

CASE STUDY

Auto-gestion pour les
professionnels de
l'accompagnement :
Un équilibre subtil



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs, et la Commission ne peut pas être tenue responsable de toute utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.

**GOOD
GUIDANCE**
Stories 2.0

TABLE DES MATIERES

Compétence	2
Résumé/Introduction/Contexte	2
Mots-clés	2
Personnages-clés	2
Etude de cas	3
Questions, commentaires et sujets de discussion	8

Compétence

Gérer sa propre charge de travail et tenir à jour les dossiers des bénéficiaires

Cela implique de créer et de maintenir à jour les dossiers des bénéficiaires, d'utiliser ces dossiers pour viser des améliorations, établir des priorités dans l'utilisation de son temps et de ses ressources.

Résumé/Introduction/Contexte

L'étude de cas est conçue comme une méthode pour découvrir l'auto-gestion dans l'accompagnement. Elle est liée à la compétence du CEDEFOP (Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle) « Gérer sa propre charge de travail et tenir à jour les dossiers des bénéficiaires ». L'étude de cas est divisée en deux parties; la première décrit le contexte et les responsabilités attribuées aux professionnels de l'accompagnement. La seconde partie de l'étude insiste sur l'importance de la relation entre le professionnel et le bénéficiaire. Elle souligne le conflit courant existant entre l'approche théorique du professionnel et la nécessité de se plier à de nombreuses obligations contractuelles. Cette étude de cas offre une base intéressante pour la discussion et la stimulation parmi les professionnels de l'accompagnement.

Mots-clés

- L'approche "priorité emploi »
- Politique d'activation du marché du travail
- Remise à niveau, formation
- Professionnel de l'accompagnement
- Demandeur d'emploi
- Accompagnement centré sur la personne.

Personnages-clés

La conseillère, Emma.

Emma est une professionnelle de l'accompagnement vers l'emploi dans un équivalent du Pôle Emploi à Dublin en Irlande. Emma a plus de cinq ans d'expérience avec des chômeurs de longue durée, qui ont des parcours chaotiques pour accéder au marché de l'emploi, rencontrant des barrières liées à la formation, à l'éducation, et à l'expérience professionnelle et de vie. Emma a récemment obtenu un diplôme en accompagnement et conseil pour les adultes. Aider les habitants des quartiers les plus précaires la passionne, tout comme identifier leurs besoins et développer leurs talents pour qu'ils puissent s'en servir dans le monde du travail.

Laura, demandeuse d'emploi.

Laura a 48 ans et est une femme qui n'a pas travaillé depuis plus de 4 ans. C'est une personne intelligente et douce qui a perdu confiance dans ses capacités au fil de ses années de chômage. Laura se présente avec un sentiment de désespoir et d'échec et n'a pas de certitude quant à ses futures recherches d'emploi.

Etude de cas

Contexte

Dans cette étude de cas, la politique d'activation du marché du travail du gouvernement requiert des chômeurs de chercher activement et d'être disponibles en tout temps pour travailler. L'autorité étatique locale responsable des politiques d'activation du marché du travail soustraite des organisations locales pour soutenir les demandeurs d'emploi engagés dans le programme d'activation du marché du travail. Les demandeurs d'emploi sont envoyés vers ces services contractuels et sont obligés d'assister à des rendez-vous avec les conseillers en charge de l'accompagnement sous risque de perdre leurs allocations s'ils n'y assistent pas. Les services contractuels opèrent dans des endroits où les forts taux de chômage et particulièrement le chômage des jeunes sont historiquement structurels. Les profils des bénéficiaires envoyés vers ces services de soutien à l'emploi varient entre les demandeurs de court terme et ceux inactifs sur le long terme, âgés de 18 à 65 ans. De plus, les services apportent un soutien aux familles monoparentales, celles avec des maladies rares et chroniques, ou des handicaps, les retraités et les communautés primo arrivantes. Les services contractuels de soutien à l'emploi travaillent avec les bénéficiaires pour les assister et les soutenir dans la recherche d'emploi et de formation.

A côté de cela, s'ajoutent des aides supplémentaires qui peuvent être accessibles aux bénéficiaires, incluant un accompagnement avant et après qu'un emploi ait été trouvé, un accès aux aides de l'état pour la formation et les études et des aides extérieures spécialisées pour des soutiens supplémentaires comme du soutien psychologique et le soutien lié aux addictions.

Au sein des services contractuels d'aide à l'emploi, l'équipe en charge de l'accompagnement doit rencontrer les demandeurs d'emploi engagés dans le programme, une fois par mois, dans le cadre des « ateliers d'activation du marché de l'emploi ». Ces accompagnements et ces rencontres destinées au soutien des bénéficiaires sont conçus pour évaluer la progression d'une personne dans sa recherche d'emploi, la remise à niveau et/ou la recherche d'une formation initiale ou continue. Dans ce programme d'activation, on insiste sur l'approche « priorité emploi » qu'on demande aux services contractuels de suivre particulièrement.

La charge de travail et les tâches du quotidien pour une conseillère basée à Dublin

Emma est une des professionnelles de l'accompagnement travaillant dans le service contractuel et rencontre les demandeurs d'emploi envoyés dans le cadre de la politique d'activation du marché du travail. Emma gère 120 bénéficiaires en même temps. On lui demande de garantir le même niveau d'accompagnement à chaque bénéficiaire. La gestion de tous ces bénéficiaires signifie qu'elle a une grosse charge de travail administrative pourtant cruciale pour permettre le bon fonctionnement quotidien de l'organisation. Ci-dessous, une idée des tâches et obligations attribuées par les supérieurs d'Emma et liées à la compétence « savoir gérer une charge de travail très lourde et variée ».

Les professionnels de l'accompagnement doivent être très organisés, attentifs aux détails, savoir résoudre les problèmes et être flexibles et souples. Ils doivent aussi veiller à ce que les choses se déroulent bien pour soutenir la mission globale de leur organisation. Cela requiert la volonté d'accepter les tâches et obligations administratives qui accompagnent une lourde charge de travail.

Aujourd'hui, les professionnels de l'accompagnement doivent aussi tenir à jour quotidiennement une base de données des bénéficiaires qui est maintenant dupliquée, une en interne pour leur service, l'autre en externe pour l'autorité étatique locale : Ils doivent enregistrer leurs interactions avec un demandeur d'emploi activé dans le système informatique de l'Etat pour gérer les réclamations et les paiements aux bénéficiaires de tous les programmes d'aide pour les demandeurs d'emploi du pays. En plus de mettre à jour le système, ils sont aussi chargés de mettre à jour une base de données interne pour enregistrer l'activité du bénéficiaire dans leur service spécifique.

Les deux systèmes requièrent de mettre à jour régulièrement les informations personnelles des bénéficiaires qui sont confidentielles et factuelles. Cela demande à Emma d'appliquer une forme de grande discrétion professionnelle quand il s'agit d'entrer et de conserver des informations personnelles sur les bénéficiaires. Les informations qu'elle rentre dans la base de données de l'Etat peuvent avoir des répercussions sur les prestations sociales versées aux bénéficiaires et déclencher des enquêtes; elle doit donc tout le temps être très précise. Enregistrer des données précises rajoute aussi de la pression à Emma qui travaille déjà dans un environnement où le rythme est effréné, très animé et souvent chaotique. Les règles imposées par le contrat exigent aussi des professionnels de l'accompagnement de reporter dans le système tous les bénéficiaires qui n'assistent pas aux rendez-vous sans une bonne raison. Cela peut poser des difficultés dans la relation bénéficiaire/conseiller quand un certain degré de confiance s'est installé. Il faut être capable d'agir dans le meilleur intérêt des deux individus.

En tant que professionnelle de l'accompagnement travaillant au sein des services contractuels, Emma est donc impliquée dans l'évaluation du niveau d'engagement des demandeurs d'emploi et dans le fait d'orienter la décision sur le montant des indemnités. Pendant ce processus, Emma doit échanger avec l'Etat par courriel et par téléphone et lister les raisons du non-respect des règles par le bénéficiaire. Cette implication à cet endroit du processus peut détériorer la relation bénéficiaire/professionnel de l'accompagnement dans certains cas sans que cela puisse être réparé. Emma a rapporté que cela a déjà créé des tensions dans les relations avec ses bénéficiaires par le passé.

En plus du travail administratif, Emma doit savoir gérer son temps et être multi-tâches. Une journée de travail consiste en moyenne à recevoir 5 bénéficiaires, remplir des formulaires d'adhésion et demander les informations personnelles qui doivent immédiatement être rentrées dans la base de données correspondantes pour que l'activité du bénéficiaire soit tenue à jour. Ceci est indispensable pour que les bilans trimestriels fournissent des statistiques précises et des exemples d'engagement des bénéficiaires. Pendant une même journée et en plus des tâches déjà citées, Emma aura des contacts réguliers avec ses bénéficiaires, des employeurs, des formateurs, et d'autres corps professionnels. Elle passera par ailleurs de nombreux appels en interne et à des spécialistes pour permettre une bonne prestation de services. On lui demande régulièrement d'assister à des réunions d'équipe avec sa manager, d'écrire et lire des comptes rendus de réunions, de compléter des feuilles de présence, des formulaires d'évaluation, et toute autre obligation administrative. En plus de toutes ces tâches, on attend d'elle qu'elle continue aussi son développement professionnel et est encouragée à suivre des formations pour évoluer dans sa carrière.

Mettre en place un bon accompagnement

En plus des responsabilités ci-dessus, Emma tente d'adopter avec tous ses bénéficiaires une approche holistique pour les aider à développer un plan personnel de progression. Ces plans d'action permettent aux bénéficiaires de fixer des objectifs de carrière tout en restant engagés et enthousiastes pour leur futur. Elle les aide à planifier des actions pour la recherche d'emploi et la rédaction de CVs et de lettres de motivation. Elle les aide aussi à perfectionner leurs techniques d'entretien, répertorier les formations de base dans certains domaines, trouver des financements publics, faire de la remise à niveau et identifier des opportunités de formation initiale ou continue. Chaque action fait progresser l'employabilité du bénéficiaire.

Quand un accompagnement plus profond est nécessaire avec certains bénéficiaires, Emma travaille à ce qu'ils s'aperçoivent de leurs valeurs intrinsèques, de leurs compétences transférables et de leurs capacités professionnelles. Elle fait appel à des qualités nécessaires à l'accompagnement comme l'empathie, l'écoute active et la réflexion, couplées à un regard toujours positif, des encouragements et un retour toujours encourageant qui aide à transformer la peur et l'indécision.

L'utilisation de ces compétences et qualités nécessaires à l'accompagnement permet au bénéficiaire d'être plus positif et ouvert au changement. Une telle approche est bénéfique autant pour le bénéficiaire que pour Emma. Travailler à la mise en place d'un accompagnement tout en respectant les obligations et les limites peut être un bon compromis entre la bonne pratique et ce qui est obligatoire/ contractuel.

L'histoire de Laura

Laura est une demandeuse d'emploi qui a rencontré Emma pour la première fois en 2017. Elle a été renvoyée vers les services contractuels par le Département dans le cadre du programme d'activation sur le marché du travail pour les demandeurs d'emploi. Elle est classée parmi les chômeurs de long-terme depuis 2010. Elle a été employée à différents postes au fil des années. Elle a travaillé en tant qu'agent périscolaire, opératrice sur machines et dans un service de relations clients pour une courte période. Certains de ces postes ont été occupés dans d'autres pays d'Europe et son dernier emploi était en Irlande. La première impression d'Emma sur Laura est une femme terre-à-terre, joviale et sympathique. Elle aime réfléchir et parler, et est réaliste quand elle se définit. Malgré ces qualités, elle semblait solitaire et perturbée. Elle vivait seule dans un endroit qu'elle décrivait comme à peine habitable. Laura avait une apparence négligée et elle était mal-coiffée. Elle s'excusait souvent pour son apparence qu'elle attribuait aux "effets négatifs de la solitude et du chômage de longue durée". Quand un bénéficiaire arrive dans cet état, Emma sait déjà qu'il y aura une montagne à gravir et cela prendra plusieurs séances pour travailler sur les nombreuses difficultés et le désarroi éprouvés au quotidien, l'insatisfaction et la perte d'intérêt. Emma est une conseillère qui a de l'expérience et qui travaille avec les bénéficiaires de manière très éclectique. Elle utilise différentes théories, concepts, approches et qualités nécessaires avec chaque fois un accompagnement adapté aux circonstances, comme chacun est toujours susceptible d'évoluer au cours de l'accompagnement.

Dans les premiers rendez-vous d'accompagnement avec Laura, Emma a utilisé une approche empathique centrée sur la personne (Carl Rogers) alors qu'elles font progressivement connaissance l'une avec l'autre¹. Plus tard, dans la relation thérapeutique, elle a adopté une approche plus « plurielle et collaborative » pour la soutenir et la guider sur son chemin personnel².

Emma a utilisé ses compétences en termes d'accompagnement pour poser des questions ouvertes et pour écouter avec empathie ce qui lui a permis d'observer et d'assister Laura de telle manière qu'elle a pu développer une meilleure compréhension d'elle-même et de son monde. Laura a révélé à Emma qu'elle ressentait une terrible perte de sens due à la perte de son identité et avait un manque de contact social avec l'extérieur depuis qu'elle était devenue chômeuse de longue durée. Ses amis avaient tous un emploi mais ils n'étaient plus là car beaucoup d'entre eux avaient déménagé à l'étranger pendant la récession de l'Irlande et avait depuis avancé dans leur vie. En comparaison, Laura dit à Emma qu'elle ressentait un sentiment d'échec et s'était sentie de plus en plus isolée sans aide et sans espoir. Aucune perspective de changement de vie ne se présentait à elle et trouver un travail ne semblait plus possible. Adopter un point de vue éthique a permis à Emma de comprendre, de respecter et de répondre au potentiel que Laura détenait déjà mais qui était resté inexploité pendant une longue période. Il était clair pour Emma, même au tout début des séances, que Laura était capable, intelligente mais qu'elle manquait de motivation et confiance pour aller de l'avant. Elle tenait à ce que Laura surmonte le sentiment de désespoir, d'anxiété et de dépression qui s'était installé au fil des années en raison de la solitude et du chômage. Elle savait que cela prendrait du temps et de la patience de part et d'autre.

¹ La thérapie centrée sur la personne, aussi connue sous le nom de psychothérapie centrée sur la personne, accompagnement centré sur la personne, accompagnement centré sur le patient et thérapie *rogérienne*, est une forme de psychothérapie développée par le psychologue Carl Rogers qui a commencé dans les années 1940 et jusque dans les années 1980. La thérapie centrée sur la personne cherche à faciliter la tendance du patient, "une tendance innée à la croissance et à l'accomplissement" par l'acceptation, l'ajustement avec le thérapeute et la compréhension empathique.

² L'approche plurielle suggère que différentes interventions ou méthodes de travail sont susceptibles d'aider différentes personnes à différents moments, il n'y a donc pas de meilleure pratique en soi. Au centre de ce modèle se trouve le "pluralisme collaboratif", où le conseiller et le client cherchent à travailler en étroite collaboration de manière plus ciblée et moins directive.

Après quelques rendez-vous Emma a décidé de lui présenter la possibilité de s'engager dans une formation initiale ou continue ou dans un emploi. Elle lui a apporté du soutien et de l'accompagnement sans être trop directive. Cela a permis à Laura de faire plus de choses par elle-même et elle a commencé à poser des questions sur les premières étapes qui pourraient être les siennes. Elle évoque ses savoir-faire qui pourraient s'appliquer à n'importe quel travail comme la gestion du temps et la communication. Elle lui signale que ce qu'elle ne sait pas, elle est capable de l'apprendre et qu'en alliant le temps et le fait de travailler dur, elle pourrait ainsi transférer les compétences acquises dans le cadre des autres postes qu'elle avait occupés.

Toutefois Emma remarque qu'à chaque fois qu'elle avance pour explorer une option plus précise Laura revient en arrière à une place qui lui est familière où elle manque de confiance dans ses capacités. Emma prend le temps nécessaire, montrant de l'empathie et de la compréhension pour sa situation et lui a gentiment fait connaître les différents programmes de placement professionnel dont elle pourrait bénéficier et qui combleraient l'écart par rapport à son dernier emploi stable en 2008.

Elle était aussi consciente que l'âge de Laura était quelque chose qui la travaillait en permanence pendant cette période, en même temps que le fait d'être au chômage. Elle avait essayé d'obtenir un diplôme en Arts et Design mais avait abandonné après seulement quelques mois et n'était pas prête à répéter cette expérience.

Laura se présentait souvent au rendez-vous d'accompagnement dans un état anxieux, craignant de ne pas pouvoir répondre aux critères et effrayée de voir son indemnité réduite ou couper si elle n'entreprenait pas quelque chose bientôt. En fin de séance, Laura a toujours deux facettes, une légèrement positive mais en même temps pas très convaincue ; la seconde plutôt inconstante, friable et indécise.

Le temps passait vite et Emma était consciente de l'engagement et du temps que cela prendrait pour Laura de s'engager dans des interventions qui seraient considérées comme satisfaisantes par L'État en termes d'engagement significatif dans le cadre du processus d'activation sur le marché du travail des personnes au chômage. En parallèle, sa hiérarchie lui demande d'augmenter le nombre de bénéficiaires à suivre. Elle se sent encore plus surchargée par une charge de travail toujours grandissante et le travail administratif à effectuer pour chaque bénéficiaire.

Laura oscille entre la positivité et la négativité dans les quelques rendez-vous d'accompagnement qui ont suivi mais a finalement, grâce au soutien et à la patience de Emma, décidé de s'engager dans un programme communautaire financé par l'État pour les demandeurs d'emploi au chômage, où elle travaillerait dans un service local qu'elle connaissait déjà.

Par chance, un poste avait été ouvert et elle s'est sentie à l'aise dans un environnement de bureau où elle a gagné des compétences supplémentaires. Cet emploi de bureau lui a permis, en plus de la formation à la prise de poste, de socialiser et de créer un réseau. Accepter ce poste l'a aussi aidée à alléger la peur qu'elle avait de perdre toutes ses indemnités.

Conclusion sur l'histoire de Laura

Aujourd'hui, Laura a terminé cette expérience professionnelle. Emma l'a déjà reçue pour discuter de la suite. Cette expérience non seulement lui a permis de réapprendre sur elle-même et sur le monde du travail, mais elle lui a aussi fourni le cadre dont elle avait besoin dans sa vie personnelle (se lever, se coiffer, prendre soin d'elle) et plus important encore l'opportunité de socialiser et de créer un réseau avec les autres.

En tant que conseillère Emma a aussi remarqué un changement significatif en termes d'humeur et de comportement en général. Il y a une certaine vivacité dans sa démarche et elle a généralement plus d'énergie. Laura s'inquiète cependant de devoir demander à nouveau des indemnités et reprendre la recherche d'emploi et a une peur bleue de retourner dans ce "lieu sombre" comme elle l'appelle. Emma tient à l'empêcher de se sentir à nouveau désespérée et impuissante face à sa vie. Elle lui a parlé de l'endroit où elle se trouvait il y a un an et de la façon dont, avec le temps, les choses peuvent changer lorsque l'on fait des

changements positifs dans sa vie. Depuis, elle a également évoqué avec Laura le sentiment d'impuissance dont elle avait fait preuve à l'égard de nombreux événements de sa vie.

En tenant compte de cela, Laura a fait savoir à Emma qu'elle s'était rendu compte que, outre son chômage et les autres difficultés qui lui causaient des problèmes à court terme, elle reconnaissait également que la manière dont elle avait vécu ces événements, c'est-à-dire que sa propension à blâmer les autres et à éviter la responsabilité personnelle, conduisait à des problèmes à plus long terme. Emma a commencé à encourager Laura à apprendre et à comprendre comment ses réactions négatives aux événements de la vie peuvent entraîner un malaise psychologique et l'anxiété qui en résulte.

Avec une plus grande ouverture d'esprit et une plus grande conscience de soi, Laura est prête à accepter les aspects positifs et négatifs d'elle-même en tandem avec quelqu'un. Elle est consciente qu'elle n'a pas encore trouvé le travail désiré mais se sent capable de trouver des solutions à ses problèmes et de reconnaître ce qu'elle ressent sur le moment et de le transformer en action positive.

Pendant une session plus récente d'accompagnement, Emma a parlé à Laura plus en détails sur comment choisir une carrière ou une formation qui conviendra à son type de personnalité. Les outils d'évaluation de carrière utilisés par Emma ont montré que Laura a un intérêt pour les carrières dans le domaine de la recherche et du droit. Elle a ensuite candidaté à un poste de chercheuse et à une place dans une formation courte de droit administratif à Dublin. Elle est aujourd'hui en attente de résultats pour ces deux candidatures.

S'efforcer de fournir une orientation professionnelle de qualité tout en respectant l'administration, les exigences et les limites contractuelles peut être un exercice d'équilibre subtil entre ce qu'est une bonne pratique et ce qui est obligatoire. Emma doit trouver l'équilibre entre ses responsabilités administratives tout en gérant un grand nombre de bénéficiaires et en restant fidèle à l'accord de procédural en tant qu'employée d'un service d'état d'aide à l'emploi.

Questions, commentaires et sujets de discussion

- Emma reconnaît que la progression pour une bénéficiaire comme Laura est un processus long
- Elle est submergée par une charge de travail extensive
- Elle a besoin de trouver une manière de gérer toutes ses responsabilités et tâches tout en restant dévouée à la mise en œuvre d'un accompagnement professionnel individualisé et de bonne qualité pour chaque bénéficiaire qu'elle rencontre.
- Elle doit rester liée à l'accord contractuel imposé par le contrat entre son organisation et l'Etat, tout en continuant de fournir un bon accompagnement à Laura et à tous les autres bénéficiaires

Sujet suggéré pour la discussion

Travailler à mettre en œuvre un accompagnement professionnel individuel et de bonne qualité tout en respectant les obligations et les limites contractuelles peut être un exercice d'équilibre subtil entre la bonne pratique et ce qui est obligatoire.

CONTACT

EUROCIRCLE

www.eurocircle.info

CONTACT

Hélène Seigneur, EU Project Manager

47, rue du Coq

13001 Marseille, France

t: +33 4 91 42 94 75

e: helene@eurocircle.info

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs, et la Commission ne peut pas être tenue responsable de toute utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne

RINOVA
innovate, create & regenerate

 **CITY OF TAMPERE**
EMPLOYMENT AND GROWTH SERVICES

 **MetropolisNet**
European network for local development
partnership in metropolitan areas

 **Euro
circle**

 **Europe
direct
Provence**

 **BALLYMUN
JOB CENTRE**
Building a Brighter Future With Work

 **CIOFS-FP**
Centro Italiano Opere Femminili Salesiane
Formazione Professionale