

Enjeux actuels de la prévention et de l'intervention précoce

Le *peer involvement* : une méthode efficace
d'intervention précoce chez les jeunes

Pierre Boutarfa

Mai 2020

Table des matières

TABLE DES MATIERES.....	2
INTRODUCTION.....	3
1. LE « PEER INVOLVEMENT », UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA PREVENTION A DESTINATION DES JEUNES.....	4
<i>A/ LES CARACTERISTIQUES DE LA PREVENTION PAR LES PAIRS.....</i>	4
<i>B/ UNE APPROCHE EFFICACE DE LA PREVENTION.....</i>	5
<i>C/ LA PROMOTION CROISSANTE DE CES METHODES DE PREVENTION.....</i>	7
2. DEVELOPPER LA PREVENTION PAR LES PAIRS DANS UNE STRUCTURE ASSOCIATIVE.....	8
<i>A/ LA PLUS-VALUE DE CETTE APPROCHE DANS LE CADRE DES MISSIONS DE CHANGELADONNE.....</i>	8
<i>B/ LA MISE EN PLACE D'UN PROJET DE PEER INVOLVEMENT DANS L'ASSOCIATION CHANGELADONNE.....</i>	9
<i>C/ LES CONDITIONS DE LA REUSSITE DU PROJET.....</i>	10
CONCLUSION.....	11
BIBLIOGRAPHIE.....	13
ANNEXES.....	15

Introduction

La consommation de cannabis, de tabac et d'alcool est à l'origine de nombreuses maladies chroniques, musculo-squelettiques ou cardio-vasculaires. Elle est donc un enjeu important de santé publique et c'est ce qui a conduit l'état fédéral à intégrer la prévention des consommations à risque et des addictions dans ses stratégies nationales de prévention des maladies non-transmissibles. Parmi les champs d'action visant à « permettre aux individus de mieux contrôler leur santé » apparaît la promotion de la santé, la prévention et le repérage précoce des comportements addictifs mais aussi la thérapie et le conseil pour maîtriser et surmonter les addictions (Babel, 2020). Le repérage et l'intervention précoce (IP) ont ainsi une place importante dans la stratégie nationale « Addictions 2017-2024 » et ont pour objectif de prévenir au plus tôt les comportements problématiques en repérant les personnes vulnérables, particulièrement chez les jeunes (OFSP, 2015).

La thématique abordée dans le cadre de ce travail est celle des « enjeux actuels de la prévention et de l'intervention précoce ». Nous avons décidé de développer plus spécifiquement une mesure de prévention centrée sur la personne évoquée durant le module 2 : celle du *peer involvement* ou de la « prévention par les pairs » dans le cadre de l'IP chez les jeunes en situation de vulnérabilité. Ce terme de « vulnérabilité » est employé pour désigner un moment où les facteurs de risques, personnels ou contextuels, ne peuvent être contrebalancés par les facteurs de protection à la disposition de l'individu, augmentant ainsi la probabilité de connaître des difficultés par la suite (Babel, 2020). L'intervention précoce va alors consister à se baser sur des signes de fragilité sans se préoccuper de leurs causes et à proposer une prise en charge qui mette en place un environnement favorable à la santé et au bien-être des jeunes pour éviter qu'ils ne développent des problèmes d'addictions dans l'avenir.

Parmi les moyens utilisés, il existe différentes méthodes (campagnes médiatiques, programmes de développement personnel, etc.) dont le *peer involvement* fait partie. Il s'agit d'une approche de la prévention qui fait appel à des « pairs », c'est-à-dire à des personnes du même âge, sexe, contexte social ou ayant vécu une expérience similaire pour donner des informations ou guider les individus. Dans le domaine des addictions par exemple, les pairs peuvent avoir eu en commun la consommation d'une certaine substance, une même situation socio-économique ou un état de santé analogue. Cette méthode est développée depuis les années 1970 dans les pays anglo-saxons et rencontre un certain succès car elle permet de repenser la prévention

à destination des jeunes¹. Elle est rapidement apparue comme un outil de sensibilisation intéressant et complémentaire aux méthodes traditionnelles en montrant que l'influence de personnes du même âge ou ayant un profil similaire est parfois plus importante que celle des individus incarnant l'autorité, notamment en période d'adolescence. Leur intervention favorise une meilleure écoute et facilite le contact quand la communication avec les adultes peut parfois être difficile (Géry, 2012).

En tant que responsable/cofondateur d'une association agissant dans le domaine de l'accompagnement de mineurs consommateurs problématiques de cannabis et d'alcool, cette question de l'intervention des pairs nous a semblé intéressante pour venir compléter des programmes de prévention centrés sur la personne déjà mis en place. L'objectif de ce travail est concret : il s'agit de pouvoir étudier la possibilité de compléter notre démarche d'intervention précoce sur un public à risque par la conceptualisation d'un nouvel outil, celui de l'intervention des pairs dans le processus de prévention et d'accompagnement. Nous développerons donc dans une première partie les grandes lignes de la démarche du *peer involvement* et mettrons en avant la plus-value d'une telle démarche par rapport aux activités menées par l'association.

1. Le « peer involvement », une nouvelle approche de la prévention à destination des jeunes

La littérature sur le thème du *peer involvement* est encore pauvre et restreinte à certains domaines mais elle nous permet d'avoir un bon aperçu de ses modalités d'application au contact des jeunes.

A/ Les caractéristiques de la prévention par les pairs

Impliquer des « pairs » dans le domaine de la prévention des addictions permet de proposer une nouvelle réponse aux besoins des usagers. Cette approche repose sur des théories comportementales et sociales. Elles montrent que l'implication de personnes présentant les mêmes caractéristiques peut susciter plus facilement un changement de comportement ou une prise de conscience chez les individus en situation de vulnérabilité car elle favorise une plus grande réceptivité du message de

¹ Olivier Tamarcaz montre néanmoins que l'approche pédagogique par les pairs est utilisée depuis plus d'un millénaire et notamment depuis le début du XX^{ème} siècle dans les camps de vacances, les coopératives scolaires, etc. (Tamarcaz, 1996).

prévention. Cela rejoint le principe de l'apprentissage imitatif et s'avère encore plus efficace pour les adolescents qui se trouvent dans une période de construction identitaire dans laquelle l'importance du groupe est déterminante (Amsellem-Mainguy, 2014). Cette méthode est donc un nouvel outil « d'empowerment » qui va permettre à ces individus de mieux assurer le contrôle de leur propre santé. Elle repose sur une idée de réciprocité, d'égalité et de co-construction : c'est la dynamique relationnelle qui est porteuse de changements (Le Grand, Azorin, 2012).

Les pairs peuvent être impliqués de différentes manières dans les programmes de prévention centrés sur la personne. Ils peuvent être sollicités pour conseiller, informer ou guider des individus qui rencontrent des problèmes auxquels ils ont déjà été confrontés (*peer counseling*). Il existe aussi le concept « d'éducation par les pairs » (*peer education*) qui consiste à les utiliser pour fournir un témoignage dont le but est de provoquer une prise de conscience chez un individu ou un groupe d'individus. On parle aussi de « projet de pairs » pour désigner des actions spécifiques menées par plusieurs d'entre eux pour informer un public-cible (des jeunes allant rencontrer d'autres jeunes pendant des soirées pour prévenir l'usage de l'alcool par exemple). Les intervenants peuvent donc avoir différents rôles : celui de « multiplicateurs » ou de « leaders » chargés de diffuser des informations ou des messages spécifiques, d'« aidants » chargés de soutenir des individus présentant des problèmes précis, ou de « facilitateurs » pour reconstruire un dialogue avec les acteurs institutionnels (Le Grand, Azorin, 2012).

Certaines études récentes sur le sujet permettent de distinguer trois grands champs d'action de l'intervention par les pairs. Le premier est l'influence sociale où le rôle du pair se manifeste par des mécanismes d'influence utiles au niveau de la prévention. Le second est celui de « ressource sociale » où il s'inscrit dans une relation d'entraide et d'échange qui procure un bien-être au niveau relationnel dans les deux sens. Enfin, il agit comme relais social et crée des passages symboliques entre différents mondes (Bellot, Rivard, 2012). Comme nous l'avons vu dans le module 2, ces méthodes d'IP peuvent intervenir à différents stades de la prévention : au niveau primaire (alors qu'il n'y a pas encore de problème d'addiction), secondaire (pour empêcher que les symptômes ne deviennent chroniques), ou tertiaire pour empêcher d'éventuelles complications (Babel, 2020).

B/ Une approche efficace de la prévention

Dans le cas de la prévention des addictions, le *peer involvement* comporte de nombreux avantages. Il est d'ailleurs de plus en plus utilisé dans les écoles pour sensibiliser les jeunes aux conséquences de l'alcool, du tabac, des opiacés et même des comportements violents. Même si les résultats sont difficiles à évaluer, les expériences menées montrent que les pairs sont capables de proposer des supports et des modes d'action plus ludiques et plus percutants, aptes à provoquer un regain d'intérêt pour les questions de prévention chez un public a priori difficile à interpeller. Cette approche laisse, en tous cas, l'opportunité aux jeunes d'être acteurs de leur propre santé. Les pairs ne font qu'informer et conseiller, ce qui, pour reprendre les termes d'Albert Bandura, stimule le sentiment « d'efficacité personnelle » et permet aux individus de croire en leur capacité à s'organiser, à se prendre en charge et à renoncer à des comportements à risque. Plusieurs études ont montré que ce principe d'auto-efficacité était très opérant car les jeunes ne sont pas tentés de défier une quelconque autorité : la décision vient d'eux-mêmes (Keller, 2014).

Par ailleurs, les individus accompagnés ne sont pas les seuls à bénéficier de l'intervention des pairs : ces derniers en sont eux-mêmes les premiers bénéficiaires, comme le montre en 2001 le rapport français de l'Institut national de la santé et de la recherche (Inserm, 2001). Ils développent leurs compétences relationnelles, acquièrent des techniques d'animation et de communication, gagnent en confiance en eux, renforcent la maîtrise de leur propre parcours (*empowerment*). Ces effets ont déjà été mis en évidence par plusieurs travaux : c'est une approche interactive qui a un double effet sur les aidants et les aidés (Bock, 2015). Cela contribue également à changer l'image assez négative qui est souvent accolée à la jeunesse pour donner un aperçu de jeunes investis, soucieux de leur santé et solidaires (Le Grand et Azorin, 2012).

Dans la littérature, plusieurs expériences concrètes viennent illustrer ces résultats positifs (Gillaizeau, 2019). L'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) a par exemple publié, en 2015, les conclusions de plusieurs études qui montrent la pertinence de cette méthode dans la gestion des conflits et la médiation en établissements scolaires. Au niveau de la sensibilisation de groupe, cette technique est déjà reconnue : la médiation par les pairs réduirait le nombre de mesures disciplinaires et aurait un impact sur l'atmosphère scolaire et sur les performances des étudiants participants au programme (Averdijk et al., 2015). Le projet « Prévention Médiation et Sécurité » mis en place à Genève en 2013 pour pacifier des zones où se côtoyaient passants, fêtards et dealers, a également montré plusieurs effets

encourageants, ce qui a d'ailleurs valu à l'association *La Barje* d'être soutenu financièrement par l'OFAS sur ce programme pendant plusieurs années. Nous pouvons citer d'autres projets réussis comme « Health's Angels » à Yverdon, « Frangins-Frangines » mis en place au Paléo Festival ou encore le mouvement « Lâche pas ton pote » développé à Chêne-Bougeries (Trisconi, 2013).

En France voisine, les projets de prévention par les pairs connaissent également un franc succès ces vingt dernières années : « Suricates » en Normandie, « Noz'ambules » à Rennes, les « correspondants santé » dans les écoles des Côtes d'Armor ou le « Relais santé jeunes » à Beaune (Clerc et al., 2012). Aux États-Unis, un programme de prévention des addictions centré sur la personne a été mis au point pour sensibiliser la population au risque d'overdose avec des interventions ciblées conduites par d'anciens consommateurs d'opiacés ayant eux-mêmes été victimes de leur surconsommation. Les résultats, décrits par Winhusen et al. (2016) dans un article dédié, ont indiqué une meilleure transmission de l'information et une plus grande demande d'accès à des traitements de substitution après l'intervention des pairs.

C/ La promotion croissante de ces méthodes de prévention

Le succès de ces différentes expériences a entraîné la promotion croissante de cette méthode dans les programmes nationaux de prévention ou dans les dispositifs de prise en charge plus individualisés. Dans le monde anglo-saxon, elle est largement développée et dans des pays comme le Canada, elle a fait ses preuves dans de multiples domaines, auprès de tous types de publics, en matière de santé mais aussi d'insertion sociale ou professionnelle (Bellot, Rivard, 2012). On retrouve le *peer involvement* préconisé dans un grand nombre de rapports officiels qui traitent des techniques de prévention : en France (rapport de l'Inserm en 2001, Livre vert de 2009, Plan gouvernemental de lutte contre les drogues et conduites addictives 2013-2017), en Allemagne, aux États-Unis (à travers la création de l'institut *Conflict Resolution Unlimited*) ou à l'échelle mondiale. En Europe, des formations communes et des congrès ont même été organisés par l'Union (programme *Peer Education*) pour diffuser cette approche à travers des rapports d'évaluation et un recueil de bonnes pratiques (Delrieu, Priez, 2012). De son côté, l'OMS porte un regard positif sur cette stratégie, la considérant dans un rapport de 2006 comme « très efficace » sur les populations marginalisées (Wallerstein, 2006).

À cet égard, en Suisse, le gouvernement fédéral encourage de plus en plus ces pratiques. Depuis 1994, la politique des quatre piliers (prévention, thérapie, réduction

des risques, répression) met l'accent sur des actions ciblées. Dans plusieurs rapports officiels, l'approche par les pairs est présentée comme une technique intéressante à développer et déjà utilisée par de multiples acteurs dans le domaine des addictions. Trois documents sont particulièrement significatifs : le programme national « Jeunes et violence », le guide des bonnes pratiques de l'OFAS et le plan « Addictions 2017-2024 ». Le premier est un document qui met en avant les facteurs d'efficacité des mesures de prévention dont celle basée sur les pairs, notamment au contact d'adolescents. L'OFAS a d'ailleurs soutenu plusieurs projets pilotes allant dans ce sens (« Unschlagbar » à Zurich, « Raumnot » dans le canton de Soleure ou « Spinto » dans le canton du Tessin) (Conseil fédéral, 2015), ce qui fait écho à ce qu'elle préconise dans son guide des bonnes pratiques publié en 2014 et qui présente la stratégie de prévention par l'intervention des pairs comme « exigeante » mais prometteuse (Fabian et al., 2014).

2. Développer la prévention par les pairs dans une structure associative

Ces éléments théoriques sont très intéressants du point de vue de notre pratique professionnelle puisqu'ils permettent de penser un nouvel outil pour prévenir les comportements à risque au niveau des addictions dans le cadre des activités menées par l'association *ChangeLaDonne*.

A/ La plus-value de cette approche dans le cadre des missions de ChangeLaDonne

Notre association s'adresse depuis 2011 à des jeunes âgés de 12 à 20 ans en grandes difficultés sociales (violence, mise en danger, échec scolaire, tensions familiales) et qui ne trouvent pas, dans le système traditionnel de soutien, un mode d'accompagnement adapté. La plupart des individus pris en charge présentent une addiction sévère au cannabis mais ils ont en général des profils de polyconsommateurs (souvent le triptyque alcool, tabac, cannabis). L'idée était de pouvoir leur proposer, à travers un programme éducatif et sportif global, un moyen de reprendre leur vie en main. L'association tente d'imaginer des solutions pour leur redonner une certaine capacité d'agir qui passe notamment par une prise de conscience des effets de leur consommation sur eux-mêmes et sur leur entourage. L'usage de ces substances représente un handicap social pour ces jeunes et un défi de santé publique.

Le rôle des responsables de l'association est d'améliorer l'accompagnement proposé et de trouver des méthodes innovantes pour diversifier le soutien apporté à ces jeunes. Actuellement, notre approche consiste en trois étapes distinctes. Les individus participent d'abord à un séjour sportif dit de « remobilisation » qui a pour but d'évaluer leur niveau de consommation et de les impliquer (physiquement) dans le dispositif. L'idée est de parvenir à poser avec eux les bases d'une alliance avec l'adulte dans un but commun. La seconde étape est celle de l'hébergement thérapeutique où ils sont accueillis dans une structure à Gryon pour les éloigner des éventuelles sollicitations de leur entourage. Enfin intervient une période de formation, c'est le temps du changement. Il comporte un programme physique et intègre d'autres acteurs associatifs et institutionnels (en vue de trouver des stages, des formations adaptées, etc.). La prévention par les pairs permettrait de proposer une nouvelle méthode de prévention faisant intervenir d'autres jeunes dans le programme. Comme elle semble particulièrement efficace avec les adolescents et préadolescents (Amsellem-Mainguy, 2014) et que c'est à cette population que s'adressent nos actions, elle peut être une technique complémentaire intéressante à intégrer au dispositif déjà mis en place.

B/ La mise en place d'un projet de peer involvement dans l'association ChangeLaDonne

Le *peer involvement* semble adapté à notre programme car nous avons pu en constater l'utilité dans le cadre des activités de l'association. En effet, nous avons, à deux reprises, fait appel à des jeunes qui avaient été pris en charge par l'association dans le passé pour venir conseiller des participants au programme qui rencontraient des problèmes similaires. Ces « anciens » ayant tourné la page de leurs consommations problématiques, sont venus rencontrer des jeunes filles en échec scolaire, toutes deux grandes consommatrices de cannabis. Les retours se sont révélés très positifs : les pairs les ont aidés à se rendre compte des effets négatifs de leurs polyconsommations et de la nécessité de repenser leur parcours de vie. Ces deux situations (dont les comptes-rendus sont disponibles en annexes) nous ont conduit à penser que la proximité générationnelle et les expériences similaires vécues par ces individus avaient facilité entre eux l'échange et la prise de conscience.

Au regard de ces exemples, il semblerait donc intéressant de faire intervenir des pairs de manière plus systématique en les intégrant au programme de l'association lors de la phase d'hébergement ou de formation. Cela pourrait permettre d'accélérer le processus de prise de conscience chez des jeunes qui éprouvent des difficultés à

comprendre les risques qu'ils encourent et la nécessité pour eux de retrouver un parcours plus sain. La mise en place de cette méthode doit se dérouler en plusieurs étapes, sur le modèle de l'application qui en est faite dans d'autres expériences (Bourgeois et al., 2012). Il convient d'abord d'établir un repérage des besoins de chaque individu pour identifier les cas dans lesquels cette intervention peut s'avérer bénéfique (manque de confiance en soi, difficulté à prendre conscience des risques, etc.). Cette dernière devra être *proposée* et s'effectuer sur la base du volontariat.

En même temps, un contact doit être établi avec des jeunes réintégrés dans un parcours social et professionnel « sain », dont le profil présente des similitudes avec celui des jeunes pris en charge. La mise en place du projet doit passer par une étape de définition d'un cadre d'action précis qui doit être posé à l'avance et clair pour tous les acteurs impliqués. Les équipements mis à disposition doivent être déterminés au préalable (salles, matériel etc.) tout comme le type de rencontre proposé, les modalités de participation des pairs (rémunération ?) et d'élaboration des retours sur les entretiens². Comme le montre Keller (2014), une charte écrite peut parfois s'avérer nécessaire pour exposer clairement aux pairs leurs obligations (confidentialité, respect, etc.), les normes éthiques défendues par l'association, les objectifs et les limites de leur mandat. Le temps et la fréquence de ces rencontres peuvent être établis en fonction des besoins et de la disponibilité de chacun mais aussi de l'affinité mutuelle qui se sera développée entre les individus.

C/ Les conditions de la réussite du projet

Plusieurs aspects conditionnent la réussite de ces dispositifs. Tout d'abord, il faut rester conscient que ces programmes sont très exigeants et qu'ils impliquent une mobilisation constante des adultes (Géry, 2012). Il ne s'agit pas de déléguer l'accompagnement aux pairs et de se désengager : les responsables doivent se poser comme des « experts éducateurs » qui encadrent sans imposer, motivent sans étouffer et rassurent tout en laissant la place nécessaire aux jeunes intervenants (Keller, 2014). Les acteurs de l'association doivent rester impliqués pour soutenir les pairs, encadrer les rencontres, analyser les comptes-rendus. Les pairs peuvent souvent se retrouver confrontés à des difficultés dans leur posture de conseillers, faisant face à des tensions internes (prévenir des erreurs qu'ils ont eux-mêmes commises) ou se sentant mis à l'écart de la communauté de jeunes, perçus comme

² Y compris sur des détails du type : doit-on corriger les fautes d'orthographe sur les rapports élaborés par les pairs ?

complices de l'autorité. Les adultes doivent rester disponibles, à l'écoute des problèmes rencontrés, ils doivent mettre à disposition les moyens de ces rencontres et considérer ces stratégies comme des actions complémentaires mais non suffisantes à la mission de prévention (Le Grand, Azorin, 2012).

Les études sur le thème montrent aussi qu'il est difficile de pérenniser ce type de programmes dans les structures. Les interventions sont souvent ponctuelles et limitées dans le temps. Dans le cadre d'un réel projet de *peer involvement*, il est important de stimuler la participation et l'implication en développant de nouvelles idées et en rendant la démarche dynamique. Nous pouvons par exemple imaginer des formations proposées aux pairs les plus impliqués, qui souhaiteraient s'investir activement dans l'aventure. Cela pourrait contribuer à valoriser leur expérience et représenter un atout dans leur parcours professionnel. Rendre le projet durable implique aussi d'y attribuer un certain budget qui n'est pas forcément disponible dans les structures associatives, ce qui explique la difficulté de les maintenir.

Il est également important de conduire des évaluations lorsque ce type de programme est mis en place. Celles-ci sont souvent négligées alors qu'elles sont indispensables pour estimer l'efficacité des techniques utilisées, les corriger ou en changer l'impact. Aussi, si le succès de l'approche par les pairs est aujourd'hui difficile à appréhender, c'est justement à cause de ces négligences. Lorsque le budget ne permet pas de mener une évaluation externe, elle peut être « interne » ou « panachée » (Babel, 2020). Les objectifs du projet doivent ainsi être posés dès le départ pour pouvoir revenir dessus et en évaluer l'efficacité. Il faut fixer à l'avance des indicateurs mesurables dont les plus basiques sont par exemple présentés dans le manuel « QuaThéDa » de l'OFSP (Stamm, 2012) qui constitue un bon support. Des résultats clairement exprimés pourront ainsi permettre de diffuser le projet à l'intérieur du réseau professionnel et d'enrichir la pratique pour toutes les autres associations agissant dans le domaine de la prévention des addictions.

Conclusion

Les programmes de prévention par les pairs semblent donc très efficaces en tant que nouvelle approche de sensibilisation à destination des jeunes dans le sens où ils les invitent à co-construire leur retour dans un parcours de vie sain. Cela permet une reconnaissance de la valeur de la jeunesse et offre une méthode innovante et a priori efficace à destination d'individus vulnérables. Nous pouvons considérer, au

regard de son application dans d'autres structures, que ce type de dispositifs serait parfaitement adapté au programme de l'association *ChangeLaDonne* pour accompagner individuellement les jeunes vers la reprise d'une trajectoire de vie saine et équilibrée. Malgré les limites et les défis importants qu'il suppose, il apparaît comme un levier intéressant pour renouveler et moderniser la prévention des addictions. En interrogeant la posture adultes/adolescents, il participe aussi à réduire la distance entre eux. Ce travail nous permet donc d'envisager avec de meilleurs outils théoriques et des recommandations pertinentes la mise en place d'un tel projet en complément de ceux déjà utilisés.

Bibliographie

Amsellem-Mainguy, Y. (2014). « Qu'entend-on par « éducation pour la santé par les pairs » ? ». *Cahiers de l'action*, vol. 43, n° 3, p. 9-16.

Averdijk, M. et al. (2015). *Prévention de la violence. État actuel du savoir sur l'efficacité des approches*. OFAS.

Bellot, C. ; Rivard, J. (2012). « Québec : l'intervention par les pairs investit la promotion de la santé ». *La Santé de l'homme*, n° 42, p. 18.

Bourgeois, B. ; Clerc, M. ; Noiro, M. ; Certain, B. (2012). « Mission locale de Beaune : des jeunes sensibilisés par leurs pairs sur la santé ». *La Santé de l'homme*, n° 42, p. 20.

Conseil fédéral (2015). *Jeunes et violence*. Rapport du Conseil fédéral.

De Bock, C. (2015). « La prévention par les pairs ». *Éducation santé*, n° 313.

Delrieu, K. ; Priez, A. (2012). « Des correspondants santé dans les lycées de Côtes-d'Armor ». *La Santé de l'homme*, n° 42, p. 22.

Fabian, C. et al. (2014). *Critères de bonnes pratiques – Prévention de la violence juvénile*. OFAS.

Keller, A. et al. (2014). *Travail avec les pairs dans le domaine des addictions en Suisse*. Centrale nationale de coordination des addictions et Infodrog.

Géry, Y. (2012). « Place de l'éducation par les pairs dans la santé des jeunes ». *La Santé de l'homme*, n° 42, p. 17.

Gillaizeau, I. (2019). *Évaluation d'un programme de prévention par les pairs des consommations de substances psychoactives. Projet évalué en 2016-2017 par santé publique France*. Saint-Maurice : Santé publique France.

Inserm. (2001). *Éducation pour la santé des jeunes : Démarches et méthodes*. Paris : Les éditions Inserm.

Le Grand, E. (2012). « Santé des jeunes. L'éducation par les pairs : définition et enjeux ». *La Santé de l'homme*, n° 42, p. 12.

Le Grand, E. (2014). L'éducation pour la santé par les pairs dans les débats actuels. *Cahiers de l'action*, vol. 43, n° 3, p. 23-29.

Le Grand, E. ; Azorin, J.-C. (2012). « Les jeunes et l'éducation pour la santé par les pairs ». *La Santé de l'homme*, n° 42, p. 11.

OFSP (2015). *Stratégie nationale Addictions 2017–2024*. OFSP, Confédération Suisse.
https://www.grea.ch/sites/default/files/strategie_addictions1.pdf

Poletti, F. ; Bertini, L. (2012). « Une expérience de *peer education* en Suisse italienne ». *La Santé de l'homme*, n° 42, p. 25.

Stamm, R. (2012). *Le référentiel modulaire QuaThéDa*. Berne : OFSP.

Stauffer Babel, R. (2020). *Enjeux actuels de la prévention et de l'intervention précoce*. Certificat interprofessionnel en addictions, module 2. Addiction Suisse.

Taramarçaz, O. (1996). « L'approche pédagogique par les pairs : perspectives historiques ». In Beaudier, F. ; Bonnin, F. ; Michaud, C. ; Minervini, J. *Approche par les pairs et santé des adolescents*, p. 31-52. Actes du séminaire international francophone, Besançon, 5 au 7 décembre 1994. CFES.

Trisconi, E. (2013). *La prévention par et pour les jeunes*. REISO.
<https://www.reiso.org/articles/themes/enfance-et-jeunesse/330-la-prevention-par-et-pour-les-jeunes>

Wallerstein, N. (2006). *What is the evidence on effectiveness of empowerment to improve health ?*. OMS. Regional Office for Europe.

Winhusen, T. et al. (2016). "Development and initial testing of a tailored telephone intervention delivered by peers to prevent recurring opioid-overdoses (TTIP-PRO)". *Health Education Research*, vol. 31, n° 2, p. 146–160.

Annexes

Nathalie³ a 16 ans lorsqu'elle entre dans le programme de *ChangeLaDonne* en mai 2019. Elle habite entre le domicile de sa mère et celui de son père et ses parents sont en conflit permanent. Alors qu'elle était bonne élève jusqu'à la fin du cycle, ses notes ont dégringolées depuis son intégration à l'École de culture générale six mois auparavant. Elle ne suit plus aucun cours depuis février 2019 car cette chute des résultats a abouti à son éviction de cours. Nous lui proposons de réfléchir à un projet de formation et elle effectue plusieurs stages dans différents domaines sur plusieurs mois. Mais elle n'arrive pas à se fixer des objectifs et nous la sollicitons donc fortement avec peu de résultats. Malgré des capacités indiscutables, elle se sous-estime et ne se montre pas active dans les démarches de recherches. Elle a une vision de court terme et envisage de s'inscrire à une mesure de chômage.

Nathalie a du mal à entendre les conseils des adultes mais nous remarquons par ailleurs sa propension à écouter ses amis qui sont aussi dans des situations de vie compliquées et sans formation concrète. Nous décidons ainsi de procéder différemment et de faire intervenir Sébastien, un jeune de 21 ans qui a déjà suivi le programme de l'association et qui avait un parcours très similaire à celui de Nathalie (avec un parcours familial douloureux etc.). Nous pensons que ce témoignage pourrait faire prendre conscience à la jeune fille des enjeux d'une orientation bien pensée. Il partage avec elle son expérience : il a fait des choix qu'il regrette aujourd'hui et a interrompu plusieurs formations. Ses décisions l'ont conduit dans des impasses et il a l'impression d'avoir perdu beaucoup de temps, ce qui lui a porté préjudice pour s'insérer dans le milieu professionnel et devenir autonome.

Nathalie est tout de suite d'accord pour le rencontrer et même plutôt motivée par rapport à son habitude. Ils passent deux heures à discuter et Sébastien lui donne des exemples concrets et partage avec elle son expérience de vie. Leur proximité de vécu est clairement un atout car il arrive à lui faire passer des idées là où un professionnel a beaucoup de mal à lui faire entendre raison. Nathalie est très satisfaite de ce moment et nous explique avoir apprécié cet échange. Quelques jours plus tard, elle nous présente pour la première fois une idée d'orientation personnelle : un dossier d'inscription pour entrer dans une école de préparation aux métiers de la santé. Nous

³ Les noms ont été modifiés.

considérons que cet entretien a participé à lui faire prendre conscience de l'importance de réfléchir à son avenir et au chemin qu'elle souhaitait prendre.

Depuis le mois de février 2019, nous intervenons également auprès d'Hélène qui a 16 ans. Les services en charge de son dossier sont démunis car elle est incontrôlable et consomme énormément de cannabis. Pour assurer sa consommation quotidienne, elle a recours au deal et se prostitue, ce qui la met en danger au contact de personnes peu recommandables. Sa mère et son beau-père sont en conflit perpétuel et ne veulent plus l'accueillir chez eux. Elle boit régulièrement et en excès, ne respecte aucun horaire et peu de règles au foyer éducatif dans lequel elle vit. Nous la prenons en charge et la logeons dans l'appartement d'accueil de l'association dédié. Au fur et à mesure du temps, Hélène se confie à nous et évoque ses consommations qu'elle ne perçoit pas comme problématique. Elle parle de ses relations aux hommes et au cannabis sans comprendre les risques qu'elle encoure. Hélène a clairement du mal à être à l'écoute des adultes, elle est constamment dans l'opposition et lorsqu'elle fait mine de comprendre, c'est pour mieux contourner les règles établies.

Face à cela, nous décidons de faire appel à Élodie qui a 20 ans et nous avait été confiée pendant plus d'une année par un juge lorsqu'elle avait 16 ans. Elle a eu un parcours similaire à celui d'Hélène car elle consommait beaucoup de cannabis et d'alcool et faisait partie d'un réseau de prostitution sous contrainte. Aujourd'hui. Elle suit une formation en hôtellerie, a son propre appartement et a tourné la page de ses années noires. Élodie rencontre à plusieurs reprises Hélène et nous nous sommes entendus pour qu'elles se voient en dehors de notre présence. Élodie nous fait des retours réguliers des entretiens où elle confie son expérience à Hélène et lui explique dans quel état d'esprit elle était à l'époque. Cette histoire les rapproche et selon Élodie, Hélène se retrouve dans son expérience. Encore une fois, la proximité de l'âge est un atout. Élodie n'est pas une professionnelle du champ du social ou de la santé et Hélène la considère vite comme une amie. Elle se confie à elle et en retour, Élodie lui prodigue des conseils sur ses consommations. Au fur et à mesure du temps, nous sentons des modifications dans la perception d'Hélène par rapport aux produits qu'elle consomme, elle parle de plus en plus des aspects négatifs et des

répercussions... Elle commence à prendre conscience des aspects négatifs que ce comportement peut avoir.

Élodie lui parle aussi de son expérience des réseaux de prostitutions qui est très négative. Cette étape permet à Hélène de mettre des mots sur sa propre expérience avec confiance et elle perçoit peu à peu l'inadéquation de comportements jusque-là banalisés. Elle ne percevait pas forcément la notion d'abus dans ces relations sexuelles avant d'en parler avec Élodie. La rencontre entre les deux jeunes filles a été primordiale et si elle n'a pas permis de régler tous les problèmes directement. La proximité de l'âge et des profils a entraîné une plus grande écoute de la part d'Hélène et lui a permis de prendre conscience des difficultés auxquelles elle s'exposait. Nous avons ensuite pu prendre le relai de manière plus efficace et commencer un véritable travail de reconstruction avec Hélène. Celle-ci, qui ne pensait qu'elle ne pourrait rien réussir dans sa vie est actuellement en formation et suit un CFC de service en hôtellerie ! Ce second exemple a été une vraie réussite.

Certificate of Advanced Studies HES-SO

CAS job coaching et placement actif

Module 2 – Repérage des besoins employeur

Entretien avec 5 employeurs de Suisse romande

Pierre Boutarfa

Décembre 2020

Introduction

Ce travail de terrain a été particulièrement intéressant car il m'a incité à partir à la rencontre d'employeurs potentiellement intéressés par le profil de jeunes que nous accompagnons au sein de l'association ChangeLaDonne. J'y travaille depuis une dizaine d'années en tant qu'éducateur spécialisé et directeur et y effectue des activités d'accompagnement à la formation et d'insertion vers l'emploi. Les cinq chefs d'entreprise avec lesquels je me suis entretenu se sont montrés bienveillants et disponibles pour répondre à mes questions. Cette enquête m'a finalement permis de mieux comprendre leurs attentes vis-à-vis de futurs candidats mais aussi le processus de recrutement général des très petites entreprises (TPE). Le public que nous accompagnons étant en grande difficulté, il s'est avéré plus judicieux avec le temps de le diriger vers des structures « à taille humaine ». Les mineurs qui nous sont confiés ont des faiblesses en termes de formation mais ont aussi, souvent, des difficultés relationnelles plus complexes à gérer dans les grandes entreprises. Ces dernières sont peu compatibles avec ce que nous tentons de faire avec les jeunes, à savoir développer une accroche relationnelle capable de stimuler ensuite leur envie de formation. J'ai donc décidé de mener des entretiens principalement auprès de TPE.

Dans ce but, j'ai contacté différentes personnes par e-mails et par téléphone lorsque les coordonnées m'avaient été communiquées par des connaissances. Notre organisation a fondé ses recherches de partenariats d'employeurs sur une mise en relation au travers d'un réseau préalablement constitué. J'ai utilisé la même méthodologie pour effectuer ce travail : je me suis adressé à différents contacts proches de notre structure pour leur demander de m'orienter vers des petites entreprises ouvertes au recrutement. Une fois les informations obtenues, j'ai pris contact avec les directeurs de ces structures pour convenir d'un rendez-vous. Toutes les personnes que j'ai contactées ont accepté de répondre à mes questions, mais en raison des restrictions liées au coronavirus, j'ai décidé de mener l'intégralité de mes entretiens par téléphone. Les entretiens ont duré entre 45 minutes et une heure et quart. J'ai interrogé les personnes sur la base d'un guide d'entretien élaboré à l'avance et disponible à la fin de ce travail. Dans ces échanges, j'ai volontairement mis l'accent sur le public que nous prenons en charge au sein de l'association : les jeunes en difficulté. L'idée était de poser les mêmes questions à tous les employeurs via des entretiens semi-directifs composés d'interrogations ouvertes, appelant des réponses assez larges. Les questions visaient surtout à recentrer l'entretien, mais l'idée était d'avoir une discussion assez générale pour laisser les individus s'exprimer sur ce qui retenait principalement leur attention durant un processus de recrutement. Ces entretiens ont été enregistrés avec le consentement des personnes interrogées puis retranscrits et synthétisés pour rédiger ce travail final. Les noms des établissements et des interviewés ont été modifiés pour respecter leur anonymat et parce qu'il ne semblait pas particulièrement nécessaire de les citer.

1. Synthèse des entretiens

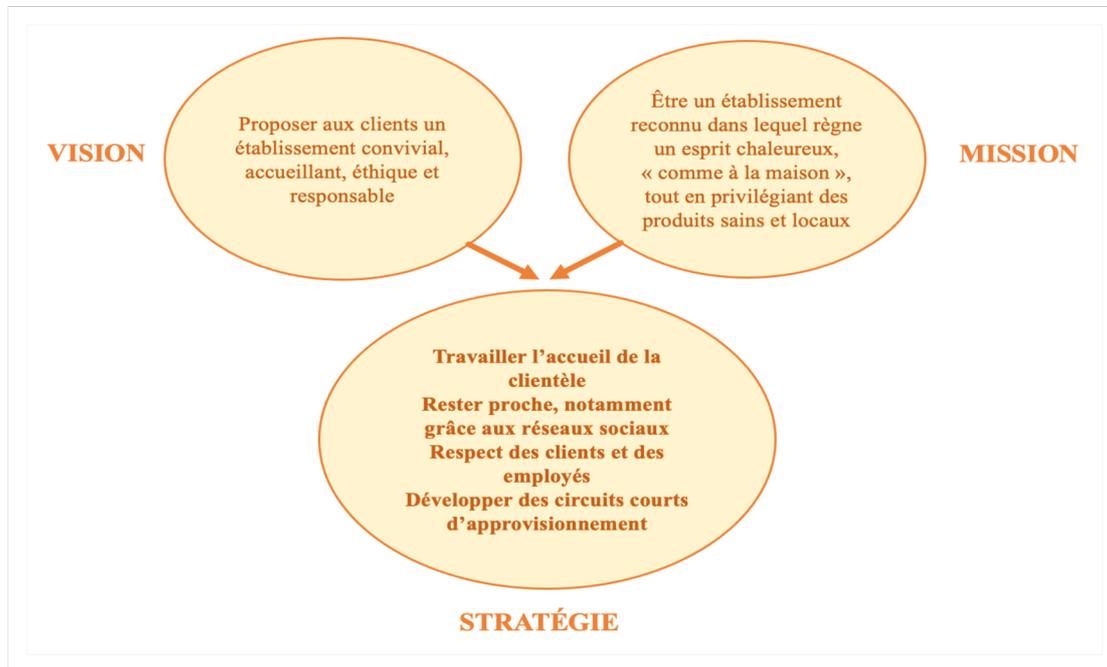
1.1. Le restaurant de montagne A

- Un établissement où on se sent « comme chez soi »

Le restaurant de montagne A compte **4 employés** dont une **majorité d'hommes**. L'âge moyen du personnel est de **30 ans** et le restaurant emploie **deux personnes en contrat fixe** et **deux personnes en intérim**. Si son chiffre d'affaires (CA) n'a pas été communiqué, la structure

a été créée en **2018** et fonctionne plutôt bien selon le responsable interrogé, même si elle souffre des mesures liées à la crise sanitaire depuis le début de l'année.

- Une vision chaleureuse et éthique de l'accueil



Dans ce restaurant, le client est roi. Selon Victor, le responsable de l'établissement, la meilleure publicité est le bouche-à-oreille. La stratégie du restaurant est celle de la fidélisation des consommateurs grâce à un accueil soigné et un personnel aux petits soins. Tout est fait pour que le client se sente comme chez lui. Au niveau de la communication, le restaurant est présent sur les réseaux sociaux et communique via WhatsApp pour les réservations, ce qui renforce cette notion de proximité avec le client. Par ailleurs, Victor entretient une vision éthique de la restauration. Les produits utilisés sont choisis auprès des producteurs locaux afin de favoriser les circuits courts, encourager l'économie locale, réduire l'empreinte écologique de l'activité tout en maintenant des prix abordables. Au niveau de la gestion d'entreprise, Victor est préoccupé par le traitement de ses employés car selon lui, le seul moyen de conserver dans son établissement une ambiance conviviale et sympathique est de se comporter avec ses employés comme il aimerait qu'eux-mêmes se comportent avec sa clientèle. En cela, il espère développer une entreprise responsable au niveau environnemental mais aussi social.

Dans le futur, Victor veut proposer ce modèle à d'autres petites entreprises pour diffuser les bonnes pratiques via une activité secondaire de conseil. Le besoin de ce restaurant est, pour le moment, de trouver des individus motivés pour défendre sa vision de l'accueil. Des personnes sociables, chaleureuses, mais également portées par une vision durable de l'alimentation.

- La motivation et le partage des valeurs de l'établissement au centre des critères de recrutement

Victor favorise dans son recrutement les personnes qui connaissent déjà l'établissement et qui en ont compris la philosophie. Ce qu'il recherche, c'est donc un intérêt pour la restauration et plus particulièrement pour un travail dans ce type de structure conviviale. La motivation reste au centre du processus de sélection et Victor se dit même prêt à ouvrir un poste s'il se trouve

face à une personne réellement motivée pour travailler dans son établissement. L'aspect relationnel et le plaisir d'être en contact avec la clientèle sont primordiaux pour être embauché. En second lieu, il fait confiance à son ressenti global et à l'expérience générale du candidat. Pour lui, les diplômes et le niveau d'expérience ne valent rien si la personne n'est pas « ouverte à des idées nouvelles ». L'envie d'apprendre et le partage des valeurs du restaurant sont plus importantes que le CV, même si le candidat doit être ponctuel, rigoureux et à l'écoute.

- L'utilisation des réseaux sociaux

Chez A, le recrutement s'effectue principalement par les réseaux sociaux que Victor utilise beaucoup. Des annonces sont publiées en ligne et il affirme étudier toutes les candidatures sans privilégier les candidats qui lui ont été recommandés par des tiers.

- La forme physique comme critère de distinction

Au stade de mise en relation, Victor avoue ne pas garder les candidats dont les CV et lettres de motivation comprennent des fautes d'orthographe. Il privilégie aussi les personnes qui possèdent une bonne forme physique car travailler dans la restauration exige d'être réactif et éveillé. Aussi, comme l'entreprise est encore en phase de développement, il n'est pas souhaitable pour lui de se retrouver avec des employés en mauvaise santé ou qui ont besoin de prendre un congé maternité.

- Moteurs et freins pour les candidats issus d'un parcours d'insertion

Les candidats issus d'un parcours d'insertion peuvent être défavorisés dans le sens où ils ont parfois une mauvaise forme physique¹ qui peut nuire à leur réactivité et à leur rapidité en cas de forte activité. Aussi, ces personnes peuvent avoir des problématiques sociales rendant les interactions avec le public difficiles². Victor évoque par ailleurs une mauvaise expérience avec un candidat envoyé par le chômage. En tant qu'employeur, il s'est senti abandonné alors que ce recrutement lui a coûté cher et a fini par entacher la réputation de son restaurant. C'est donc le faible niveau d'accompagnement, dans le cadre de l'AI ou du chômage, qu'il trouve dommage et qui constitue un frein. Néanmoins, Victor se dit prêt à donner sa chance à tout le monde. Il n'est pas donc pas fermé aux candidats issus d'un parcours d'insertion mais considère comme « utile » la présence d'un *job coach*.

Rôle du coach
Soigner la présentation physique et le côté relationnel
Accompagner dans la durée l'employeur et le jeune pour travailler sur son processus d'intégration. « Cela aurait une fonction de cadrage qui augmenterait potentiellement le succès de l'expérience pour le jeune en soutenant l'employeur »
Assumer une partie du travail administratif et du suivi de la personne recrutée

1.2. L'entreprise d'installation de climatiseurs et de pompes à chaleur B

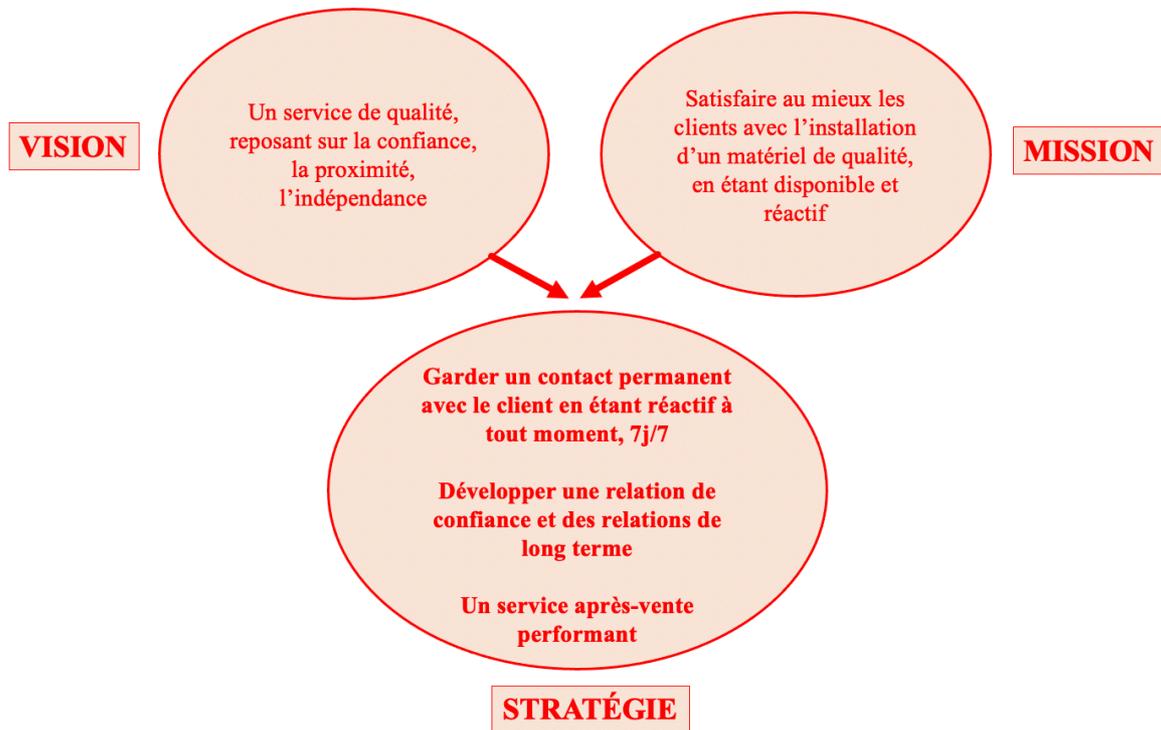
- Une entreprise qui remet l'humain et la relation client au cœur de son travail

¹ Les jeunes que nous prenons en charge consomment ou ont consommé des substances comme le cannabis de manière très régulière et pendant plusieurs années.

² Nos jeunes ont souvent des problèmes de sociabilité (ils sont renfermés, peu avenants) et des problématiques relationnelles qui peuvent constituer un frein à leur intégration dans ce type de structure.

L'entreprise B installe des systèmes professionnels de congélation, de climatisation et de pompes à chaleur. Située dans la zone industrielle d'une petite commune valaisanne, elle est composée **de 3 employés à temps plein (deux hommes et une femme)** âgés de **50 ans en moyenne**. L'entreprise a plus de **13 années d'existence** et n'a pas souhaité communiquer son CA.

- Des relations de proximité et de confiance avec le client pour un rapport *win/win*



La petite entreprise d'Hervé fonctionne selon des valeurs de proximité. Les clients sont fidèles à l'entreprise et apprécient les interventions de patron qui se montre présent en cas d'urgence. C'est grâce à cette proximité et à sa réactivité que ce chef d'entreprise considère qu'il parvient à transformer 50 % de ses prospects en clients. Sa stratégie repose sur le développement d'un rapport de confiance. Il défend en premier lieu la satisfaction client et son indépendance vis-à-vis du secteur : il pratique des prix corrects pour un service de bonne qualité qui parvient à fidéliser la clientèle sur le long terme. Il est fier de connaître personnellement tous ses clients et chantiers, même lorsque ce n'est pas lui qui intervient. Dans le futur, il pense se diriger vers des débouchés moins sollicitant physiquement pour lui et plus rémunérateurs en vendant du matériel technique aux professionnels.

Actuellement, en termes de recrutement, son besoin est de trouver des individus compétents pour pouvoir se tourner davantage vers la vente. Sur le terrain, il souhaite s'appuyer sur des personnes motivées, qui ont des connaissances dans le domaine. Il cherche des personnes jeunes, capables de répondre aux exigences physiques du métier.

- Autonomie, envie d'apprendre et motivation

Hervé préfère recruter des individus avec de l'expérience et des diplômes car son domaine est très technique et qu'il n'a pas le temps d'être en permanence « derrière des stagiaires » pour

leur montrer le travail. Lors de la sélection, il effectue des tests sur la résolution de panne pour s'assurer qu'une méthode de base est respectée en envoyant les candidats chez les clients. Le diplôme importe moins pour lui que l'expérience : il veut voir dans les parcours des signes d'intérêt pour le domaine et ses spécificités (régulation de pompes à chaleur, etc.). Néanmoins, pour lui, le plus important reste la motivation et l'envie d'apprendre.

- Un recrutement principalement en ligne

Pour recruter, le chef d'entreprise déclare poster avant tout des annonces en ligne, sur des sites de recherche d'emploi. Il considère de la même manière les personnes qui lui ont été recommandées.

- L'aspect physique comme critère de distinction

Comme critère de distinction entre plusieurs candidats, Hervé évoque la forme physique car les interventions sur les pannes sont très exigeantes physiquement. Il parle aussi du risque d'une mauvaise santé sur l'absentéisme, difficile à gérer pour des petites structures. Enfin, il affirme éviter de prendre des individus « surqualifiés », susceptibles de prendre l'ascendant sur le reste de l'équipe.

- Les moteurs et freins pour des candidats issus de parcours d'insertion

Hervé parle de ses expériences précédentes avec des jeunes apprentis et se dit déçu par des jeunes parfois bons en cours mais peu motivés pour le travail en entreprise. Même s'il ne renonce pas à former des apprentis, il n'arrive pas à assumer la formation de personnes qui ne sont pas autonomes sur les postes. À ce titre, il avoue ne pas être ouvert à employer des personnes en situation de handicap. Dans le cadre de ce travail, le public en insertion peut être dévalorisé s'il possède des handicaps physiques ou peu de qualifications. En revanche les jeunes en insertion sont plutôt bien acceptés car il les considère énergiques et motivés.

Rôle du coach
Encadrer les employés dans leur recherche d'autonomie sur le poste
Expliquer les exigences de l'employeur vis-à-vis du travail confié

1.3. L'entreprise de transport C

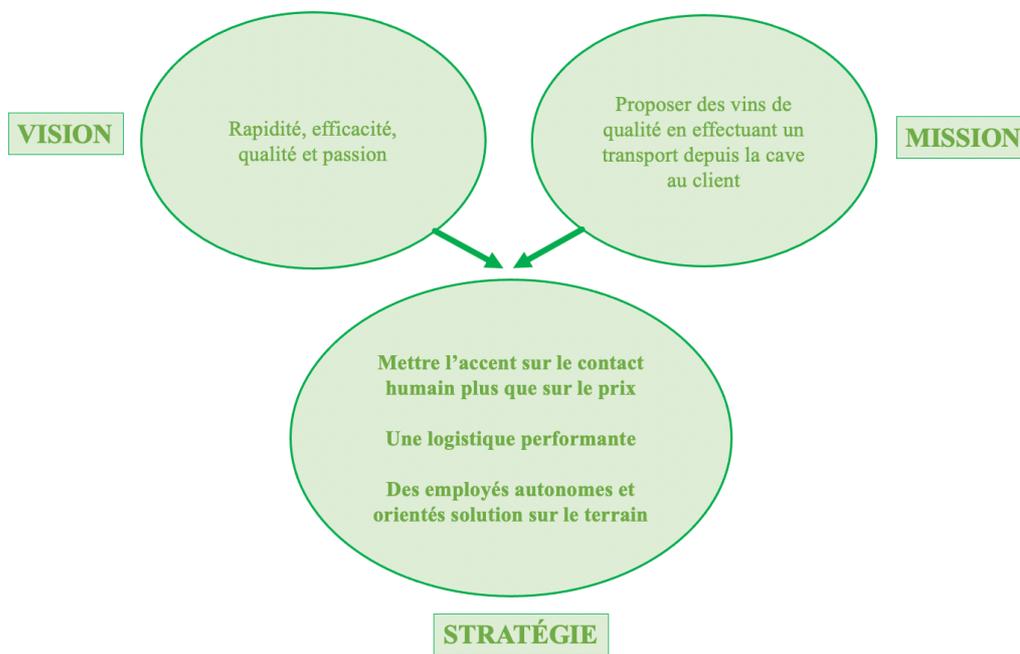
- Une entreprise qui privilégie le terrain

L'entreprise C effectue du transport de vin depuis sa création en **2005**. Elle exporte et importe du vin entre la France (Auvergne notamment) et la Suisse. Pour cela, elle emploie **deux collaborateurs âgés tout deux d'une cinquantaine d'années**. L'entreprise n'a pas souhaité communiquer son CA.

- Rapidité, efficacité et qualité

Les valeurs défendues par l'entreprise C sont « la rapidité, l'efficacité et la qualité ». En Suisse, la clientèle est exigeante en ce qui concerne la provenance et la qualité du vin. D'un autre côté, ce qui valorise l'exportation de vin suisse en France, c'est la qualité des produits et du terroir. D'où l'importance de la qualité. Au-delà de ces valeurs, c'est le rapport humain qui fait la différence dans son approche : l'idée n'est pas de faire du bénéfice à tout prix mais de

travailler avec passion. À long terme, Alain souhaite diversifier son activité en allant davantage alimenter des établissements hôteliers dans le sud de la France.



Ses besoins actuels sont donc plutôt dans la logistique, notamment en vue de son développement futur mais il souhaiterait recruter des individus familiarisés avec les problèmes de transport. Des personnes ponctuelles, capables de prendre des initiatives et de se former aux contacts des plus anciens. Sur le terrain, il cherche des individus indépendants et proactifs, orientés solutions : les employés portent seuls la réputation de l'entreprise auprès des clients.

- La valorisation de la curiosité

Dans le cadre du processus de recrutement, Alain met l'accent sur la curiosité. Pour lui, si un candidat ne pose pas de question, il ne posera peut-être pas de question lors de sa formation, ce qui est déterminant pour garantir sa progression. Aussi, il doit être proactif, régler les problèmes en autonomie car il est seul au contact du client. Pour lui, comme pour les autres employeurs interrogés, le plus important reste la motivation. Le diplôme n'est pas un critère primordial. En revanche, il attend du candidat qu'il ait de l'assurance, qu'il sache ce qu'il veut, qu'il soit franc.

- Les canaux de recrutement

Alain utilise le bouche-à-oreille qui fonctionne relativement bien. Il passe également par des publications en ligne, sur des sites dédiés à l'emploi. Il avoue privilégier quelqu'un sur recommandation si le « courant passe bien » ou que la personne connaît déjà l'entreprise.

- Critère de distinction via une journée d'essai

Lors du recrutement, il ne fait pas forcément attention à l'âge des candidats mais aura tendance à privilégier quelqu'un qui insistera et montrera qu'il est motivé. Être une femme ou un homme n'est pas essentiel dans ce choix. Aussi, il accorde beaucoup d'importance à

l'expérience car il sait que le transport apparaît souvent comme un travail facile à première vue, ce qui n'est pas le cas. Pour cela, il surcharge les candidats lors de leur première journée pour voir leur capacité de résistance au stress et leur motivation. C'est la réaction des candidats qui fait la différence.

- Moteurs et freins au recrutement des personnes issues d'un parcours d'insertion

Alain a eu des expériences précédentes avec des stagiaires qui ont été plutôt positives, notamment avec Tremplin à Martigny. L'entreprise est ouverte à des personnes issues d'un parcours d'insertion, notamment aux jeunes en difficultés car Alain affirme avoir eu lui aussi des problèmes dans sa jeunesse. Il est prêt à leur faire confiance et considère que cela peut être parfois une force dans la détermination et la capacité de travail. Néanmoins, la confiance est primordiale dans la relation entre l'employé et l'employeur et une expérience avec un jeune qui lui a dérobé de l'argent il y a quelques années l'a rendu méfiant.

Rôle du coach
Prévenir et poser des limites avec l'employé dès son entrée en fonction
Effectuer des rappels à la Loi, faire assimiler les règles de l'entreprise
Avoir un rôle de référent pour l'employeur

1.4. L'entreprise de maçonnerie D

- Une entreprise avec une forte expertise

L'entreprise D a été créée en **2014** et s'inscrit dans le prolongement d'une autre entreprise du secteur de la maçonnerie/génie civil. Elle est spécialisée dans les canalisations et le béton armé. Les employés ont une moyenne d'âge de **45 ans** et sont entre **8 et 16** en fonction du taux d'activité. En hiver, ce nombre tombe à 3 en raison des chutes de neige qui empêchent l'entreprise de travailler car elle s'est spécialisée dans les travaux en montagne.

- Améliorer le bien-être des gens grâce à un savoir-faire en montagne

L'entreprise D a pour mission d'améliorer le bien-être des gens. Les activités d'urbanisme ou de rénovation qu'elle mène s'inscrivent dans cette lignée car elles améliorent le quotidien des habitants. Pour Benjamin, son responsable, la valeur ajoutée de l'entreprise est qu'elle pratique ses activités de maçonnerie en montagne, dans un espace qui exige un certain savoir-faire. Sa stratégie de développement repose donc sur sa capacité à évoluer dans ce milieu, le bouche-à-oreille suffit pour trouver des contrats dans la région.

À long terme, le projet de Benjamin est de créer une halle pour centraliser les dépôts et améliorer leur intégration dans l'environnement en les rendant visuellement plus présentables et mieux organisés. Par ailleurs, l'entreprise souhaite investir dans des machines mécaniques plus efficaces, neuves ou d'occasion récentes.



- Deux critères de sélection : le permis de conduire et la pratique du français

Lors du recrutement, le diplôme est regardé même si les maçons possédant un CFC sont, selon lui, rares en Suisse romande. En revanche, l'expérience prime et c'est le premier élément qui est regardé à l'embauche. Encore une fois, c'est la motivation qui apparaît comme centrale. La maîtrise de la langue est un prérequis lors du recrutement car elle permet d'être autonome sur les tâches de base et ne pas faire perdre du temps aux autres employés. Le permis de conduire est indispensable. L'âge et la forme physique sont, dans ce métier, un aspect particulièrement important car il s'agit de travaux physiques dans des milieux difficiles. Une semaine d'essai est effectuée pour s'assurer de la motivation et de la qualité de travail des candidats.

- Le bouche-à-oreille et l'utilisation des références des anciens employeurs

La principale source de recrutement est le bouche-à-oreille. Le recruteur n'hésite pas à appeler les précédents employeurs pour avoir leur avis sur le sérieux et la motivation du candidat. Benjamin déclare ne jamais mettre d'annonce mais garder précieusement les CV qu'il reçoit pour les périodes de forte activité.

- La constance dans les expériences précédentes, un atout dans la sélection

Pour le responsable, entre deux candidats ayant à peu près le même profil, une personne ayant été constant dans des emplois précédents sera privilégiée (avec des périodes longues dans les entreprises). Une personne qui a enchaîné les expériences professionnelles sera défavorisée. Le lieu de résidence est aussi un facteur important.

- Moteurs et freins au recrutement de personnes issues d'un parcours d'insertion

L'entreprise a renoncé à embaucher des apprentis car ils « demandent trop de travail ». Elle continue cependant à prendre des stagiaires et le recrutement est aussi perçu par Benjamin comme « un moyen d'aider les gens ». Il privilégie l'expérience et n'est pas fermé à des individus travailleurs mais sans diplôme. Aussi, il se dit ouvert à prendre des jeunes en difficulté pour des stages, moins pour des apprentissages. L'employeur déclare être moins ouvert sur des personnes envoyées par l'AI car il a eu des problèmes de ponctualité dans le passé. Il pense que le *job coach* serait très utile dans le cadre de ce type de recrutement.

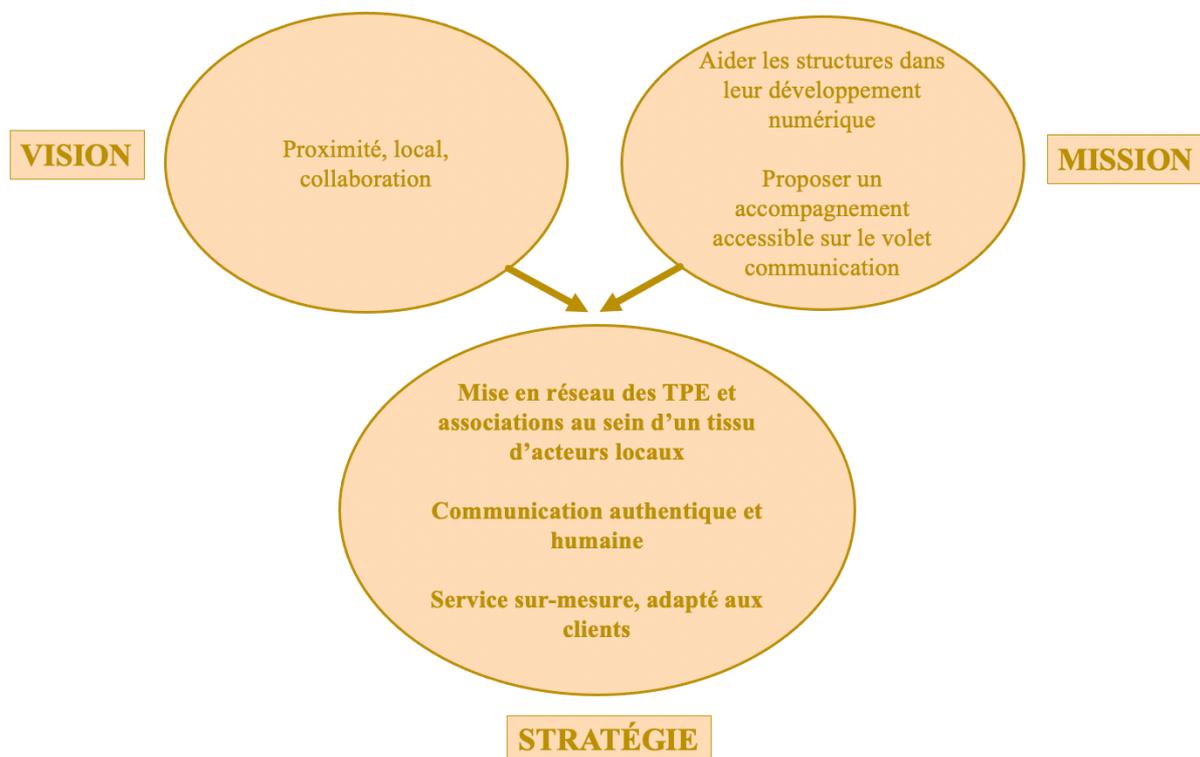
Rôle du coach
Éviter à l'employeur de perdre son temps en rappelant les règles de ponctualité
Mobiliser des connaissances en relation avec les problèmes d'insertion du candidat
Avoir un rôle de référent pour l'employeur

1.5. Microentreprise de graphisme et de création de visuels

- Une jeune entreprise genevoise ancrée dans le tissu local

L'entreprise E est une entreprise qui a été créée en septembre 2020 après une période de freelance. L'entreprise est actuellement composée d'une seule personne, Aïssa. Elle a 36 ans et exerce une activité de graphiste dans le canton de Genève.

- Une communication « locale » et accessible



En plus de la stratégie digitale, l'entreprise E propose la création de visuels en ligne et du montage vidéo. Aïssa a voulu mettre en avant la « communication 360 » print et visuelle, sur Internet et les réseaux sociaux. Sa mission est de proposer à des petites structures et des associations un accompagnement sur le volet communication. Elle s'adresse notamment aux TPE qui doivent opérer un virage digital mais possèdent peu de connaissances en interne. Elle propose également une mise en relation dans un tissu local qui lui tient à cœur et dans lequel elle souhaite créer une synergie.

Dans le futur, elle prévoit d'opérer un virage e-commerce pour encourager la vente en ligne, notamment avec au regard des nouveaux besoins liés au Covid. Elle espère avoir un portefeuille client qui lui permette d'embaucher deux à trois collaborateurs dans les prochaines années.

- L'importance de la capacité d'adaptation

Pour son recrutement, Aïssa dit privilégier la capacité d'adaptation, la réponse à l'imprévu, la flexibilité, l'efficacité et la capacité à suivre des consignes. De son côté, elle est prête à accompagner les stagiaires et apprentis au mieux, notamment au début. L'introduction lui semble primordiale pour comprendre et intégrer les valeurs de l'entreprise. La curiosité des candidats est encore une fois soulevée comme une qualité centrale traduisant son intérêt pour le poste. Au niveau du profil, les diplômés ne sont jamais regardés et passent après l'expérience et les stages. Pour elle, c'est néanmoins la candidature qui prime sur le profil du candidat. La maîtrise des outils informatiques est évidemment importante dans cette candidature.

- Les canaux de diffusion des offres

Aïssa déclare utiliser principalement les réseaux sociaux et les candidatures spontanées. Elle sélectionne 5 dossiers qui sont étudiés plus précisément et contactés pour les entretiens. Les personnes recommandées ne sont pas privilégiées.

- Les critères de distinction

Ce qui fait la différence pour cette entreprise au niveau des candidatures, c'est la qualité du CV et de la lettre de motivation qui montre un certain engagement. Le fait de multiplier les expériences professionnelles n'est pas rédhibitoire mais signifie que la personne travaille mal ou s'ennuie vite. Des tests psychologiques sont organisés pour voir la réaction des candidats et les départager.

- Moteurs et freins dans le recrutement d'individus issus d'un parcours d'insertion

L'entreprise E est prête à accueillir des profils de débutants, des stagiaires et des apprentis même si elle attend d'avoir terminé sa période de développement pour avoir des processus de fonctionnement automatisés et passer moins de temps en formation. Aïssa se dit réticente à prendre des jeunes en difficulté par peur qu'ils ne soient pas assez sérieux. Si l'occasion se présente, elle souhaite rendre un stage préalable obligatoire avant l'embauche. Elle est néanmoins persuadée que le recrutement de public en parcours d'insertion est valorisant pour l'employeur et lui permet de bénéficier d'un regard moins formaté dans l'exercice de son activité.

Rôle du coach

Avoir un rôle de référent pour l'employeur dès l'entretien

Prendre une partie de la responsabilité sur l'encadrement du jeune

Élaborer un cadre et organiser des comptes-rendus réguliers

2. Analyse réflexive

Cette expérience de terrain a été très intéressante du point de vue de l'accompagnement que nous menons avec l'association ChangeLaDonne car, au-delà de trouver des contacts pour des candidatures futures, elle m'a permis de mieux comprendre les attentes des employeurs vis-à-vis des jeunes. Pour la plupart, les diplômes importent peu, c'est l'expérience qui prime et surtout la motivation. La forme physique semble importante pour beaucoup d'entre eux. Cela montre bien que les individus issus d'un parcours d'insertion ont leur part de chances dans les processus de sélection même si la confiance en soi et la sociabilité sont des qualités appréciées que ceux-ci n'ont pas toujours.

Néanmoins, il faut noter que les employeurs ayant eu des expériences précédentes avec des personnes issues de l'AI ou avec des jeunes en difficultés en ont de mauvais souvenirs. Ils déplorent un manque de suivi et d'encadrement. Cela révèle un besoin à ce niveau qui rend très utile le rôle de *job coach* qui doit être un référent pour l'employeur et le garant d'un cadre pour le candidat. Si les diplômes importent peu, c'est la présentation, la motivation du candidat et la qualité de sa candidature qui sont regardées. C'est donc vers ces activités qu'il semble important de se diriger.

3. Guide des entretiens

Axe 1

1. Pourriez-vous me présenter votre entreprise ?
2. Domaines d'activités ?
3. Des projets en cours ?
4. Nombre et âge moyen de vos collaborateurs ?
5. Nombre d'apprentis ?

Axe 2

1. Comment voyez-vous votre entreprise dans 5 ans ?
2. Qu'est-ce qui vous tient à cœur ?
3. Comment ceci se traduit-il dans vos activités au quotidien ? Comment se concrétise dans le quotidien ces valeurs d'entreprises ?
4. Quelles sont vos différences avec les autres entreprises du même secteur ?

Axe 3

1. Avez-vous recours aux stagiaires ?
2. Quels éléments évaluez-vous lors de stages ?
3. Comment sont accompagnés les stagiaires ?
4. Quels sont les atouts d'un candidat (langue, âge, CFC, expérience, etc.) ?
5. Sur quoi est mise la focale lors de la 1^{ère} lecture des CV (certificats, diplômes, lieu d'habitation, photos, etc.) ?

6. Si vous deviez engager quelqu'un demain, quel serait son profil ?
7. Quels sont vos critères d'âge ?
8. Faites-vous des tests de recrutement spécifiques ?
9. Comment percevez-vous une personne ayant multiplié les expériences professionnelles ?

Axe 4

1. Comment recrutez-vous votre personnel ?
2. Pouvez-vous me décrire votre dernier recrutement ? Quelles en ont été les étapes ?
3. Comment jugez-vous les recommandations par des tiers ?

Axe 5

1. Pourriez-vous justifier le type de profil privilégié ?
2. Quels sont les éléments rédhibitoires pour le recrutement selon vous ?
3. Quelle importance accordez-vous à la formation ?
4. Et à l'expérience ?
5. Quelle image avez-vous des jeunes en rupture ? Seriez-vous prêt à faire confiance à un jeune qui a un parcours scolaire chaotique ou qui a déjà eu des ennuis avec la justice, voir qui aurait eu des problèmes de consommation de cannabis ?

Axe 6

1. Avez-vous déjà recruté une personne ou engagé en CDI une personne provenant de l'AI, du chômage, de l'aide sociale ou d'un jeune tant un suivi éducatif ?
2. Si oui, quelle expérience avez-vous réalisé ?
3. Si oui, êtes-vous déjà passé par des structures d'insertion ?
4. Quelle image avez-vous des jeunes en rupture ? Seriez-vous prêt à faire confiance à un jeune qui a un parcours scolaire chaotique ou qui a déjà eu des ennuis avec la justice, voir qui aurait eu des problèmes de consommation de cannabis ? Comment envisagez-vous l'engagement d'une telle personne, quels risques, quelles potentialités, quels avantages ?
5. Êtes-vous informé des mesures incitatives à l'engagement. Si oui, lesquelles (stages non-rémunérés, possibilités de formation, suivi du jobcoach, AIT, ARE, etc.) ?
6. Si vous avez vécu une expérience négative, de quoi auriez-vous eu besoin pour faciliter la bonne intégration du collaborateur ?
7. Si vous n'avez jamais réalisé une telle expérience d'intégration, de quoi pensez-vous avoir besoin pour qu'elle se passe dans les meilleures conditions possibles ?

Module 2 - CAS Interprofessionnel en addictions

Module 4

Analyse de pratique

Pierre Boutarfa

Août 2020

Table des matières

TABLE DES MATIERES	2
1. PRESENTATION DE LA SITUATION	3
a) <i>Le cas d'Hélène, une adolescente en difficulté.....</i>	<i>3</i>
b) <i>Des facteurs psychologiques, sociaux, et culturels</i>	<i>5</i>
2. UNE ILLUSTRATION DES MECANISMES DE LA DEPENDANCE	6
3. ANALYSE DE LA PRATIQUE.....	8
a) <i>Description de la pratique.....</i>	<i>8</i>
b) <i>Justification, évaluation et évolution de la perception des actions menées, 9</i>	<i>9</i>
4. REFLEXIONS GENERALES.....	11
CONCLUSION.....	13
BIBLIOGRAPHIE.....	15

1. Présentation de la situation

Dans le cadre de ce dossier, j'ai décidé d'aborder une étude de cas que j'avais déjà évoqué lors des ateliers de groupe : celui d'Hélène¹, une jeune fille que l'association dont je suis le responsable et cofondateur a accompagné depuis le mois de février 2019 jusqu'au mois de mars 2020.

a) Le cas d'Hélène, une adolescente en difficulté

Hélène a 16 ans et les services en charge de son dossier sont démunis. Elle boit régulièrement et en excès, ne respecte aucun horaire et ne se plie pas aux règles des foyers éducatifs dans lesquels elle a été placée. Elle est incontrôlable, défie toute forme d'autorité et consomme beaucoup de cannabis et d'alcool. Pour assurer sa consommation quotidienne, elle a parfois recours au deal ou à la prostitution, ce qui la met en danger au contact de personnes peu recommandables. Sa mère et son beau-père sont en conflit perpétuel avec elle et ne souhaitent plus l'accueillir chez eux. Par ailleurs, le mensonge fait partie intégrante de son mode de fonctionnement et différentes structures ont déjà décidé d'arrêter de la suivre à cause d'accusations récurrentes de violence, de harcèlement ou d'abus sexuel contre des personnes représentant l'autorité et qui n'ont jamais abouti.

En février 2019 et après plusieurs échecs successifs, le juge du tribunal de protection des adultes et de l'enfance (TPAE) ainsi que l'assistance sociale du service de protection des mineurs (SPMI) décident de nous confier Hélène pour qu'elle intègre le programme ChangeLaDonne. Elle part donc pour un séjour de remobilisation dans le sud de la France puis est logée à son retour dans l'appartement d'accueil de l'association. La jeune fille accepte relativement bien le cadre imposé, et au fur et à mesure du temps, elle se confie à nous en évoquant des comportements qu'elle ne

¹ Les noms ont été modifiés.

perçoit pas comme problématiques. Elle parle de son rapport à l'alcool, au cannabis ou aux hommes sans réaliser les risques qu'elle prend. Au quotidien, nous constatons tout de même qu'Hélène a beaucoup de mal à être à l'écoute des adultes : elle est constamment dans l'opposition et lorsqu'elle fait mine de comprendre, c'est pour mieux contourner les règles établies.

Après un an de travail et d'échange, des progrès très encourageants commencent à se dessiner. Elle semble avoir largement réduit sa consommation d'alcool et de cannabis, a commencé une formation dans le domaine de l'hôtellerie et a même obtenu un contrat en apprentissage avec un établissement qui la rémunère, assure ses frais de scolarité et la forme le temps de passer son diplôme. Elle effectue également un séjour d'un mois en Angleterre, consciente de son retard en anglais qui la handicape pour travailler dans ce secteur. Nous notons une réelle évolution même si elle tente souvent d'imposer son mode de fonctionnement et continue à mentir sur certaines de ses sorties/fréquentations.

Néanmoins, à la fin de l'année 2019, le logement mis à disposition par l'association nécessite un renouvellement du droit d'hébergement et pour ce faire, l'administration exige qu'il soit vide. Nous sommes contraints de trouver une solution pour Hélène et deux options s'offrent à nous : le juge propose de la renvoyer en foyer d'accueil ou de lui permettre de vivre seule dans un appartement. Bien que conscients du fait qu'elle n'est pas encore prête à prendre son autonomie, nous allons, avec l'assistante sociale, dans le sens de cette deuxième option car le retour dans un foyer ne nous semble pas souhaitable et pourrait ruiner les efforts réalisés durant l'année. Au moment de son déménagement, sa garde est réattribuée à sa mère et le SPMI met en place avec ChangeLaDonne un accompagnement de deux heures par jour, considérant que les objectifs principaux ont été atteints.

Deux jours avant son départ, elle accuse à tort la présidente de l'association de l'avoir frappé au cours d'une altercation houleuse à laquelle j'avais justement assisté. Nous

interprétons cela comme une réaction liée au stress du changement et durant 3 mois, le suivi reste gérable, même si Hélène se montre parfois agressive et distante. À l'issue de ces trois mois, le propriétaire de l'appartement décide de ne pas renouveler le bail après avoir eu des retours négatifs et elle déménage. Dès lors, elle refuse de nous communiquer sa nouvelle adresse, tout comme sa mère. Elle m'accuse également de la harceler au téléphone alors que je tente seulement de la joindre pour savoir où elle vit. Nous renonçons donc à ce suivi et rédigeons un rapport au juge pour l'informer de l'impossibilité d'honorer notre mandat.

Actuellement, le contact avec elle est rompu et nous avons appris de la part d'autres jeunes qu'elle avait recommencé ses consommations problématiques et la vente de cannabis. Sa mère ne parvient pas à lui imposer des règles, d'autant plus qu'elle vit à plus d'une heure en voiture du logement de sa fille, et même si elle continue encore à suivre sa formation, les progrès réalisés semblent clairement menacés. Le problème ici est de ne pas avoir réussi à garder un lien avec elle et à conserver un cadre suffisant pour qu'elle ne se retrouve pas de nouveau dans sa situation antérieure.

b) Des facteurs psychologiques, sociaux, et culturels

Le comportement d'Hélène peut s'expliquer par différents facteurs psycho-socio-culturels que nous avons rapidement identifiés. Tout d'abord, c'est la relation avec sa mère qui semble être au cœur du problème. Cette dernière cumule plusieurs emplois précaires et ne semble pas très présente. Elle élève ses trois enfants (Hélène et ses deux demi-sœurs) avec le beau-père d'Hélène que cette dernière a d'ailleurs accusé il y a quelques années d'abus sexuel. Elle ne connaît pas son père, qui est au Portugal et avec lequel sa mère a été brièvement mariée. Si cette dernière déclare en théorie ne jamais s'être opposée à ce qu'il rencontre sa fille, en pratique, elle a tout de même exercé une pression sur sa fille pour ne pas que cela se produise. Par ailleurs, selon sa mère, la jeune fille serait née d'un viol, ce qui semble beaucoup la perturber car elle l'évoque assez régulièrement. Hélène a grandi dans un environnement modeste

marqué par une absence d'autorité et au sein d'un pays étranger : elle n'est arrivée qu'à l'âge de 8 ans en Suisse. Cet élément joue également un rôle important puisqu'elle parle couramment portugais et utilise cette langue pour s'exprimer sur les réseaux sociaux (ce qui montre un certain attachement émotionnel).

Au niveau éducatif, sa mère semble n'avoir jamais réussi à poser des limites suffisamment strictes, elle est sous l'emprise de sa fille et est dépassée par ses agissements. Elle la soutient néanmoins systématiquement face aux institutions (comme lorsqu'elle refuse de nous communiquer son adresse), peut-être parce qu'elle éprouve un sentiment de culpabilité par rapport à l'absence du père, à son manque de disponibilité avec ses enfants ou alors par facilité. Elle se convainc elle-même que sa fille est sincère et qu'elle se plie au cadre donné et Hélène, qui manipule constamment sa mère, parvient à imposer ses propres règles. Le mensonge chez elle semble être devenu un véritable mode de fonctionnement pour justifier son comportement ou fuir le conflit.

Enfin, son attitude est largement déterminée par sa consommation de cannabis et d'alcool. Toutes les activités qu'elle entreprend (sorties, vente de drogues, soirées, etc.) ont pour but la consommation de ces substances. Après son départ, nous savons qu'elle a immédiatement repris ses anciennes consommations. Aussi, la situation d'Hélène et ses comportements doivent être appréhendés sous le prisme des conduites addictives. Lorsqu'elle a par exemple l'impression d'être harcelée au téléphone, il est possible qu'elle ressente réellement ce sentiment et qu'elle perçoive la tentative de prise de contact comme une agression.

2. Une illustration des mécanismes de la dépendance

Pour faire un lien avec les concepts étudiés lors des différents modules, nous pouvons dire que si Hélène a commencé à consommer ces substances, c'est parce que la libération de dopamine qu'elles engendrent lui ont permis de se sentir bien

(Thorens, Zullino, 2019). Son enfance assez instable, l'éloignement avec son pays natal et le fait qu'elle ne connaisse pas son père ont pu donner lieu à des troubles psychiques qui se sont répercutés sur son bien-être global (Savary, 2020). Par ailleurs, l'absence de cadre avec une mère relativement absente lui ont donné la possibilité de consommer des produits aux effets qu'elle a perçus comme étant agréables, ce qui l'a conduit à vouloir en prendre davantage. Dans le module 3, Clara Feteanu et Mélanie Schürmann (2019) mettent d'ailleurs l'accent sur ce lien entre « insécurité » (absence de cadre) et premières consommations chez les adolescents, montrant que les consommations leur permettraient de trouver un certain « apaisement émotionnel » et viendraient répondre à des besoins non reconnus par l'entourage familial (Feteanu, Schürmann, 2019).

Par ailleurs, comme ces consommations durent depuis plusieurs années, on peut imaginer qu'elle a maintenant développé une dépendance à l'égard de ces produits. Comme nous l'avons vu, la consommation de cannabis peut créer une dépendance même si elle est moins importante que pour l'alcool ou le tabac : elle toucherait tout de même 8,9 % des individus qui font usage de la substance (Hall, 2014). De son côté, Hélène manifeste une envie récurrente et soutenue de consommer de l'alcool et du cannabis et présente ce que Thorens et Zullino (2019) appellent une « focalisation sur la recherche et sur la consommation ». Tout ce qu'elle veut faire tourne autour de ces consommations et elle les banalise systématiquement. Si le terme d'addiction peut paraître un peu fort dans son cas², on peut en tous cas penser qu'il s'agit bien d'une « dépendance » (Thorens, Favrod Coune, 2019). Gabriel Thorens et Thierry Favrod Coune ont d'ailleurs mis en évidence dans leur intervention la différence entre

² Il n'y a pas de manifestation physique lors du sevrage, elle a réussi à réduire ses consommations lorsqu'elle était avec nous (même si elle les a reprises une fois installée dans son appartement), et celles-ci ne semblent pas nuire à son activité professionnelle.

addiction et dépendance et décrit plusieurs mécanismes qu'on retrouve chez Hélène : sentiment de persécution, comportement instable et non-conscience des problématiques engendrées par les consommations.

Dans le cas présent, il y a clairement une nécessité de prise de conscience et d'*empowerment* : l'enjeu pour Hélène est de reprendre la main sur son parcours et d'éviter de tomber dans l'addiction. Au niveau de la prévention des comportements addictifs, il s'agit d'une prévention que Rachel Stauffer Babel (2020) qualifie de « secondaire » : le but est d'éviter qu'ils ne deviennent plus problématiques (notamment vis-à-vis de l'alcool).

3. Analyse de la pratique

a) Description de la pratique

Au début de la prise en charge d'Hélène par l'association, nous avons tenté d'instaurer une relation de confiance et de conduire la jeune fille à prendre conscience de l'incidence de son comportement sur sa santé (maladies, addiction, mise en danger), son parcours professionnel et son entourage. Même si elle s'est pliée au cadre fixé et s'est investie pour trouver une formation, nous avons été contraints de poser un cadre clair et de faire des rappels à l'ordre face à sa propension à mentir et à manipuler son entourage. La politique de ChangelaDonne est de donner le plus d'autonomie possible aux jeunes à partir du moment où ils respectent les règles fixées au départ. Même si Hélène avait trouvé un apprentissage, elle avait tendance à profiter de chaque occasion pour enfreindre les règles et nous restions très vigilants.

À partir du moment où il a été décidé de laisser la jeune fille prendre un appartement individuel, celle-ci est devenue plus distante et agressive. Je me suis alors volontairement mis en retrait : je ne rentrais jamais dans l'appartement qu'elle occupait pour éviter de faire l'objet des mêmes accusations que mes prédécesseurs

mais continuais à la soutenir dans la préparation de son déménagement et dans le déroulement de sa formation. Son comportement se dégradant avec le temps, nous avons eu plusieurs conversations avec elle, tout en restant conscients que les périodes de transition sont souvent des sources de stress et d'incertitude pour ces adolescents et que ces réactions en sont l'illustration. Nous pensions toujours continuer un suivi une fois le déménagement effectué.

Nous l'avons laissée seule pour son premier week-end dans l'appartement et les trois premiers mois d'accompagnement se sont déroulés correctement. Lors de son deuxième déménagement, j'ai tenté de prendre contact avec elle pour avoir des nouvelles, connaître son adresse et garder un lien nécessaire pour le suivi. Mais ces informations ne m'ont été communiquées ni par la jeune fille, ni par sa mère avec qui nous avons pourtant collaboré dans une bonne entente depuis le départ. J'ai décidé de ne pas insister, d'autant plus que mes tentatives passaient déjà pour du harcèlement. Le contact a été totalement rompu et j'en ai rapidement informé le juge par une lettre exposant notre impossibilité à remplir la mission confiée. Même si nous avons officiellement réussi à obtenir son adresse, il n'était pas question d'intervenir sans son consentement ou celui de sa responsable légale.

Aujourd'hui, mon sentiment face à cette situation est un sentiment de dépit et de gâchis vis-à-vis de la dernière année de travail effectuée. L'association ne peut plus intervenir malgré le mandat dont elle bénéficie et, selon plusieurs témoignages, le comportement d'Hélène ne va pas dans le bon sens. Sa mère refuse de voir la réalité en face et l'assistante sociale en charge du dossier nous a récemment informé du fait que le juge s'apprêtait à retirer son cas des services sociaux, Hélène ayant déclaré avoir commencé de son plein grès une psychanalyse alors même que nous savons qu'elle n'a jamais souhaité en suivre une, malgré nos incitations.

b) Justification, évaluation et évolution de la perception des actions menées

Selon moi, notre travail de départ a été efficace puisqu'un grand pas en avant a été fait en un an. Le fait d'avoir posé un cadre relativement strict dès son arrivée dans le logement de l'association a permis de limiter ses consommations (voir même de les stopper complètement) et de la convaincre de reprendre une formation. Face à des individus comme Hélène, avec lesquels un grand nombre d'autres structures ont échoué, nous décidons d'être fermes, d'abord parce que nous avons une responsabilité légale (il ne faut pas qu'elle se retrouve en danger), mais aussi parce que ces jeunes ont tendance à profiter de la moindre faille (notamment un manque de cohérence dans le discours des équipes éducatives) pour enfreindre les règles. Cette démarche a donné de bons résultats dans un premier temps.

Dans un second temps, au moment de son départ, les décisions que j'ai prises ont été principalement déterminées par des contraintes légales qui ne dépendaient malheureusement plus de mon ressort. Nous avons été dans l'obligation de vider l'appartement alors que nous considérons qu'Hélène n'était pas prête à vivre seule. La décision de la laisser prendre son autonomie m'a semblé, à titre personnel, la plus adaptée car il n'est jamais très positif de retourner dans des foyers avec ses anciennes fréquentations et, souvent, de mauvaises habitudes. L'appartement individuel laissait au moins l'opportunité de continuer les efforts engagés avec une visite de quelques heures par semaine. L'attitude que j'ai adoptée durant cette période (relative mise en retrait) a été, je crois, plutôt positive car m'impliquer plus dans ce contexte aurait pu donner lieu à davantage de conflits/d'accusations et l'aurait conduite à rompre encore plus vite avec l'association.

Par la suite, mes tentatives de prise de contact ont été très raisonnables, et même si elles n'ont pas abouti, il était nécessaire de tenter de conserver un lien. Si je pensais, au départ, continuer à la suivre à distance, j'ai rapidement compris qu'Hélène rendrait impossible tout travail avec l'association et comptait bien profiter de sa nouvelle liberté sans contrainte, d'autant plus qu'elle pouvait compter sur le soutien de sa

mère. Cela a été confirmé par son mutisme et ses accusations de harcèlement lorsque j'ai cherché à lui rendre visite. J'ai donc abandonné assez rapidement mes tentatives car son sentiment de persécution pouvait être réel et que nous ne pouvions de toutes façons pas nous rendre sur place sans y être invités.

Par ailleurs, l'inaction de l'association aujourd'hui ne dépend pas vraiment d'un choix puisque malgré le mandat qu'elle possède, Hélène et sa mère refusent notre intervention. Légalement et éthiquement, nous ne pouvons pas nous rendre de force à son domicile, ni la harceler, ce qui nous contraint à adopter une attitude passive et à renoncer à effectuer ce suivi. Au niveau légal, la décision de rendre la garde à sa mère limite complètement notre capacité d'action. Le bilan général est très contrasté car s'il est reconnu comme étant positif (par l'assistante sociale et le juge), il se termine pour l'association sur une note négative. Même si Hélène continue à se rendre à son entreprise et qu'il n'y a aucune « crise » visible, les informations que nous avons de l'évolution de la situation (deal, prostitution, consommations abusives) ne sont pas prometteuses et celle-ci risque de se dégrader dans l'avenir.

4. Réflexions générales

Dans cette situation, deux thèmes m'ont interpellé : le premier est celui des contraintes légales et économiques qui conduisent trop souvent à interrompre un travail d'accompagnement qui prenait une bonne direction ; et le second est la question de l'accompagnement de ces jeunes et du maintien du lien dans ces périodes de transition. En effet, l'année d'Hélène avec ChangeLaDonne lui a permis d'avancer sur son projet professionnel, étape essentielle pour reprendre la main sur son parcours. Par ailleurs, même si elle n'a pas fondamentalement pris conscience des conséquences nocives de ses consommations, elle les avait fortement diminués. Pourtant, les exigences administratives ont mis à mal ces avancées. Nous avons dû faire face à ce même type de problématiques dans d'autres cas de prises en charge (arrêt à cause de l'atteinte de la majorité, renouvellement d'autorisation, etc.). Cela

donne lieu à un sentiment de frustration et de dépit vis-à-vis des efforts fournis par les équipes et l'entourage de ces jeunes qui ne continuent pas toujours à suivre le chemin qu'ils avaient commencé à tracer. Il est dommage que leur prise en charge ne s'arrête pas au moment où les personnes qui les accompagnent jugent qu'ils sont en mesure d'être autonomes, tout en restant conscients que des contraintes économiques existent (avec des budgets limités).

D'autre part, je me suis posé la question de l'attitude à adopter pour pouvoir conserver un lien avec ces jeunes. Dans le cas présent, je me suis demandé si ma réaction aurait pu être différente pour garder le contact avec Hélène et continuer le suivi qui avait été confié à l'association. Dans le cadre de la formation, nous avons évoqué à plusieurs reprises le principe de « co-construction » et « d'accompagnement » qui consiste à se montrer présent pour les individus aidés, à agir avec eux en leur imposant moins de contraintes et en les encourageant à s'autonomiser pour favoriser la prise de conscience individuelle. Selon cette approche, le jeune sait de quoi il a besoin³ et l'éducateur travaille avec lui en coopération pour le conduire à prendre son indépendance et à limiter ses consommations/fréquentations problématiques. Il doit ainsi faire preuve, selon les termes évoqués par Evelyne Panchaud (2020) dans le module 3, « d'empathie », de « congruence » et « d'estime » pour permettre à son interlocuteur de se sentir valorisé, sécurisé et de mieux s'accepter.

Dès le départ et même lors de son déménagement, ma réaction avec Hélène a été de conserver une attitude ferme tout en restant dans une relation de confiance et de

³ « L'être humain a la capacité de se développer sainement lui-même de manière innée. (...) de la même façon que le gland se développe naturellement pour devenir un chêne, si les conditions de base sont présentes (eau, lumière, éléments nutritifs), l'être humain tend à se conserver et à s'enrichir pour autant que son environnement réponde favorablement à ses besoins » (Panchaud, 2020).

soutien. On peut se demander si une attitude plus conciliante ou moins autoritaire lors de cette période de transition dont on sait qu'elle est vécue parfois difficilement par les jeunes aurait permis de garder un lien et d'obtenir son consentement pour poursuivre le suivi. En étant davantage dans une relation de complicité, on peut penser qu'elle se serait sentie moins opprimée, mise face à ses responsabilités personnelles, et aurait acceptée de donner des nouvelles et de continuer à échanger.

Néanmoins, je ne crois pas que cette attitude aurait fondamentalement changé son refus des contraintes. Même en faisant constamment preuve d'empathie, mon expérience de terrain au contact des jeunes m'a montré qu'avec des adolescents en difficulté, la co-construction fonctionne jusqu'à un certain point à partir duquel elle devient illusoire, ces derniers profitant de la confiance mutuelle installée pour reprendre leurs comportements problématiques. À mon sens, la période de construction professionnelle, sociale et psychologique dans laquelle se trouvent les adolescents ne permet pas de travailler comme on le ferait avec des adultes victimes d'addiction. Par ailleurs, il n'est éthiquement pas possible, ni pour moi, ni pour ChangeLaDonne, de tolérer des actes proscrits (vente de drogue ou prostitution) ou dangereux, d'autant plus que nous sommes responsables légalement des jeunes pris en charge. La co-construction a donc des limites qui, dans le cas d'Hélène, ont été dépassées. L'encourager dans cette voie en la soutenant malgré tout lors des dernières semaines passées au sein de l'association n'aurait, à mon sens, fait qu'aggraver sa situation.

Conclusion

La réflexion autour de cette étude de cas ne me permet pas de savoir qu'elle aurait été la solution pour éviter qu'Hélène ne se mette une nouvelle fois dans cette situation. Néanmoins, dans le cadre d'une future prise en charge, il semblerait pertinent de se diriger vers une thérapie familiale qui viendrait répondre à la relation problématique qu'elle entretient avec sa mère. La réaction de cette dernière ces

derniers mois a aussi montré que le travail devait être effectué avec elle en lui faisant prendre conscience de la nécessité de s'impliquer davantage, en collaboration avec les équipes éducatives qui se mobilisent pour et non pas contre sa fille.

Bibliographie

Feteanu, Clara ; Schürmann, Mélanie. (2019). *Intervention systémique dans les addictions. Intervention du module 3, CAS.*

Hall, Wayne. (2015). *What has research over the past two decades revealed about the adverse health effects of recreational cannabis use. Addiction*, vol. 110, n° 1, p. 19-35.

Panchaud, Evelyne. (2020). *Approche centrée sur la personne selon C. Rogers ACP. Intervention du module 3, CAS.*

Savary, Jean-Félix. (2020). *Prévention, politique et addictions. GREA. Intervention du module 2, CAS.*

Stauffer Babel, Rachel (2020). *Enjeux actuels de la prévention et de l'intervention précoce. Addictions Suisse. Intervention du module 2, CAS.*

Thorens, Gabriel ; Favrod Coune, Thierry. (2019). *Crises et urgences. HUG. Intervention du module 1, CAS.*

Thorens, Gabriel ; Zullino, Daniele. (2019). *Dépendance, addiction, automatisme. HUG. Intervention du module 1, CAS.*

Zobel, Franck. (2020). *Et si le cannabis était légal ? ESSP. Intervention du module 2, CAS.*