

Coaching en insertion professionnelle

Les yeux dans les yeux

Tout demandeur d'emploi inscrit à l'ORP ne tarde pas à être assigné à une mesure du marché du travail (atelier de recherche d'emploi, cours d'informatique, programme d'emploi temporaire, etc.). Cependant, il manque souvent un ingrédient préalable pour que la mesure porte ses fruits. Le coaching apporte une solution.

Par Robert Wegener, Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse (FHNW)

«Roger Federer a un coach. Pourquoi pas les chômeurs?» C'est la question que j'ai posée dans un article de la «NZZ am Sonntag» de juillet 2016, à une époque où le champ de l'insertion professionnelle commençait à changer: de plus en plus de spécialistes du domaine réalisaient alors la difficulté pour le demandeur d'emploi de trouver un travail approprié. En effet, certains chômeurs ont besoin d'un coaching, qui complète la procédure standard (fondée sur le contrôle et le placement) par un processus dit d'activation privilégiant l'autonomisation et la stimulation. Cette approche suscite toutefois de nouveaux défis pour les personnes qui travaillent dans ce domaine en tant qu'accompagnatrices et conseillères.

La société SteCo, par exemple, atteste de l'apport du coaching en matière d'insertion professionnelle. Cet organisme zurichois aide les chômeurs de longue durée dans l'objectif d'éviter un recours à l'aide sociale, mais également les bénéficiaires de prestations AI au bénéfice d'une intervention précoce et ceux de l'aide sociale. «La plupart du temps, il s'agit de personnes qui, en raison de leur parcours scolaire, n'ont pas pu faire ce qu'elles pouvaient et souhaitaient, déclare Anna Hoevelborn, codirectrice de SteCo. Il en résulte souvent des trajectoires professionnelles marquées par de nombreux changements de postes, des licenciements et des périodes de maladie.» Le coaching prend tout son sens lorsqu'une personne a perdu confiance en elle en raison du chômage et n'est plus en mesure d'agir par ses propres moyens. L'exigence réglementaire de recherches d'emploi met le chômeur sous pression, ce qui rend souvent la situation encore plus difficile.

Fonctionnement du coaching

Le coaching permet à ses bénéficiaires d'ouvrir des portes qui, sans cette démarche, resteraient closes. Chaque étape, chaque contact et chaque sortie hors de leur zone de confort aident ces individus, souvent très angoissés, à grandir et à augmenter leur niveau de courage. L'activation intervient lors d'un processus adaptatif oscillant entre encadrement et liberté d'action. Ainsi, au début du programme, le coach peut d'abord jouer un rôle actif et prendre contact par téléphone avec des employeurs potentiels. Le client se contente alors d'écouter puis, guidé, développe une stratégie de communication appropriée. Petit à petit, il acquiert de l'assurance dans le dialogue et apprend à expliquer les lacunes de son C.V. avec transparence, mais aussi à se vendre. Le contact direct permet d'éviter la mise à l'écart prématurée du dossier. Si une mère célibataire qui n'a pas terminé sa formation commerciale se présente exclusivement par écrit, elle n'a aucune chance. Mais si, en tandem avec son coach, elle s'applique à sonder le terrain par téléphone, tout en s'entraînant à se présenter et à communiquer correctement, de nouvelles perspectives s'ouvrent alors à elle.

Le coaching vise à améliorer la gestion de soi et le sentiment d'auto-efficacité qui en découle. Selon Michael Loebbert, de la FHNW, les facteurs de succès (reconnus au niveau international) sont les suivants:

- 1) Contact: la démarche repose sur une relation de travail solide, où le coach et le candidat à l'emploi se rencontrent sur un pied d'égalité et se témoignent une estime mutuelle. Il y a la conviction que la personne coachée a tout ce qu'il faut pour trouver un poste approprié sur le marché. Cela permet de surmonter pas à pas les problèmes existants et de se concentrer sur les potentiels et les opportunités.
- 2) Contrat: un accord sur le contenu de la collaboration est conclu sous forme de contrat. Celui-ci clarifie les marges de manœuvre et les limites de l'accompagnement, mais aussi les attentes et les responsabilités de chaque partie.
- 3) Hypothèse: les coaches se demandent tout au long du processus comment ils peuvent être utiles à leurs interlocuteurs sans générer de dépendance. Quelle est la situation de départ? Quels sont les besoins de la personne coachée pour réussir?

CAS Coaching en insertion professionnelle

La FHNW propose un nouveau CAS destiné aux personnes exerçant une activité de conseil dans le domaine de l'insertion professionnelle. Les participants apprennent à mener à bien les différentes étapes du coaching avec des demandeurs d'emploi et à différencier l'activation, qui privilégie l'impact, du conseil spécialisé traditionnel. Modules abordés: de l'initialisation de la démarche jusqu'à l'activation, psychologie

du chômage, etc. Ce CAS comprend aussi une partie pratique sous la forme d'un entraînement intensif de trois jours. Dispensée à Olten (SO), la formation commence le 26 octobre 2020. Côté romand, il existe deux CAS: job coaching et placement actif ainsi que spécialiste en insertion professionnelle. www.fhnw.ch > Weiterbildung > Soziale Arbeit > Beratung, Coaching und Supervision > CAS > CAS Coaching in der Arbeitsintegration

- 4) Intervention: quelles sont les démarches les plus pertinentes par rapport aux besoins de soutien du candidat et comment faire pour qu'il retrouve confiance?
- 5) Évaluation: les actions doivent faire l'objet d'un contrôle permanent pour pouvoir être réajustées. La personne coachée fait-elle les progrès nécessaires? Se considère-t-elle comme efficace? Dans quelle mesure les interventions doivent-elles être adaptées?

Rendre les demandeurs d'emploi autonomes

Le psychologue allemand Matthias Schmidt a démontré que les programmes de coaching donnent de bien meilleurs résultats que d'autres mesures d'insertion professionnelle auprès des jeunes chômeurs de longue durée. D'une part, l'état dépressif des personnes diminue et leur bien-être psychique s'améliore; d'autre part, leur probabilité de retour sur le marché du travail augmente, ce qui couvre de loin l'investissement initial. Un exemple: alors qu'une famille de quatre personnes au bénéfice de l'aide sociale coûte environ 50 000 francs par an à l'État, un coaching externe d'une durée comprise entre cinq et dix mois (dont quatre pour le suivi après l'embauche) ne représente qu'un cinquième de ce montant. De surcroît, il n'intervient qu'une seule fois.

Le coaching permet au demandeur d'emploi d'envisager des perspectives professionnelles qui correspondent à sa situation et de les réaliser en activant son potentiel et ses ressources propres. Du point de vue psychologique et de la théorie de l'action, il est admis depuis longtemps que celui qui poursuit des objectifs en accord avec ses valeurs et ses envies, tout en étant convaincu de les atteindre, réussit mieux. Pour ce faire, le coach doit tenir compte de manière ingénieuse et constructive des phases de vie parfois difficiles de la personne accompagnée. Il ne faut pas oublier ici que la motivation personnelle et le sentiment d'auto-efficacité ont souvent des effets positifs sur d'autres aspects: problèmes de santé, maladies psychiques, surcharge familiale, endettement, etc.



Pour Anna Hoevelborn, codirectrice de la société zurichoise SteCo, le coaching prend tout son sens lorsqu'une personne a perdu confiance en elle en raison du chômage.

Concrétiser sans se précipiter

Dans les faits, les services publics de l'emploi n'utilisent que peu le coaching, privilégiant les directives et les contrôles. SteCo est l'exception qui confirme la règle: elle conseille des bénéficiaires de l'aide sociale et des chômeurs domiciliés à Effretikon (ZH) arrivant en fin de droit, qui profitent du fait que le service social finance ces mesures pour prévenir le risque de recours à l'aide sociale. Les principaux critères sont l'employabilité et la volonté de collaborer. La réinsertion professionnelle réussit dans quatre cas sur cinq.

Dans un contexte d'économie dynamique, la gestion des carrières est de plus en plus difficile, les individus devant constamment se réinventer. Dès lors, le conseil sous forme de coaching ne va pas perdre en importance dans le cadre du chômage, bien au contraire. Les conseillers ORP créatifs le reconnaissent et s'efforcent, en dépit des contraintes de temps (une heure pour l'entretien initial et 30 minutes pour chaque rencontre de suivi) et en posant les bonnes questions, d'identifier les besoins réels de soutien des demandeurs d'emploi et de trouver des solutions adaptées, sans pour autant précipiter le processus.

À l'avenir, les conseillers ORP devraient systématiquement être formés au coaching. En outre, il serait judicieux que les services publics de l'emploi financent des solutions individuelles à l'aide de budgets variables. Les chômeurs ne seraient plus catégorisés par leur domaine d'activité uniquement, mais également en fonction de leurs besoins en matière de conseil; ils pourraient être coachés de manière professionnelle déjà dans le cadre de l'ORP, tout en participant à d'autres mesures appropriées. Enfin, il serait utile de mener des recherches qui montrent dans quelles situations les mesures du marché du travail fonctionnent et quels demandeurs d'emploi profitent le moins ou le plus du coaching. Ma thèse est la suivante: une offre plus flexible et plus individuelle paie. Les résultats de SteCo le démontrent.

.....
Wegener, R. (2019): *Bedeutsame Momente im Coaching*. Wiesbaden, Springer. Téléchargement: www.springer.com (recherche avec les mots clés «Robert Wegener»).

Loebbert, M. (2017): *Coaching Theorie - Eine Einführung*. Wiesbaden, Springer.