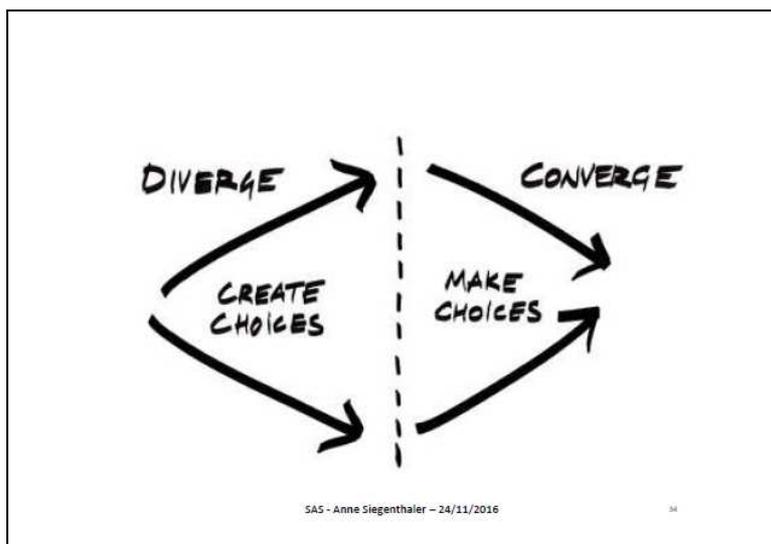
C'EST EN AVOIR BEAUCOUP

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

Les trucs : faciliter la divergence avec des techniques décalées et détonantes

- Combiner
- Penser la tête en bas
- Concasser
- Associer
- Faire des analogies

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016



3. Analyser le marché de l'emploi

Comme vient de le montrer Anne, les deux dernières parties du programme sont axées sur la recherche d'emploi. Les participant-es disposent de tous les outils pour les appliquer à leur propre situation, à savoir l'élaboration d'un plan d'intégration ou de réintégration du marché de l'emploi. Sur la base des indications concernant leur personnalité et leurs motivations profondes, un travail d'orientation est fait afin de déterminer dans quel domaine d'activité les participant-es sont susceptibles de trouver un environnement épanouissant. Ou alors, lorsque le marché de l'emploi ou les exigences pour exercer tel ou tel métier ne permet pas d'accéder à une telle activité, les participant-es cherchent, dans d'autres domaines, quelles activités peuvent correspondre à leur caractère ou leur tempérament.

Durant cette phase, les participant doivent également rechercher des entreprises qui offrent les métiers qui les intéressent et prendre contact afin d'organiser une visite ou un stage. Certaines actions délicates telles qu'oser téléphoner et préparer les questions à poser sont travaillées durant cette étape.

4. Elaborer un plan d'action

En dernier lieu, chaque participant-e clôture sa participation à ce programme par l'élaboration d'un plan d'action concret et réaliste. Le suivi et l'évolution de celui-ci si besoin est assuré sous la forme d'un coaching par les travailleurs sociaux qui ont suivi la formation de coach.

Bilan et suite

S'agissant du premier bilan que l'on peut tirer de ce programme, il faut considérer que la proportion de retours à l'emploi n'est pas différente d'un autre programme d'insertion professionnelle. Sur la quinzaine de participant-es qui ont fait l'entier du cursus, deux sont actuellement autonomes financièrement.

En revanche, et sous cet angle ce programme est particulièrement intéressant, l'implication, l'assiduité et la participation active des bénéficiaires qui ont suivi ce programme sont très importantes. On a constaté un réel intérêt pour ce programme, un vrai changement dans la posture des participant-es qui ont peu à peu repris confiance en eux. C'est peut-être la plus grande réussite et en même temps la partie la plus dérangeante de cette expérience. D'une part, on a pu déclencher un processus de changement extrêmement porteur pour des personnes qui étaient restées durablement éloignées du marché du travail. D'autre part, pris dans une sorte d'euphorie, notamment en début de programme, nous avons peut-être vendu du rêve à ces personnes, qui se sont investies durant plusieurs mois dans ce programme, avec un suivi intensif, des activités à réaliser en dehors des temps de formation, pour au final, pour certains, l'impossibilité de décrocher un emploi, voire même un entretien d'embauche.

Bref, ce n'est de loin pas la panacée, et on se rend compte rapidement que les barrières qui proviennent du contexte, du marché de l'emploi qui reste plutôt en berne pour l'instant, ne s'éliminent pas comme ça. On peut amener ces personnes au plus près de leurs potentialités, les préparer du mieux que nous le pouvons, s'il n'y a pas un employeur en bout de chaîne pour tendre la main, on n'arrivera jamais à rien. Je rejoins ici Mme Zwick, pour certaines personnes, l'insertion est une utopie.

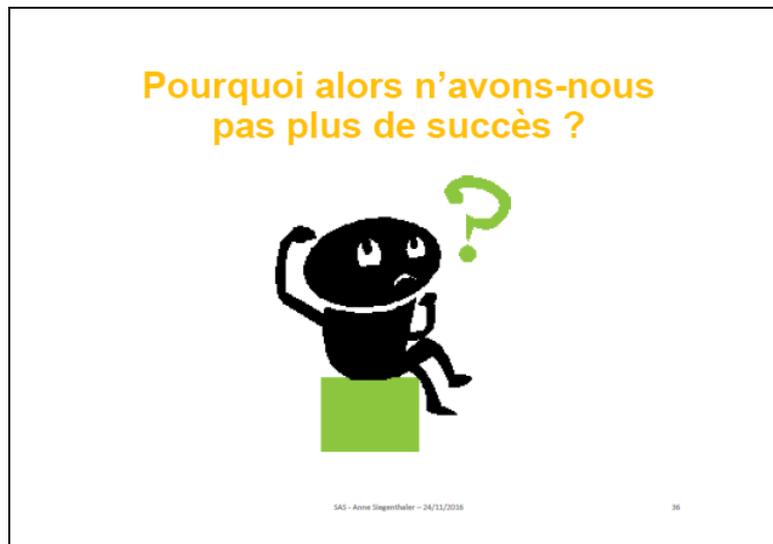
Du coup, que va-t-on faire à partir de là ? Déjà, nous pensons que le travail, non pas alibi mais en profondeur, sur la connaissance de soi et la recherche de ses véritables motivations est absolument essentiel. Nous allons donc maintenir cette partie du programme, de même que la maîtrise des techniques de créativité. En revanche, après cette partie, pour chaque participant-es, nous évaluerons, avec la participation de la personne, s'il est opportun d'entrer dans la phase de recherche de stage et d'emploi ou non. Si ce n'est pas le cas, alors on recherchera avec la personne par quel autre biais elle pourra développer des activités qui correspondent à son tempérament. Nous restons convaincus que les outils développés dans ce programme sont à même d'améliorer la qualité de vie et les perspectives des personnes qui le fréquentent.

Un dernier mot avant de conclure, à propos de la posture de l'assistant-e social-e dans ce programme. Il était déjà intéressant de mettre en place, parallèlement aux

groupes de bénéficiaires de l'aide sociale, une formation pour des professionnel-les du travail social pour nous permettre à terme de reprendre ce programme à notre compte. Une formation qui reprend, mais plus en détail, la première partie du programme d'insertion, à savoir la connaissance de soi et la maîtrise des techniques créatives.

Ensuite, dans le suivi des bénéficiaires de l'aide sociale, les assistants et assistantes sociales doivent prendre une position latérale par rapport au bénéficiaire. C'est une posture de coach qui leur est demandée, qui vise surtout à maintenir l'énergie et à faire avancer les choses. L'AS ne fait pas office d'expert en tant que tel, mais avance avec le bénéficiaire dans ce processus de changement. Anne Siegenthaler s'est beaucoup penchée sur les déterminants qui contribuent aux succès et aux échecs des démarches d'insertion, et je lui donne volontiers l'occasion de nous en toucher quelques mots.

Intervention d'Anne Siegenthaler sur les déterminants de la réussite des démarches d'insertion



Pourquoi alors n'avons-nous pas plus de succès ?



Et si ce programme et le monde professionnel appartenait à 2 niveaux logiques différents ?

SAS - Anne Stappert-Haller - 24/11/2018

38

Le programme que nous présentons s'intéresse à la réalisation de soi et elle n'est pas synonyme d'insertion professionnelle. Problème et solution ne requièrent pas le même type de pensée



SAS - Anne Stappert-Haller - 24/11/2018

39

ALORS MONSIEUR VAN GOGH, ÇA VOUS DIRAIT
UNE PETITE FORMATION D'ORL ?



SAS - Anne Stappert-Haller - 24/11/2018

40

Tout dépend de notre objectif et de la focalisation de notre attention sur cet objectif

- Insertion professionnelle ? Quel % chez les personnes à l'aide sociale ?
- Diminuer les coûts de l'aide sociale ? Alors pourquoi continuer de faire plus de la même chose ?
- Et si sortir de l'aide sociale n'était plus ni une injonction, ni une obsession ?

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

41

Tout dépend de notre objectif et de la focalisation de notre attention sur cet objectif

- Et si l'autonomie et la recherche de sens à sa vie était l'objectif ? Que l'activité soit salariée et indépendante de l'aide sociale ou pas. Peut-être aurions-nous même quelques bonnes surprises...
- Je rêve de laboratoires ...

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

42

**Qui suis-je ?
Appétences avant Compétences**



**Qu'est-ce que je veux vraiment,
vraiment vraiment ?**

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

43

Porte d'entrée pour un travail sur le sens

- Impact puissant et motivant
- Révélateur des personnalités
- Donne envie de s'engager
- Facilite l'accès au FLOW

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2018

44

La formulation de la question induit la réponse mais aussi l'état d'esprit avec lequel chacun cherchera des solutions
(Tina Seelig Stanford)



SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2018 45

Comment porter son attention sur les solutions plutôt que sur les problèmes



La fixation du regard sur un point précis joue un grand rôle dans la solution

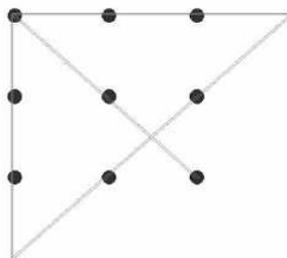
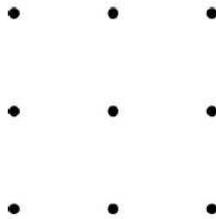


SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2018

46



Chaque problème
rencontré ne semble
insoluble qu'à l'intérieur
d'un cadre ou d'un point de
vue particuliers
Rappelez-vous...



C'est aussi ce que les travaux scientifiques ont révélés

- L'impuissance apprise de Seligman
- Les théories sur la motivation et la TAD
- Mc Gregor ...

SAS - Anne Singenthaler - 24/11/2018

50

- La « récompense » peut distraire l'attention de la tâche; la récompense tue la motivation
- Parce que la récompense focalise l'attention sur le but pour le but ... loin du sens et diminuant l'intérêt intrinsèque de la tâche



SAS - Anne Singenthaler - 24/11/2018

51

La TAD théorie de l'autodétermination

3 besoins psychologiques :

1. Compétences



2. Affiliation et relations sociales



3. Autonomie



SAS - Anne Singenthaler - 24/11/2018

52

Les théories X (3%) et Y de Mc Gregor

X :

- Croyance que les individus n'aiment pas travailler
- En conséquence d'un environnement contraignant, ils s'ajustent au système et se déresponsabilisent
- Ces constats confortent la croyance que ..., etc.

Y : ... croyance inverse

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

53

POURQUOI avant Quoi



Le cercle d'or de Simon Sinek, une autre explication

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

54

Un constat

- L'aide sociale a des clients qui ne le sont pas. Les besoins évalués sont ceux de la « norme insertion »
- Nous ne faisons pas passer de questionnaires de satisfaction
- La réflexion et la consultation c'est sans eux
- ...

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

55

Et pourquoi pas ?

- Adopter une posture de co-créativité les impliquant puisqu'ils sont des experts sur le thème des obstacles à l'insertion et sur bien d'autres ?
- Adopter une posture d'innovation ? L'aide sociale serait alors un service qui délivrerait une proposition de valeur...

SAS - Anne Singenhaler - 24/11/2016

56

Un innovateur c'est un
seneur de pagaille !

Eric Lardinois

SAS - Anne Singenhaler - 24/11/2016

57

Ce n'est pas parce que les
choses sont difficiles que
nous n'osons pas, mais
parce que nous n'osons pas
qu'elles sont difficiles.

(Sénèque)

SAS - Anne Singenhaler - 24/11/2016

58

Donc voilà, pour nous une nouvelle approche de la problématique de l'insertion, centrée complètement sur la personne, autant que possible respectueuse de ses choix et ses possibilités. L'injonction n'est plus « *insérez-vous* », mais bien plutôt « *réalisez-vous!* » ou « *trouvez du sens à votre vie* ». Et au bout du compte, comme l'a dit Mme Siegenthaler, nous pourrions avoir de bonnes surprises.

Merci pour votre attention.