



LE COACHING D'INSERTION : CONTINUITÉ DANS L'ÉLABORATION D'UN PROJET PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

*Pascale Hensgens, chargée de projet en Education permanente au CVFE en collaboration avec
Pascale Pluymen, intervenante sociale à Sofft*

C'est en 2005 que SOFFT, service d'orientation et de formation pour femmes à la recherche d'un travail, s'est lancé de manière formelle dans la démarche du coaching. Mais il a fallu presque une année pour que l'on donne à cette démarche d'accompagnement le sens et la forme qu'elle connaît actuellement. Il faut remonter au fil de l'histoire de SOFFT pour comprendre cette évolution.

Contexte historique

On peut situer plus précisément l'ancrage du coaching à SOFFT dans la création d'un « *comité d'employeurs* » mis sur pied dès 1995 pour soutenir les participantes de la filière de formation « Orientation Professionn'Elles ». Ce comité composé de professionnels issus de différents secteurs avait pour mission de vérifier, avec la participante, son projet d'orientation socioprofessionnelle. Comment ? En lui donnant accès aux ressources personnelles de chacun des membres de ce comité, voire en la confrontant à un employeur potentiel ou à un « *maître de stage* » via un stage d'observation que chaque participante réalise dans sa formation.

C'est donc assez naturellement et par effet de proximité que des contacts privilégiés ont été noués avec certains employeurs, dont des agences interims. Pour quelques participantes, ce comité d'employeurs a eu un effet de passerelle vers l'emploi. Des perspectives encourageantes qui ont mené SOFFT à entreprendre une systématisation des contacts avec d'autres entreprises de la région liégeoise susceptibles de devenir des employeurs potentiels.

Dans le même temps et pour nous doter d'outils pertinents, SOFFT a intégré le projet « *jobcoaching* » développé par le réseau Flora, avec l'aide du Fonds social européen, en participant aux formations et séances de supervision autour d'une méthodologie de coaching dans les organismes d'insertion¹.

¹ www.florainfo.be

Et c'est surtout grâce au soutien du réseau ADA-Femmes et IT, financé par le FSE et le MET, que SOFFT a pu proposer de manière structurée aux participantes de notre formation « *Explore, découvrir les métiers techniques de l'informatique* » un accompagnement individualisé.

Aujourd'hui, avec une expérience de coaching de près de trois années, nous pouvons désormais clairement nous situer dans une démarche de « *coaching d'insertion* », un accompagnement où le lien avec les employeurs et les entreprises est encore, par la plupart des femmes que SOFFT accompagne, une étape trop éloignée par rapport aux réalités vécues et aux obstacles à l'emploi. Cette spécificité est renforcée par l'analyse plus minutieuse des caractéristiques socioéconomiques et culturelles de notre public qui révèle que près de 60 à 70% de nos participantes aux filières Orientation Professionnelle et Explore (formation à la découverte des métiers de l'informatique) ont été victimes de violences : intra familiales, conjugales, au travail.

Si la mission première d'un organisme d'insertion socioprofessionnelle est avant tout de proposer et d'organiser des formations, le public de SOFFT, exclusivement féminin avec des caractéristiques de grande précarité (isolement, pauvreté économique et culturelle, manque de ressources...) nécessite une attention particulière en termes de passerelles vers la formation et l'emploi. En effet, notre coaching d'insertion s'inscrit dans le prolongement de nos formations longues. Les participantes y élaborent un projet socioprofessionnel mais les obstacles à l'emploi sont tels que ce public n'accède pas ou très difficilement aux circuits « *jobcoaching* » existants au sein du Forem ou des Missions régionales.

Enfin, dans le cadre de ce contexte historique, il est nécessaire de rappeler le positionnement « *militant* » de SOFFT : permettre aux femmes les plus éloignées du marché de l'emploi de prendre le temps de se (re)définir un projet socioprofessionnel dans une perspective d'émancipation. Cela sous-entend notamment que la question du « travailler au féminin » traverse toutes les actions de SOFFT, y compris le coaching d'insertion².

Le processus d'accompagnement individuel

Dans ce chapitre, nous proposons une lecture synthétique des concepts proposés dans le programme de formation et de supervision en coaching d'insertion développé par FLORA³.

Le coaching est un processus d'accompagnement à l'action d'individus ou d'équipes. Cet accompagnement vise la libération et l'expression des ressources et des compétences des acteurs, grâce à une activité de soutien

- Pertinent
- concomitant à l'action des individus ou des équipes
- efficient.

Le processus d'accompagnement se déroule en 7 étapes :

- **L'engagement contractuel:**

² René Begon, « Travailler au féminin. Histoire, éducation, droits, émancipation ». 2006. Collection Terrains d'Ententes du CVFE.

³ « Jobcoaching, méthode et pratique ». Inès Becquet et Marie-Rose Clinet – Mai 2004

- Le contrat vise la responsabilisation du coaché
- Il porte sur l'objectif, la méthode, le planning, le coût.
- Il permet la relation égalitaire et sert à canaliser le travail.
- Il permet la confrontation dans des situations conflictuelles.
- La personne coachée prend une part active dans le processus: elle est OK, elle a des ressources, elle est responsable de son avenir.

- **La prise de conscience:** la personne coachée est acteur de son problème, elle est dans le système.
- **La modification interne:** la personne coachée développe sa confiance dans sa capacité de changer (ses croyances, ses attitudes, ses comportements).
- **le changement de comportement:** abandonner une manière d'agir pour développer une autre façon de faire.
- **le transfert:** transférer les acquis du coaching dans une situation donnée dans d'autres situations
- **l'évaluation:** mesurer les écarts entre les objectifs et leur réalisation, jauger la satisfaction et la faisabilité des options choisies.
- **la fin:** dire au-revoir.

Ce processus d'accompagnement s'articule autour de 9 clés :

- **la responsabilisation :** La personne coachée est seule responsable d'elle-même.
- **le contexte :** La personne coachée n'est pas seule, elle se situe dans un système complexe. Elle est acteur de la situation.
- **le changement :** Le changement est le but du coaching. Ce peut être un changement d'objectif, de processus ou de structure.
- **l'accompagnement :** Le/la coach est un compagnon qui reconnaît le cadre de référence de l'autre comme différent du sien (avec ses valeurs, ses émotions, ses pensées) et qui croit l'autre capable de faire des choix constructifs pour lui-même.
- **le temps :** Développer des compétences implique du temps. Il s'agit de respecter le temps et le rythme de la personne (ses besoins, ses sentiments, ses valeurs, ses choix).
- **l'émergence :** Faire s'épanouir le potentiel et les compétences en les reconnaissant, les encourageant, les partageant et les structurant.
- **l'apprentissage :** L'apprentissage ne se transfère pas, mais se construit. C'est devenir acteur: passer de la passivité à l'activité.
- **la compétence :** C'est un savoir, un savoir-faire et surtout un pouvoir devenir.
- **l'estime de soi :** Tout accompagnement doit faire grandir l'estime de soi de la personne accompagnée. S'estimer, c'est donner du sens, de la valeur à ce qui se passe pour moi.

Pour Pascale Pluymen, l'une des « *coacheuses* » de SOFFT, par ailleurs formatrice et coordinatrice de la filière Orientation Professionn'Elles, la méthode proposée « *permet de travailler en objectifs courts, nommés SMART. Ce sont des objectifs qui doivent être Spécifiques, Mesurables, Acceptables notamment par rapport aux valeurs, Réalistes par rapport aux capacités et enfin fixés dans le Temps* »

Continuité du projet professionnel avec le coaching d'insertion

Les formations longues de SOFFT sont, à des degrés différents, un lieu d'expérimentation en groupe de développement personnel, de reprise de confiance en soi et de découverte de ses ressources. Le coaching d'insertion proposé par SOFFT est quant à lui un lieu où l'on poursuit l'apprentissage de la mobilisation de ses ressources. Mais cette fois la femme est seule avec elle-même.

« Toute formation en groupe donne le sentiment d'un cadre -cocooning- pour des femmes qui sont en recherche de repères. Mais à SOFFT, nous sommes loin d'être dans le protectionnisme. Certes oui, nous instaurons un cadre sécurisant », souligne Pascale Pluymen. « Dans nos formations, les femmes peuvent expérimenter de nouvelles situations, d'autres choses, tout en sachant que cela n'aura pas de répercussions graves. Si elles se trompent, si elles échouent, nous sommes là pour l'accompagnement et le soutien dans l'analyse des raisons de l'échec. Pour les femmes qui demandent un coaching, c'est comme s'il y avait demande de prolongation de ce cadre d'expérimentation en confiance. A la différence près, cette fois elles sont seules avec elles-mêmes. Cette réalité du duo coach/coachée peut d'ailleurs s'avérer parfois plus confrontante que dans un groupe qui peut lui soutenir, protéger voire parfois servir d'alibi ».

Cette relation de duo pourrait facilement favoriser une relation thérapeutique. Mais c'est là que se portent tout le professionnalisme et la vigilance de la coacheuse qui connaît les limites de son contrat. L'exemple de Solange est illustratif à cet égard.

« Solange a suivi la formation Orientation Professionn'Elles. Avec son projet en main, elle décide de poursuivre une formation spécifique « Femmes d'affaires, Affaires de femmes ». Après quoi elle vient me trouver pour un accompagnement individuel. Très rapidement, j'ai dû faire le constat avec elle qu'il y avait pour l'instant trop d'obstacles à entamer des démarches de recherche-emploi. Solange ne veut pas quitter le cadre de l'expérimentation de la confiance en soi, elle en a encore besoin. Victime de violences conjugales, je l'ai orientée vers une travailleuse spécialisée du CVFE. Passer la main, dire non ce n'est pas le bon moment, c'est aussi possible parce qu'il y a eu une relation de confiance au préalable dans le module Orientation Professionn'Elles. Solange est revenue 8 mois plus tard, avec un certain nombre de difficultés derrière elle. »

Quand les freins à la formation et l'emploi sont trop intrinsèquement liés à un besoin d'aide thérapeutique, la coacheuse réoriente la femme vers une aide plus appropriée.

A certaines conditions seulement, le travail de coaching d'insertion peut se mener parallèlement à une démarche thérapeutique. Les deux processus interagissent évidemment, mais l'un n'est plus un frein à l'autre et vice-versa. Ainsi l'exemple de Sylvie.

Après le module Orientation Professionn'Elles, Sylvie demande à la « coacheuse », mais aussi « ex-formatrice », Pascale Pluymen un accompagnement pour concrétiser son projet de travailler dans une librairie. « Il s'agissait de la librairie dans laquelle elle avait effectué son stage d'observation lorsqu'elle était dans le module Orientation Professionn'Elles. Au bout de quelques entretiens individuels, et parce que, tout au long de la formation

d'Orientation, elle avait laissé percevoir des difficultés liées à son couple, elle a pu reconnaître que son principal obstacle à l'emploi était son mari. Avec en filigrane, une grande culpabilité de vouloir devenir autonome et indépendante... Je lui signifie alors que cela dépasse les limites de mes compétences de coacheuse. Et la réoriente vers un thérapeute. Elle s'adresse donc à un centre de guidance. Par contre, parallèlement, j'ai travaillé avec elle l'affirmation de soi notamment dans le cadre d'un entretien d'embauche. » Aujourd'hui, Sylvie a décroché un contrat de travail dans une librairie.

Le coaching d'insertion, étape par étape

Les femmes s'adressent à la « coacheuse » de manière volontaire. Celle-ci s'est au préalable identifiée dans les différentes filières de formation proposées par SOFFT lors d'une courte présentation de son travail, en général en fin de chaque module. Les femmes qui le souhaitent prennent donc directement rendez-vous avec la coacheuse.

Elles viennent toutes avec une demande claire : celle de bénéficier d'un accompagnement individuel pour avancer dans la concrétisation de leur projet socioprofessionnel effectué lors de la formation longue. Mais au niveau de cette demande, c'est sans doute à peu près tout ce que ces femmes ont en commun.

Rien de tel que de passer par l'exemple pour comprendre les étapes de ce travail ! Nous avons choisi des exemples qui concernent des femmes ayant suivi la formation « *Explore, découvrir les métiers techniques de l'informatique* ». Cette formation de près de cinq mois, permet à des femmes intéressées de manière générale par l'informatique dans ses aspects plus techniques de comprendre les différents métiers, les aptitudes et les connaissances auxquelles ils font référence. Et ensuite de confirmer (ou non) une orientation spécifique vers un de ces métiers grâce au travail proposé dans l'atelier « *élaboration du projet* ». Ce qui signifie en général prendre la décision de poursuivre son parcours après Explore vers des formations dites qualifiantes.

Liliane vient de terminer Explore. Nous sommes au mois de juin. Elle a le projet de s'inscrire en formation qualifiante (dans quelle discipline ?) dans un centre liégeois au mois de septembre. Mais elle redoute les deux mois de vacances, deux mois d'inactivités qui risquent de mettre à mal sa motivation. « Au cours de nos entrevues, j'ai travaillé avec elle sur la passivité afin de détecter comment elle s'était déjà laissée submerger par cette passivité dans ses expériences passées... Ce qui lui a permis d'organiser une semaine type durant laquelle elle s'engageait à se créer deux moments pour une activité extérieure et un moment pour rencontrer quelqu'un. »

Lors de cet accompagnement Liliane exprime également sa peur de la feuille blanche pour le test de sélection d'entrée à la formation qualifiante de septembre. « Nous avons donc repéré dans ses expériences précédentes les conditions nécessaires à la réussite d'examens. Et comment faire pour transférer ces acquis à la situation d'aujourd'hui. »

Dans cette situation, la coacheuse travaille avec les expériences passées, celles qui sont porteuses de résultats positifs et font émerger des compétences afin que la « coachée » puisse les transférer à la situation actuelle.

Michèle s'adresse à la coacheuse de manière « classique » pour un accompagnement à l'emploi. « Cette femme est en médiation de dette, vit des problèmes conjugaux, est à charge de son mari et a besoin d'une paire de lunettes pour pouvoir travailler sur ordinateur... Bref, son environnement est fragile et lui prend bien plus d'énergie que sa recherche de travail. »

Pascale Pluymen prend souvent le temps de trois ou quatre entretiens avant d'élaborer un contrat de participation avec la femme. « Pendant ce temps, comme avec Michèle, je travaille sur les forces de la personne : ses ressources personnelles et extérieures, les obstacles rencontrés pour pouvoir atteindre son objectif. Ainsi, Michèle considère que c'est son âge (51 ans) qui est le principal obstacle. » Lorsque la femme est en mesure de clarifier les moyens qu'elle veut mettre en œuvre et quand elle estimera avoir atteint son objectif, la coacheuse est en mesure de proposer un contrat de participation. « Pour Michèle, cela se traduit comme ceci : je veux trouver du travail ; pour cela je vérifie les annonces du Forem et j'effectue des candidatures spontanées ; je continue à faire quelques heures non déclarées pour m'offrir la paire de lunettes dont j'ai besoin et je serai satisfaite quand j'aurais trouvé du travail. »

Michèle est à plusieurs reprises convoquée à des entretiens d'embauche, mais tous ces entretiens se soldent par un échec. « Ce n'est ni une question de présentation, ni une question de technique. Dès lors, nous cherchons ensemble à comprendre à quel moment ça dérape. Pour cela, je la place en situation d'entretien d'embauche et nous analysons ce qui s'y passe. Très rapidement, elle fait le constat que lorsqu'elle est dans un entretien avec un homme elle fait du 'rentre dedans'. Et de faire le lien avec son mari et son désir d'autonomie... Ses freins à trouver du travail s'expriment alors autrement : si je trouve du travail ça m'oblige à quitter mon mari, je me retrouve seule et je dois assumer mon autonomie. »

Après cette étape de clarification des freins, Michèle décide de reprendre une formation mixte en call center-traitement de texte, afin de se réhabituer aux contacts avec les autres et les hommes. Lorsqu'elle entre en formation, elle met fin à l'accompagnement. Trois mois plus tard, elle reprend contact avec l'intention de vérifier si le chemin qu'elle prend est le bon. « Elle s'est achetée une paire de lunettes et déclare se rendre compte qu'elle doit quitter son mari et que ce n'est pas si dramatique que cela. »

Quelques temps plus tard, elle donne de ses nouvelles : elle est engagée dans un call center, où elle travaille toujours.

L'exemple de Michèle illustre un travail individuel, étape par étape, dans le prolongement de ce qu'elle avait commencé dans la formation Explore. Et notamment, dans la poursuite de la prise de conscience des véritables enjeux derrière son projet professionnel, se donner les moyens de dépasser ces obstacles et changer de fonctionnement.

Judith vient de terminer la formation Explore. Elle sollicite la coacheuse pour retravailler une lettre de motivation à un poste d'employée de bureau. « A priori, Judith n'entre pas dans la catégorie des femmes particulièrement fragilisées. Mais en examinant sa lettre de motivation, je constate qu'elle ne dit pas 'Je veux

travailler', mais 'Je veux exister'. Commence alors, un accompagnement au cours duquel Judith va mettre en liens et en mots ce dont elle a pris conscience déjà dans la formation Explore à savoir : si elle trouve du travail, elle sera une mère parfaite. Et comme elle ne trouve pas de travail, elle est une mauvaise mère... Ce que son entourage ne cesse de lui dire... »

A nouveau, la situation de Judith montre comment, après cinq mois de travail centré sur la (re)définition d'un projet socioprofessionnel, l'analyse de ses compétences et de ses ressources, le coaching d'insertion permet de continuer à donner à la femme les leviers qui sont autant de moyens d'agir sur les obstacles à sa recherche d'emploi.

Derrière toute demande de formation et de travail, le coaching met de nouveau en lumière les différents enjeux sous-tendus par des comportements, des attitudes et des fonctionnements. Si, en raison des méthodes et des objectifs pédagogiques, les formations longues proposées à SOFFT sont souvent le déclencheur d'un changement, le coaching d'insertion offre un temps supplémentaire et privilégié pour travailler et exercer ce changement dans un cadre sécurisant.

Le coaching permet de porter un autre regard sur une situation problématique de recherche de formation et/ou d'emploi. Il ne s'agit pas de démontrer que l'objectif « travail » est inaccessible mais d'éclairer encore et encore les enjeux qui sous-tendent la demande d'accès au travail.

Et Pascale Pluymen d'insister : « *Il y a des obstacles socialement acceptables, comme l'âge, l'éloignement géographique... Et puis il y a tous ceux bien réels qui relèvent de l'histoire individuelle. Ces enjeux-là font aussi partie des obstacles à l'emploi rarement nommés. Quand une femme décide de reprendre une formation pour trouver un travail, mais que cette démarche est une manière de montrer à sa famille qu'elle n'est pas bête : cette réalité là est vectrice de bien plus de risques de ne pas mener à bien son projet professionnel ! Il faut donc pouvoir la dévoiler pour la dépasser...»*

Le public cible du « coaching » d'insertion à SOFFT

Les femmes qui ont participé à cette démarche sont pour la plupart issues des filières de formation de SOFFT, à savoir EXPLORE, Orientation Professionn'Elles et LEA.

Elles arrivent toutes avec l'espérance que le coaching va leur permettre de trouver un emploi ou à défaut une formation qualifiante. Le coup de baguette magique qui va « *récompenser les efforts qu'elles ont entrepris en formation longue* ».

Comme on l'a décrit précédemment, derrière un certain nombre de demandes de trouver du « *travail* » ou une « *formation qualifiante* », il y a des enjeux individuels qui se révèlent être des obstacles à l'emploi. Ils sont rarement pris en compte dans le parcours d'insertion socioprofessionnelle et relèvent plutôt de la sphère du développement personnel et de celle de la relation aux autres (enfants-conjoints-parents).

La formation longue à SOFFT qui précède le coaching a déclenché, entre autres, un certain nombre de prises de conscience. Ces femmes sont entrées dans le processus « être actrice de son projet ». Mais une fois de retour sur le « *marché* » de la formation qualifiante et de l'emploi, elles sont confrontées d'une part à la réalité socio-économique et d'autre part à la

réalité du TEMPS nécessaire à tout processus de changement. Avec ces femmes, le coaching d'insertion est une étape indispensable « pour tenir dans la durée » et arriver à l'aboutissement de leur projet socioprofessionnel.

Certaines femmes s'en aperçoivent d'ailleurs assez rapidement. Lorsqu'elles demandent une démarche de jobcoaching et que SOFFT les invite à prendre contact plutôt avec la Mission régionale, elles répondent qu'elles ont encore trop de « problèmes » à résoudre avant de franchir cette étape.

D'autres mettront à profit le coaching d'insertion pour continuer à lever le voile sur les enjeux de leurs obstacles. La coacheuse les accompagne alors dans l'éclairage des ressources et la transférabilité des compétences.

D'autres encore, devant les conséquences possibles des enjeux qui émergent à nouveau dans les entretiens de coaching préfèrent ne pas poursuivre parce qu'elles ne sont pas encore prêtes, parce que les changements paraissent trop lourds de conséquences.

Enfin, un autre élément qui doit être évoqué au niveau du « *profil* » des femmes qui se sont impliquées jusqu'à présent dans le coaching à SOFFT, c'est leur colère. Colère exprimée à l'égard d'un système qui « *les oblige à chercher une formation et du travail mais par exemple ne propose pas de solution pour la garde des enfants, notamment dans des horaires décalés, qui débouche sur un emploi moins bien rémunéré qu'une allocation de remplacement...* »

Cette colère, SOFFT la considère également comme un obstacle à la concrétisation d'un projet socioprofessionnel.

Conclusion

De la même manière que le travail d'un OISP se situe en amont de la formation qualifiante et de l'emploi, le coaching d'insertion se situe en amont de la démarche du jobcoaching. Il n'a donc aucune vocation de substitution, ses objectifs sont simplement différents et adaptés aux problématiques particulières rencontrées par un certain nombre de femmes sur le marché du travail.

En 2003, dans sa publication « *Ancrer dans l'emploi les publics fragilisés : six projets pilotes expérimentent la méthode du jobcoaching* », la Fondation Roi Baudouin insistait sur le contexte en mutation pour justifier le positionnement du jobcoaching précisant qu'il s'agissait d'une méthode pouvant être généralisée par toute une série d'opérateurs d'insertion. « *Aux nouvelles missions pour les CPAS, à l'élargissement du champ d'action des Missions régionales, à la réorganisation du Forem en termes de privatisation du placement et de disparition des agents d'insertion* ». Nous pouvons aujourd'hui ajouter à ce contexte en mutation la mise en place du plan d'accompagnement des chômeurs, dénoncée notamment par les syndicats comme une politique d'exclusion du chômage.

Cette pression « à l'emploi » touche immanquablement des femmes dites « *particulièrement fragilisées* ». A SOFFT, depuis deux ans, on a pris la mesure de l'ampleur des pressions qui pèsent sur ces femmes, réelles ou fantasmées. Et nous ne voulons pas les laisser en chemin, considérant que si elles le souhaitent, nous avons les compétences pour pouvoir les accompagner le plus durablement possible dans un processus d'autonomisation. Ces

compétences concernent une connaissance des obstacles à l'emploi liés aux mécanismes de violence, une connaissance des caractéristiques socioéconomique et culturelles du public, une pédagogie de l'autonomisation et, enfin, une équipe experte capable de rebondir tant dans le travail individuel que collectif.

Collectif contre les violences conjugales et l'exclusion (CVFE asbl) : 9, rue Sœurs de Hasque - 4000 Liège

Publications (analyses et études) : www.cvfe.be

Contact : René Begon - renebegon@cvfe.be - 04 250 96 87

Avec le soutien du Service de l'Education permanente de la Communauté française et de la Région wallonne