AVANT-PROPOS

Les Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation

La Composition des CSEF

Au nombre de 11 en Wallonie, les Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation (CSEF) sont des organes consultatifs paritaires créés par décret de la Région Wallonne.

Les CSEF sont composés de :

- Un Président, nommé par le Gouvernement wallon sur proposition majoritaire des membres représentant les partenaires sociaux ;
- Huit membres représentant les organisations représentatives des travailleurs ;
- Huit membres représentant les organisations représentatives des employeurs ;
- Le directeur de la Direction régionale de FOREM Conseil ;
- Un membre issu d'un organisme de Développement économique du ressort territorial du Comité.

Pour mener à bien leurs missions et mettre en œuvre leurs actions, les CSEF s'appuient sur une Cellule administrative et de gestion.

Chaque CSEF comporte en son sein une commission sous-régionale du dispositif intégré d'insertion (CCSR).

Les Commissions sous-régionales du dispositif intégré d'insertion (CCSR) sont composées de :

- les membres du CSEF repris ci-dessus,
- un représentant de FOREM Conseil,
- un représentant de FOREM Formation,
- un représentant de l'Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises,
- un représentant de l'Agence wallonne pour l'intégration des personnes handicapées,
- un représentant de la Mission régionale pour l'emploi concernée,
- un représentant de l'Association wallonne des régies de quartier,
- un représentant de l'Interfédération des entreprises de formation par le travail et des organismes d'insertion socioprofessionnelle,
- un représentant de la fédération des Centres publics d'action sociale,
- deux membres représentant l'enseignement de promotion sociale,
- un représentant des Centres d'éducation et de formation en alternance,
- un représentant de l'Enseignement technique et professionnel,
- un représentant du Centre régional pour l'intégration des personnes étrangères.

Les Missions du CSEF

Les missions des Comités s'articulent autour des axes suivants : rassembler, coordonner, évaluer et agir dans les domaines de l'emploi et de la formation.

Les CSEF sont des lieux permanents de rencontre, d'information, de dialogue social. Ils sont également des acteurs du développement socio-économique sous-régional.

Le nouveau décret relatif à l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi (février 2003) confie aux CSEF la mission d'émettre des avis, recommandations ou propositions sur toutes les matières concernant l'emploi et la formation et notamment à propos de :

- l'analyse des besoins du marché de l'emploi, en ce compris, les besoins de formation ;

- la régulation de l'offre de formation ;
- l'offre d'insertion ;
- l'accompagnement et l'évaluation du dispositif intégré d'insertion (dispositif regroupant un ensemble de services coordonnés et complémentaires en matière de formation et d'insertion socioprofessionnelle) ;
- le plan annuel d'action du FOREM Conseil.

Les CSEF exercent d'initiative et de manière autonome à l'égard des différents niveaux de pouvoir, leur compétence d'avis et de recommandation sur les politiques d'emploi et de formation.

Pour ce faire, ils maintiennent en permanence la concertation avec les entreprises de leur ressort et l'ensemble des partenaires concernés par l'emploi et la formation en favorisant les rencontres, en coordonnant leurs actions et en encourageant leurs synergies.

Les partenaires sociaux, sur base de leur connaissance privilégiée de la vie économique et sociale locale, impulsent également de nouveaux types de partenariats et d'actions adaptés aux besoins et singularités de l'arrondissement de Mouscron.

Les missions de la CCSR

La CCSR est spécialement dédiée au décret sur le dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle entré en vigueur le 1er avril 2004.

Ce décret repose sur la nécessité de reconfigurer le paysage de l'insertion socioprofessionnelle et de donner un cadre légal au "parcours d'insertion" revu à la lumière de son évaluation par l'Observatoire wallon de l'Emploi en décembre 2000. Les entreprises ont également été associées à ce dispositif en tant qu'actrices à part entière de celui-ci.

Trois axes le structurent :

- L'octroi d'un statut au bénéficiaire "demandeur d'emploi en insertion socioprofessionnelle" avec le changement de logique (recentrage sur le bénéficiaire) que cela entraîne de la part des opérateurs de formation et d'insertion,

- Le recadrage des missions et objectifs des différents acteurs du dispositif avec pour finalité commune : l'insertion des bénéficiaires dans un emploi durable et de qualité,

- La mise en place d'une instance de pilotage, dans le chef du Service Public de l'Emploi, et d'instances de coordination, via les organes consultatifs régionaux et sous-régionaux que sont les Commissions Consultatives régionales et sous-régionales (ex CSRC).

Son objectif est d'organiser, entre différents opérateurs, des actions de formation et d'insertion, intégrées, coordonnées et centrées sur les bénéficiaires pour leurs permettre l'accès à un emploi durable et de qualité.

Ce dispositif offre un ensemble de services spécifiques, tant collectifs qu'individuels, complémentaires et coordonnés, rendus par les opérateurs de formation et d'insertion ainsi que les instances d'accueil, d'information et de suivi.

Il vise les demandeurs d'emploi, non soumis à l'obligation scolaire, inscrits en tant que tels auprès du FOREM Conseil.

Son accès est libre et gratuit pour tous les bénéficiaires.

Par ce décret, la commission Consultative Sous-Régionale à pour missions de:

- réaliser, en collaboration avec les Direction régionale de FOREM Conseil, et remettre un avis sur des plans d'actions annuels qui visent à :
    - mettre en place des filières et passerelles entre opérateurs de formation et d'insertion ainsi qu'entre les actions qu'ils mettent en place
    - veiller à l'adéquation entre l'offre de formation et de services des opérateurs et la demande des bénéficiaires ainsi qu'entre l'offre de compétences des bénéficiaires et le besoin des entreprises,
- superviser la mise en œuvre des plans d'actions et en évaluer les effets,
- assurer, au niveau des acteurs sous-régionaux, la diffusion des informations relatives à la gestion du dispositif et susceptibles d'optimaliser l'efficacité de celui-ci en fonction des besoins des bénéficiaires,
- mettre en place et gérer les dispositifs d'écoute et de participation des bénéficiaires tout en informant la Commission Consultative Régionale de leur évolution.

Ce décret repose sur la nécessité de reconfigurer le paysage de l'insertion socioprofessionnelle et de donner un cadre légal au "parcours d'insertion" revu à la lumière de son évaluation par l'Observatoire wallon de l'Emploi en décembre 2000. Les entreprises ont également été associées à ce dispositif en tant qu'actrices à part entière de celui-ci.

Trois axes le structurent :

- L'octroi d'un statut au bénéficiaire "demandeur d'emploi en insertion socioprofessionnelle" avec le changement de logique (recentrage sur le bénéficiaire) que cela entraîne de la part des opérateurs de formation et d'insertion,
- Le recadrage des missions et objectifs des différents acteurs du dispositif avec pour finalité commune : l'insertion des bénéficiaires dans un emploi durable et de qualité,
- La mise en place d'une instance de pilotage, dans le chef du Service Public de l'Emploi, et d'instances de coordination, via les organes consultatifs régionaux et sous-régionaux que sont les Commissions Consultatives régionales et sous-régionales (ex CSRC).

Son objectif est d'organiser, entre différents opérateurs, des actions de formation et d'insertion, intégrées, coordonnées et centrées sur les bénéficiaires pour leurs permettre l'accès à un emploi durable et de qualité.

Ce dispositif offre un ensemble de services spécifiques, tant collectifs qu'individuels, complémentaires et coordonnés, rendus par les opérateurs de formation et d'insertion ainsi que les instances d'accueil, d'information et de suivi.

Il vise les demandeurs d'emploi, non soumis à l'obligation scolaire, inscrits en tant que tels auprès du FOREM Conseil.

Son accès est libre et gratuit pour tous les bénéficiaires.

Comment y avoir accès?

La personne qui souhaite accéder au dispositif, doit conclure un "**Contrat Crédit Insertion**" avec FOREM Conseil. Ce contrat garanti au bénéficiaire un suivi individuel et un soutien à son insertion socioprofessionnelle. Ceux-ci peuvent être traduits sous forme de bilan personnel et professionnel préliminaire, d'une évaluation formative continue, d'une offre permanente de services relatifs à la formation et à l'insertion, la mise en place de filières et passerelles entre les acteurs du dispositif mais aussi entre les actions menées par et avec le bénéficiaire pour lui permettre d'atteindre le plus rapidement et le plus efficacement possible son objectif de formation et d'emploi.
Il a une durée maximale de **2 ans** comprenant la période maximale de **6 mois** prévue pour l'accompagnement après l'insertion professionnelle. Il permet également de bénéficier des primes et avantages octroyés, par le FOREM, dans le cadre de la formation et de l'insertion.

INTRODUCTION

Dans le cadre de notre Commission consultative sous-régionale, un constat important a été posé : dans certains cas, la réussite d'une formation ou l'accès à l'emploi n'est pas essentiellement mis en cause par un manque de savoir-faire des stagiaires mais très souvent par un manque de compétences sociales.

En effet, pour les entreprises comme pour les opérateurs de formation, les aptitudes sociales et comportementales représentent un des freins majeurs à l'insertion socioprofessionnelle d'une partie du public. Ce manque de savoir-être met en péril tout travail en collectivité.

De facto, les exigences du marché de l'emploi classique ne peuvent être satisfaites par ces personnes, notamment, du point de vue de la ponctualité, de la rapidité et de la qualité d'exécution du travail.

Les raisons qui font que ces personnes sont dépassées peuvent être multiples. Suite à un parcours personnel, scolaire et professionnel difficile, elles peuvent cumuler des problèmes spécifiques :

- ***Milieu social et familial très défavorisé***

Les personnes concernées peuvent avoir de graves lacunes au niveau du comportement social (problème de gestion du temps ou d'hygiène de vie, difficulté à gérer un budget, d'où possibles problèmes de surendettement…). De plus, elles ont souvent eu un parcours scolaire incomplet et synonyme d'échecs à répétition ; ce qui engendre chez elles un sentiment de médiocrité et de dépréciation de soi.

- ***Absence de logement convenable***

Ce problème en entraîne d'autres tels que la garde d'enfants, des problèmes administratifs,… Là encore, les répercussions au niveau de la concentration à apporter au travail sont directes.

- ***Excès ou dépendance à des substances comme l'alcool, les médicaments ou les drogues illégales***

Ces comportements ont des conséquences au niveau des facultés personnelles (manque de concentration, troubles du comportement et difficultés de communication,...) et professionnelles (absentéisme, retards, manque de précision dans le travail,…).

- ***Personnalité fragilisée et troubles psychiques***

Ces problèmes prennent le pas sur la concentration nécessaire à la bonne exécution du travail ou sur le suivi efficace d'une formation. Ils entraînent également un absentéisme très élevé.

Face à ces problématiques, le personnel encadrant ou les opérateurs de formation sont parfois mal ou trop peu outillés pour faire face aux problèmes spécifiques rencontrés par ces personnes fortement défavorisées.

D'une manière générale, ces problèmes empêchent de mener à bien la reprise de contact avec le monde du travail. La conséquence en est, qu'il est impossible de garder ces personnes en formation ou au travail dans la mesure où elles mettent en péril la motivation et la dynamique de travail de l'ensemble des autres personnes. Ceci a des conséquences graves pour la personne concernée qui se trouve, une fois de plus, face à un échec professionnel et personnel ; ce qui renforce son exclusion.

MÉTHODOLOGIE

Sur base de ce constat, un groupe de travail a été mis en place. La consigne était simple : **« Mutualisons les expériences ! »**.

Ce groupe de travail n'avait pas la volonté de trouver la solution à chaque situation spécifique puisqu'il était bien conscient que la panacée n'existe pas. Les opérateurs[1] sont amenés à gérer de « l'Humain » et donc, à faire face à des situations aussi multiples que le nombre de personnes qu'ils rencontrent.

De ce fait, le but poursuivi était de constituer un répertoire de solutions possibles et, par ce biais, de formaliser l'ensemble des actions, des comportements utilisés chaque jour par les opérateurs pour, à terme, pouvoir en extraire des outils, des bonnes pratiques.

L'objectif de ce groupe de travail était donc clairement de récolter un maximum d'éléments pour que chacun puisse y puiser des pistes de solution face à un problème.

Il est évident que l'ensemble des solutions n'est pas adapté à tout un chacun. Chaque professionnel, suivant le temps ou l'énergie qu'il peut consacrer à la personne, pourra trouver des pistes de solutions. Certaines d'entre elles demandent, en effet, un grand investissement et un travail de longue haleine ; ce qui n'est pas toujours possible.

La méthodologie choisie était la suivante :

- Invitation d'un panel d'opérateurs de tous horizons ;
- Listing des moments (=situations) qui posent problème ;
- Répertoire des réactions face à ces problèmes ;
- Précisions éventuelles quant aux démarches utilisées.

Les situations difficiles ou moments problématiques ont pu être regroupés en quatre sous-catégories par les participants.

1. Attitudes génériques

- Connaissance de la réalité
- Retards
- Engagement
- Absentéisme
- Respect des consignes
- Présentation
- Adéquation entre savoir-être et savoir-faire

2. Projets – Perspectives

- Motivation
- « Sur-motivation »
- Mobilité

3. Sentiments personnels

- Confiance en soi
- Peur de mal faire
- Fatalisme
- Manque de souplesse

[1] Par opérateur, nous entendons aussi bien les opérateurs de formation que le personnel encadrant de manière plus générale.

4. Communication générale

- Communication verbale et non-verbale
- Communication de ses faiblesses
- Inadéquation de la communication aux situations
- Comportements vis-à-vis d'autrui

Remarque :

Au travers de ce document, nous avons eu la volonté de reprendre de la manière la plus précise possible les propos de chaque participant et de faire transparaître du mieux possible l'esprit du groupe de travail.
Si toutefois, cet objectif ne devait pas être atteint pour chaque sujet, nous nous en excusons d'avance.

THÉORIE

Avant de vous emmener dans l'antre de nos travaux, nous vous proposons quelques concepts de *Psychologie du Travail*[2] qui vous permettront peut-être de mieux appréhender la suite.

[2] L'ensemble de ces données théoriques est extrait du cours de « Psychologie du Travail », dispensé en 2004, par Mr Vandenberghe, en Faculté des Sciences du Travail à l'UCL.

CHAPITRE I : La Motivation

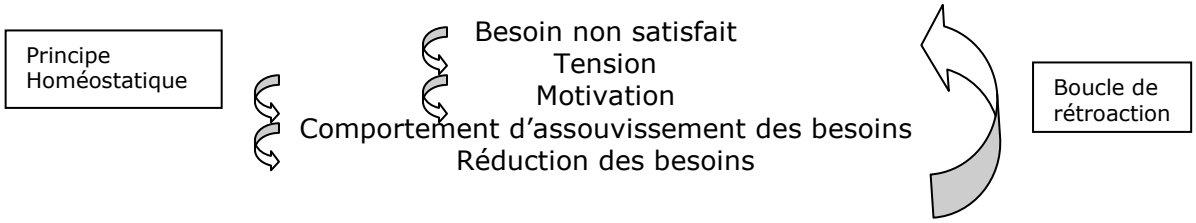
Toutes les théories de la motivation ont comme prétention implicite d'expliquer la performance au travail.
Toutefois, il faut garder à l'esprit que l'être humain est motivé par quelque chose ; donc, dire « je veux du personnel motivé » ne veut rien dire.

La motivation est un PROCESSUS pas un ETAT !!!

La Théorie des Besoins (Maslow et Herzberg)

Première référence : Le Schéma de Réduction de Tensions

Comment fonctionnent les besoins ?



Deuxième référence : La Pyramide des Besoins de Maslow

Pyramide des besoins

Principes de la pyramide de Maslow

- Tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il constitue une source de motivation ;
- La satisfaction d'un besoin inférieur motive le besoin supérieur ;
- Existence d'un aller et retour du sommet à la base ;
- Il faut aligner les politiques de gestion des ressources humaines aux besoins du personnel ;
- Les besoins sont universels.

Critiques et limites :

Des recherches ont pu montrer que les besoins ne sont pas universels. Pour les deux premiers, il existe une constante mais les autres dépendent d'une variable culturelle que cette théorie ne prend pas en compte.

D'autre part, la hiérarchie est contestable. Il n'est, en effet, pas nécessaire qu'elle fonctionne de cette manière.

Par ailleurs, qu'en est-il de l'exhaustivité des besoins … Rien n'indique qu'il ne peut pas y en avoir d'autres.

Troisième référence : La Théorie d'Herzberg

Besoins de réalisation de soi
Besoins d'estime → *Besoins et facteurs motivateurs*
Besoins sociaux

Besoins de sécurité → *Besoins et facteurs d'hygiène*
Besoins physiologiques

Les besoins et facteurs motivateurs sont des facteurs intrinsèques au travail. Il s'agit du contenu de la tâche. Ils génèrent la motivation mais à l'inverse, s'ils ne sont pas atteints, n'engendrent pas de démotivation.

Les besoins et facteurs d'hygiène sont des facteurs extrinsèques au travail. Il s'agit des conditions de travail (salaire, statut, …). S'ils ne sont pas pris en considération, ils créent de l'insatisfaction. Si on en tient compte, ils suppriment l'insatisfaction mais ne génèrent pas pour autant de la satisfaction.

Critiques et limites :

Cette théorie ne prend pas en compte les différences culturelles ;

Elle implique peu ou pas de différences individuelles : pourtant, certaines personnes ont davantage : * De besoins de sécurité = personnalités conformistes ;
* De besoins sociaux = personnalités affiliatives ;
* De besoins de réalisation = personnalités extraverties.

Elle ne permet pas la prise en compte du contexte organisationnel. Par exemple, dans un bureau de recherche et de développement, on développe des initiatives tandis que dans une administration, on développe des règles. Le contexte façonne les besoins.

La Théorie des Attentes

Cette théorie est concentrée sur le processus motivationnel.

→ On part du postulat que la motivation est le résultat d'une série d'attentes :

a) L'expectation (E) : le fait de se sentir capable de réaliser telle ou telle chose = ses chances de réussir ;

b) L'instrumentalité (I) : Probabilité que tel comportement fasse accéder à telle récompense ;

c) La valence (V) : La valeur attribuée à la récompense par l'individu.

La motivation est le produit de ces 3 paramètres en même temps : V x E x I. Si l'un des paramètres est nul, la motivation est nulle.

CSEF
Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation

Une application : la Direction Participative Par Objectifs (DPPO)

Les principes :

1. Les travailleurs sont motivés par les objectifs conscients qu'ils formulent ;
2. Ils veulent savoir ce qu'on attend d'eux ; un manque de clarté des rôles nuit à la motivation ;
3. Ils veulent participer aux décisions qui affectent leur travail ;
4. La performance est meilleure s'ils peuvent influencer les résultats obtenus. Mieux vaut évaluer les gens en fonction des éléments sur lesquels ils ont du contrôle.
5. Ils veulent du feedback sur la qualité de leur travail ;
6. Ils souhaitent de la reconnaissance pour leur contribution. Elle peut se faire tant au niveau matériel que symbolique.

La récompense est, toutefois, un problème ; il existe une question d'équité. Les travailleurs peuvent être démotivés dans la mesure où les autres sont plus récompensés. Ils comparent entre eux, d'où situation problématique !

<u>Critiques et limites :</u>

→ Renforcements extérieurs : chaque individu a une histoire et les paramètres sont influencés, affectés par son histoire, son passé, son expérience.

→ Développement et évolution des systèmes de valeurs : le système de valeurs des individus évolue entre 20 et 40 ans.

Cette théorie est très individuelle et personnelle, d'où la difficulté d'en extraire des solutions pour des catégories ou de demander aux entreprises de faire du cas par cas.

→ Vision rationnelle de l'être humain, pas de place pour l'émotionnel et l'affectif ;

→ Peu d'informations sur l'Origine des valences (valeurs).

CHAP II : La Satisfaction dans le Travail

Définition :

Elle se définit par la réalisation des attentes conscientes ou inconscientes vis-à-vis du travail. Elle correspond à l'évaluation entre les attentes et ce que le travail offre.
La satisfaction est quelque chose d'évolutif. On peut en mesurer soit le versant cognitif (facettes de satisfaction : la satisfaction par rapport à la rémunération, à la promotion, au chef, au travail lui-même, aux collègues, …), soit le versant affectif (Overlodge satisfaction : le vécu affectif et subjectif qui découle essentiellement des expériences de travail).
La satisfaction au travail découle des expériences de travail. Le milieu de travail est donc responsable de la satisfaction dans le travail.

Lien entre satisfaction et motivation

Satisfaction = résultat Motivation = processus

La satisfaction est une conséquence de la motivation, lorsque cette dernière conduit à la réalisation de certaines attentes.

Lien entre satisfaction et performance

Récompenses extrinsèques
Ce qui entoure le travail : le salaire, les conditions de travail

Récompenses intrinsèques
Elles sont liées au contenu même du travail : autonomie, développement

Satisfaction dans le travail
Implication dans le travail
Effort

Performance

Relation circulaire car la performance rejaillit sur la satisfaction

Entre 10 et 30% des facteurs de satisfaction sont personnels ; 40 à 60% sont attribuables à des facteurs situationnels, 10% sont dus à une congruence des deux.

CSEF
Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation

CHAP III : L'Implication au Travail

Il s'agit du degré suivant lequel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale que la personne a d'elle-même.

Il s'agit d'une attitude foncièrement différente de l'attachement affectif par rapport à l'entreprise ou à sa fonction.
Lorsqu'on dit qu'une personne est impliquée dans le travail, c'est que celui-ci contient des éléments qui définissent la personne elle-même. Il y a un processus d'incorporation, d'où déchirement à l'intérieur de soi, si on doit quitter le travail.

→ L'implication au travail évoque donc la place qu'occupe le travail dans l'existence, renvoie à l'image de soi.

Les déterminants

- *Le contexte culturel :*

Dans certains pays, le travail est une valeur essentielle (ex : le Japon).

- *La socialisation dans le milieu familial d'origine :*

Un bon prédicateur de l'implication au travail est le rapport des parents au travail : assidu, malade … Il y a une transmission de normes. Si les enfants naissent dans un milieu où les parents ne travaillent pas, l'insertion professionnelle risque d'être plus difficile.

- *L'éthique de travail protestante (WEBER):*

Le travail permet d'atteindre la rédemption, d'où un investissement réel dans l'entreprise.

- *Le besoin de réalisation (NACH) :*

Il s'agit d'un trait de personnalité qui est prédicateur de l'implication dans le travail, car il existe pour la personne un besoin de s'investir dans le travail, de s'acquitter de quelque chose.

- *Locus of control (concept des années 60 par ROTTER)*

On parle ici du sentiment que nous avons de contrôler les événements qui apparaissent dans notre travail.
Il comporte deux dimensions :
Soit interne : impression de contrôle de ce qui nous arrive (le propre des dirigeants) ;
Soit externe : impression que le contrôle de notre vie dépend d'éléments extérieurs.
Les individus ayant une forte implication au travail ont un fort locus of control interne.

- *Les déterminants organisationnels*

Les expériences de travail et les systèmes de récompense stimulent ou découragent l'implication au travail.

L'implication dans le travail est construite bien avant d'entrer dans le travail. Il s'agit de procurer au travailleur une ambiance de travail reflétant une image positive de lui-même.

On ne fabrique pas l'implication, on la renforce !

Les effets de l'implication

- L'absentéisme : une implication forte diminue les comportements d'absentéisme, car le travail fait partie de l'individu ;

- Le turn-over : est moindre chez les individus impliqués ;

CSEF
Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation

- La productivité : il faut distinguer ce qui bénéficie à l'individu ou à l'entreprise, car l'individu cherche à se récompenser, ce qui ne correspond pas nécessairement aux volontés de l'entreprise. Il s'agit de deux notions de productivité différentes.

- Les indicateurs de santé sont meilleurs.

EN PRATIQUE …

Voici maintenant l'ensemble des réactions, des pratiques ou des outils que les différents participants nous ont présentés.

En les formalisant de la sorte, nous souhaitons vous donner de nouvelles pistes de réflexion, d'actions mais également vous faire prendre conscience de la richesse que représentent tous ces actes que vous posez chaque jour sans forcément avoir conscience du fait qu'ils représentent à eux seuls des outils de valeur !

Bonne lecture !

ATTITUDES GÉNÉRIQUES

Moments problématiques :

- Retards ;
- Connaissance de la réalité, de la normalité ;
- Absentéisme ;
- Concept d'engagement ;
- Respect des consignes.

➔ OUTILS PHARES

• La Charte négociée

Réalisation d'une charte ***négociée*** avec le stagiaire. Ce document serait un contrat entre les deux parties. Le canevas de base, réalisé par l'opérateur, pourrait être négocié point par point avec le stagiaire.

Tout l'intérêt de cette démarche réside dans son aspect bilatéral. Les intervenants sont sur un pied d'égalité. Chacun est **responsabilisé** et s'engage à respecter les accords conclus.

Il est essentiel de préciser de manière très concrète ce que représente ce document et l'engagement qu'il sous-entend, de l'étayer par des exemples concrets.
Il faut également voir si une adaptation du niveau de langage est nécessaire à son assimilation : adaptation de l'écrit vers l'oral, simplification des termes utilisés, …

Si le stagiaire s'écarte de cet accord, il est important de faire, avec lui, le lien entre la théorie et la pratique. La personne ne se rend pas toujours compte que son comportement est contraire à l'accord initial. Relier la « faute » à un point du règlement lui permettra de prendre conscience de son erreur.

• Le Bilan d'Engagement

Dès le début, la personne doit savoir à quoi elle s'engage. Pour éviter tout découragement ou laisser-aller, une clarification de son engagement est donc nécessaire dès l'entrée en formation ou en emploi.

Faire un listing des freins et contraintes et expliquer ce qu'implique le suivi d'une formation ou l'exercice d'un métier (heures prestées, mobilité, garde d'enfants) peut aider la personne à prendre conscience de ce à quoi elle s'engage. Cela pourra surtout aider le stagiaire à travailler sur la connaissance de soi et de ses contraintes personnelles.

Ce genre de démarche est indispensable pour que le stagiaire ne soit pas désillusionné par des contraintes externes.

• La Mise en Situation

La mise en situation est une autre façon d'aider la personne à prendre conscience de ce à quoi elle s'engage.
La mise en situation peut également être utile dans le cadre de retard et d'absentéisme répété. Montrer l'impact qu'a son comportement sur son avenir mais aussi sur ses collègues ou sur l'organisation du travail peut être une manière de responsabiliser la personne.

- **Le Carnet de Bord**

Créer un « Carnet de bord » de la personne lui permettra d'avoir une trace de ce qu'elle a appris. Ce carnet sera la propriété de la personne et elle le montrera uniquement si elle le souhaite.
Un canevas préalable devra être établi et permettra de garder des traces du positif et de formaliser les acquis. Le stagiaire aura ainsi un compte-rendu clair de ce qu'il a engrangé comme expérience. Exemple : S'il a appris à peindre, il gardera les techniques qu'il a utilisées en mémoire (peinture à l'huile, à l'eau, en bâtiment, au pistolet, …).

➔ MAIS AUSSI …

- **La Création d'un Règlement d'Ordre Intérieur**

Contrairement à la charte négociée, on parle ici d'une décision unilatérale à laquelle la personne doit s'adapter.

- **L'Explication par le Groupe des Impacts sur le Groupe**

On rejoint un peu ce qui était attendu de la mise en situation sauf qu'ici on parle davantage de la vision des pairs. Exemple : Un retard n'implique pas uniquement la personne mais a également un impact sur le suivi de la formation par les autres candidats ou, dans le même ordre d'esprit, sur la chaîne de travail en entreprise.
On parle donc ici de la mise en place d'un dialogue entre le groupe et la personne « prise en défaut » pour qu'elle prenne conscience de ces impacts. La dimension horizontale d'une telle démarche peut apporter un impact plus grand qu'une dimension plus hiérarchique, verticale, qui pourrait être moins bien perçue par la personne.

- **La Prise en compte d'un Délai d'Insertion** (+/- 3 mois)

Dans le cas d'une personne très éloignée du marché de l'emploi, il faudra lui laisser le temps de réapprendre à avoir un rythme de vie, des horaires. La formation ou l'emploi est, pour ces personnes, la meilleure façon de leur faire reprendre pied dans une vie sociale plus classique. Il faut donc être indulgent et leur permettre d'avancer pas à pas, au fur et à mesure des prises de conscience.

- **La Reconnaissance de la Personne**

Pour aider la personne à reprendre confiance en elle et à recouvrer un rythme de vie plus adapté à une formation ou à une mise à l'emploi, il est essentiel de la « reconnaître en tant que personne de qualité ». Cette démarche lui permettra de remonter son estime de soi et l'incitera à s'améliorer.
Cette reconnaissance peut se faire via une implication dans le groupe ou dans l'entreprise, via « l'esprit maison », la culture d'entreprise.

Voici quelques types de reconnaissance au travail reprises par le *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor*[3] qui peuvent donner des pistes d'actions pour le public qui nous concerne :

[3] *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor*, à l'adresse Internet suivante : www.tresor.gouv.qc.ca/resource/centre-publications.htm

*La **reconnaissance au travail** « doit valoriser les connaissances des travailleurs, leurs compétences, leur engagement personnel dans le **travail**, la reconnaissance au travail représente la démonstration claire que nos réalisations, les efforts investis dans notre travail et notre personne elle-même sont reconnus à leur juste valeur.*

*La **reconnaissance existentielle** porte sur l'employé en tant qu'individu. Elle lui donne l'impression d'exister aux yeux des autres, d'être respecté pour ce qu'il est. Il a donc le sentiment que ses besoins sont importants et pris en considération. Ce type de reconnaissance peut prendre la forme de consultation du personnel, d'un aménagement particulier des horaires de travail, de l'accès à des programmes de formation, d'information régulière sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise, etc.*

*La **reconnaissance des résultats du travail** met l'accent sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail accompli par l'employé. Sa contribution se trouve soulignée et valorisée, ce qui permet de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. Cela peut se traduire par une cérémonie soulignant une réussite particulière, une lettre de félicitations, de primes de salaire, etc. Toutefois, parce qu'il ne tient compte que des résultats du travail et non pas de l'ensemble des efforts déployés par l'employé, ce type de reconnaissance ne peut être utilisé seul.*

*La **reconnaissance de la pratique de travail**, quant à elle, souligne la façon dont le travailleur a réalisé ses tâches. Elle porte également sur ses compétences et son expérience particulière. Sur le terrain, elle peut prendre la forme de commentaires positifs sur les qualités de l'employé, d'un prix de pratique professionnelle, d'une cérémonie particulière, etc.*

*Enfin, **la reconnaissance de l'investissement dans le travail** porte sur l'engagement, l'énergie déployée par l'employé dans ses tâches, même si cela ne donne pas toujours le résultat escompté. Ce type de reconnaissance permet de souligner l'apport de travailleurs dont l'intervention est plus discrète et pas toujours couronnée de succès retentissants. Pour ce faire, on peut avoir recours aux remerciements, à une lettre personnalisée, à des applaudissements lors d'une réunion pour souligner la ténacité de l'employé, etc.*

Soulignons qu'aucune de ces manifestations de reconnaissance ne devrait être utilisée seule. En ayant recours aux quatre formes que nous venons de passer en revue, on aura plus de chance de combler les besoins spécifiques de chaque employé et, ce, dans différentes occasions.»

Autres moments problématiques :

- Présentation ;
- Problèmes d'hygiène.

Remarques préalables :

Les problèmes d'hygiène sont souvent les plus sensibles à évoquer pour les opérateurs. La limite entre le privé et le professionnel étant très mince, ce domaine reste tabou.
Tous les formateurs avouent, d'ailleurs, être mal à l'aise et assez démunis pour approcher cette thématique sans froisser la personne. Certains avouent même parfois préférer faire l'autruche bien qu'ils reconnaissent que cet effort soit nécessaire.

En effet, cette démarche doit s'inscrire dans un but altruiste. Il faut aider la personne à lever certains freins dont elle n'a très vraisemblablement pas conscience. On ne peut, par ailleurs, pas la laisser se demander pourquoi elle ne trouve pas d'emploi, alors qu'elle fait des efforts en ce sens.

Il faut garder à l'esprit de centrer le discours sur le respect de l'autre et être conscient que les risques de départ de la personne ou de « clash » sont assez élevés. Il faudra, parfois, plusieurs jours à la personne pour se rendre compte que la remarque n'était pas négative ou agressive mais bien constructive.
Plus la relation de confiance établie avec la personne sera de qualité, plus le formateur aura de facilité à aborder le sujet et plus les chances de voir la personne revenir en cas de « clash » seront élevées.

Il faut aussi veiller à ne pas formater la personne dans un canevas communément admis. La représentation que nous pouvons avoir de l'hygiène ou de la « bonne » présentation peut varier d'une personne à l'autre. Il faut veiller à ne pas tomber dans une modélisation des personnes. D'autant plus que l'environnement personnel et familial peut parfois être contraignant : être propre entraîne dans certains cas extrêmes une exclusion dans la famille.

D'autre part, il faut être au fait des conditions dans lesquelles évolue la personne : conditions qui ne lui permettent peut-être pas, même si elle le souhaite, d'avoir une hygiène plus correcte.

Par ailleurs, n'oublions pas que ce que nous interprétons comme des problèmes d'hygiène peut également être dû à des problèmes médicaux. Il faut donc toujours faire très attention à la manière dont on aborde les choses. On touche à la dignité de la personne. On touche à « Ce que je suis, ce que je représente ».

Par contre, pour d'autres personnes, l'hygiène dépendra des valeurs qu'elles mettront derrière le mot « Travail » : « Au boulot, je peux être un peu sale, tandis qu'à la maison, je me pomponne ».

Les seules interventions qui peuvent se justifier doivent donc se limiter à la sphère « travail ou insertion sociale ». Exemple : « Ce problème pourrait donner de toi une image négative, alors que tu mérites beaucoup mieux que cela, que tu es bien plus que cette façade ». Il faudra donc avancer pas à pas, en veillant à rester dans le cadre professionnel et en parlant de situations objectives, en termes et attitudes adaptés à la situation professionnelle.

D'autre part, on insistera sur l'importance de mettre les choses au point en début de formation, car un risque existe de laisser s'envenimer les choses face au groupe.

➔ OUTILS PHARES

- **Le Relooking**

Un relooking peut permettre d'aborder le sujet de manière moins stigmatisante.
Exemple : Via une manucure, la personne se rendra compte d'elle-même qu'un vernis tout aussi joli qu'il soit, donnera mieux sur des ongles propres.
Via ces petites prises de conscience, la personne pourrait recommencer à prendre soin d'elle ; ce qui l'encouragera peut-être à se reprendre en charge de manière plus globale.
Il est essentiel pour ce genre d'actions, de commencer par les parties les moins intimes de la personne.

- **Une Mini-Formation ciblée**

Organiser une mini-formation sur l'hygiène, via des trucs et astuces, pourrait être une autre manière d'aborder le sujet de manière plus anodine.
Exemple : Avant d'aller se présenter chez un employeur, prendre une douche permet de se relaxer et d'arriver en pleine forme à son rendez-vous.

- **La Confrontation**

Confronter la personne à la réalité de la vie professionnelle.
Exemple : Envoyer le stagiaire postuler chez un employeur.
Cette technique est parfois un électrochoc pour la personne qui pourra ainsi se rendre compte d'elle-même que sa tenue ou son hygiène n'est pas adaptée à la situation.
Toutefois, dans cette hypothèse, il est **indispensable** d'assurer un suivi et de faire un débriefing de la rencontre avec la personne. Elle ne doit pas se sentir seule face à un échec mais bien prendre conscience de ce qui peut l'avoir mis en situation d'échec et être épaulée pour travailler sur les solutions possibles.

➔ MAIS AUSSI …

- **Pour les formateurs : Se remettre à niveau**

Avant même le début de la formation, il serait parfois nécessaire aux formateurs de suivre une remise à niveau sur les réalités d'un secteur. En effet, nos propres repères généraux risquent de ne pas être adaptés à un milieu de travail particulier.

- **Avancer progressivement**

Aborder le sujet avec le groupe de manière assez large, puis en groupe de manière plus précise et si le problème subsiste et que la personne ne prend pas conscience que l'information générale lui était destinée, la prendre en entretien individuel.

Pour cela, il faudra choisir le bon moment et prendre toutes les précautions nécessaires.
Il faudra également souligner le problème mais surtout y amener des solutions envisageables (comment s'habiller, où se faire soigner, …), en tenant compte des possibilités financières de la personne.
Il est **très important d'apporter du concret à la personne,** de ne pas la laisser seule face à un problème, de lui dire « Voilà, ça pose souci mais il y a des solutions qui peuvent TE convenir ».
Il faut veiller, si on utilise cette méthode, à ce que le groupe n'aille plus vite que la méthode et blesse la personne …

- **Compter sur l'effet de groupe**

Pour régler différents soucis minimes, on peut parfois avoir recours à cette option. En effet, les stagiaires entre eux prennent parfois moins de « pincettes » pour aborder certains sujets. Toutefois, vu que les remarques ne viennent pas de l' « autorité » mais d'une personne considérée comme « égale », elles sont parfois bien acceptées. Attention toutefois aux dérapages !

- **Dédramatiser**

On peut également préciser que c'est un souci **ICI et MAINTENANT** mais pas à vie, que des choses peuvent être prévues pour remédier à ces situations.

- **Préparer le terrain**

En amont, réaliser un travail sur la capacité de la personne à se remettre en question**.**

- **Pour les formateurs : Se faire aider**

Ne pas avoir honte de discuter de ses réticences à aborder ce genre de sujet avec ses collègues et, pourquoi pas, laisser une personne s'en sentant plus capable discuter avec le stagiaire.

PROJETS ET PERSPECTIVES

Moment problématique :

- Le Manque de Motivation

Définition de la motivation par les participants :

- Perspectives concrètes ;
- Efforts qu'on est prêt à fournir ;
- Dépassement du stade de l'intention ;
- « Vraie motivation » : concrète, sur le long terme ;
- Elle peut être la volonté de participer à une formation de socialisation mais pas d'entrer sur le marché du travail ;
- Concentration ;
- Vision à long terme ;
- Motivation = motifs d'entrée, les moteurs ;
- Egalité entre tous les motifs d'entrée ;
- Il n'existe pas UNE motivation mais plusieurs et elles peuvent évoluer avec le temps ;
- Les motivations peuvent évoluer en fonction d'éléments extérieurs à la formation ou à l'emploi. Il faut donc tenir compte de ces éléments extérieurs.

Remarques préalables :

La motivation du travailleur social a un impact fort sur la motivation de la personne. Il faut donc, d'une part, veiller à garder autant que possible, son enthousiasme et son dynamisme mais, d'autre part, prendre en compte la motivation de la personne et non la sienne.

Il faut tenter d'aider la personne à avoir une meilleure connaissance de soi et lui apprendre à exprimer sa propre motivation. Pour cela, il faut tenir compte du fait que la formation ne fait pas forcément suite à une réelle motivation mais peut-être à une obligation pour garder ses droits sociaux.
Dans ce cas-là, ce sera d'autant plus difficile, car on sait que la motivation est plus grande si on essaie d'atteindre un objectif plutôt que d'éviter une catastrophe.

Eviter le « copiage » : certaines personnes peuvent être tentées de prendre un chemin parce que leur voisin, connaissance ou ami, a fait ce choix-là. Par contre, dans certains cas, il est vrai que franchir ce cap d'entrée en formation, même pour de mauvaises raisons, permet de passer une étape que la personne n'aurait peut-être pas pu ou cru pouvoir franchir seule.

Par ailleurs dans certaines situations, il sera essentiel pour la personne de régler ses problèmes avant de rentrer en formation ou, du moins, en partie. La formation pourra toutefois aider à se reprendre en main, à affronter ou à régler les problèmes extérieurs.

Une des motivations est de réduire les tensions identitaires (voir la théorie : pyramide de Maslow).
Il est indispensable de cerner les exigences des entreprises pour éviter les frustrations dues à un manque d'adéquation entre les formations et la réalité de terrain. Il faut également remettre l'employeur à sa juste place. La personne devra apprendre à adapter sa motivation à celle de l'entreprise.

➔ OUTILS PHARES

- **La Confrontation d'Images**

Cette méthode consiste à travailler en groupe pour confronter les différentes représentations des personnes et se faire une idée plus réelle d'un emploi.
Il s'agit donc de discuter ensemble du « Comment » on perçoit ce métier autour de fiches techniques présentant le métier : ex. : fiches CCPQ (Commission Communautaire des Professions et Qualifications – disponibles sur internet), fiches REM (Référentiel Emploi Métier) du Forem, vidéos présentant le métier, …

Ne pas hésiter à insister sur les contraintes liées à un emploi ou à aller confronter directement l'idée théorique qu'a pu se faire la personne à la réalité de terrain, en se rendant en entreprise ou en rencontrant un professionnel.

- **La Gradation de Projets**

On Opte dans ce cas-ci pour une gradation des projets (pratique, temporelle,…).
On impose le passage par un stade intermédiaire car réussir des petits projets concrets renforcera l'estime de soi de la personne et l'aidera à recréer une spirale positive autour d'elle[4].
Il faut se fixer un objectif mesurable à court terme (1 semaine) et identifier les moyens pour l'atteindre.

Répondre à ces questions est un gage de bonne réussite :

1. L'objectif est-il réalisable en une semaine ?
2. L'objectif est-il concret ?
3. L'objectif est-il personnel ?
4. L'objectif est-il mesurable ?
5. Avez-vous prise sur cet objectif ?
6. L'objectif est-il formulé de façon positive ?

➔ MAIS AUSSI …

- **Le Bilan d'Engagement**

Dès le début, la personne doit savoir à quoi elle s'engage. Pour éviter tout découragement ou laisser-aller, une clarification de son engagement est donc nécessaire, dès l'entrée en formation ou en emploi et parfois même avant, si possible.

On applique le Principe de réalité : on fait un bilan de ce que la personne perd ou gagne, de ce qu'elle cherche vraiment.

On peut également faire un listing des freins et contraintes et expliquer ce qu'implique le suivi d'une formation ou l'exercice d'un métier (heures prestées, mobilité, garde d'enfants). Ces éléments pourront aider la personne non seulement à prendre conscience de ce à quoi elle s'engage mais également à travailler sur la connaissance de soi et de ses contraintes personnelles.

Il faut, par ailleurs, préciser le cadre organisationnel et le contenu de la formation, avertir la personne des suites données si elle ne respecte pas ses engagements, …

[4] Voir Fiche pédagogique n°5 : Agir – ACRF asbl – www.zestedestime.acrf.be

- **Le Sas d'Observation**

Cette méthode consiste à réaliser un entretien d'accueil mais ne pas juger uniquement sur base de ce qui aura été dit. Il est préférable de prévoir une période d'essai et de mettre en place ce qu'on pourrait appeler un sas d' « observation ».

Ce sas d'observation peut fonctionner dans les deux sens : il peut permettre aux formés de voir si la formation et les contraintes qui y sont liées sont gérables pour eux. Le formateur pourra quant à lui voir si le profil de la personne est adapté à la formation donnée, s'il serait préférable que le stagiaire soit réorienté vers un autre organisme plus adapté ou qu'il règle certains problèmes avant son entrée en formation.

Dans la même veine, on pourrait prévoir une **semaine d'acculturation**.

- **L'Exclusion**

Mettre à la porte est, de l'avis de tous, une action non-pédagogique mais qui est, hélas, parfois nécessaire. L'ensemble du travail est effectué dans l'optique de n'exclure personne mais si quelqu'un sort du cadre et nuit à l'ensemble du groupe, il faudra mettre fin à la collaboration.

Par ailleurs, renvoyer la personne l'oblige à prendre conscience des conséquences très concrètes de ses actes. L'échec peut être destructeur mais il peut aussi déboucher sur un repositionnement de la personne. Cela peut l'aider à entamer une démarche **d'auto-remise** en question.

Avant d'arriver à une telle décision, il faut tenir compte du déni de réalité de certaines personnes. Il faut donc tenter de leur faire prendre conscience du danger encouru.

Par ailleurs, si on exclut, il **faut** donner une piste, une orientation !!!

- **Réagir de façon inattendue**

Donner une réaction contraire à ce que la personne attend permet parfois de casser le cercle vicieux de l'échec. Face à un comportement excessif, redonner une chance et ne pas exclure la personne qui cherche parfois inconsciemment à se remettre en situation d'échec peut être salutaire. Il ne faut pas oublier que pour les personnes qui ont quasi toujours été en situation d'échec, cet état est leur référence et il est donc, par définition et même si c'est paradoxal, plus sécurisant.

- **Exemple des pairs**

Motiver les personnes par l'exemple peut créer une émulation.
Dans cette méthode, il est très important que la « personne-exemple » ait un parcours proche ou quasi similaire à celui de la personne démotivée.
Par ailleurs, un témoignage peut permettre de visualiser un processus un peu abstrait pour la personne.

Autre moment critique :

- **La « Sur-motivation »**

Définition de la sur-motivation par les participants :

- Exubérance ;
- Éparpillement ;
- Décalage ;
- Bonne volonté mais difficulté à la mettre en œuvre, à la canaliser ;
- Phase maniaque de la maniaco-dépression ;
- Enthousiasme sans réflexion ;
- Sur motivation des proches à la place des stagiaires ;
- Hyperactivité.

Remarques générales :

Si des troubles maniaco-dépressifs sont suspectés ou décelés, la solution consiste alors à avoir recours à un médecin. Bien que cette démarche soit, parfois, difficile à conseiller, elle peut être salutaire pour la personne.

La « sur-motivation » peut être positive s'il s'agit uniquement d'une phase et pas d'une habitude.

Attention à l'attitude des formateurs qui doivent veiller à ne pas tomber dans l'excès de motivation de leurs stagiaires et les faire croire à l'impossible.
Comme toujours, tout est question de mesure !

Attention, ces attitudes peuvent être dues à l'absorption de produits psychotropes.

Commentaires

A l'embauche, la « sur-motivation » est souvent perçue comme positive et significative de compétences, alors qu'il s'agit parfois d'hyperactivité.

A contrario, une attitude calme ou plus « molle » peut être considérée comme de la démotivation. La réalité apparaît après quelque temps (période d'essai de 3 mois).

➔ OUTILS PHARES

- **La Réorientation**

Pour les stagiaires qui ont tendance à s'éparpiller ou qui n'ont pas encore déterminé, de façon précise, le projet qu'ils voulaient suivre, la réorientation vers un service d'accompagnement de projet professionnel peut parfois s'avérer nécessaire.

- **La Confrontation aux Pairs**

Confrontation avec les réactions et les visions des pairs via des stages d'observation, des descriptions de fonction, des vidéos, des témoignages, … peut permettre à la personne de prendre conscience de l'intérêt de se poser, de se concentrer sur une seule tâche.

- **La Mise en Place d'un Parcours**

On peut mettre en place un parcours qui fera réaliser les exigences du monde du travail, en collaboration avec les spécialistes des Centres Psycho-Médicaux-Sociaux, par exemple. On pourra procéder par des étapes faciles pour ramener au réel.

➔ MAIS AUSSI …

- **Décoder la « sur-motivation »**

On peut également essayer de comprendre avec la personne à quoi est dû cet éparpillement : problème médical, moyen de défense, absence de projet clair, …
Dès que les causes auront pu être établies, il sera sans doute plus aisé de mettre en place des actions pour les corriger ou les freiner.

Autre moment problématique :

- La Mobilité

Dans cette thématique, il faut avoir à l'esprit qu'il existe plusieurs types de mobilité :

- ***La Mobilité pratique*** : possession d'un moyen de transport, desserte de transports en commun, … ;

- ***La Mobilité intellectuelle*** : qui peut, soit être la capacité à changer de fonction ou de tâche, soit être la capacité à sortir de son périmètre habituel pour aller se former ou travailler.

Au vu des problèmes de transport prégnants dans la région, la mobilité pratique peut engendrer des effets sur la motivation.

La Mobilité intellectuelle, quant à elle, n'est pas aisée car tout un chacun a besoin de se positionner. La modifier engendre des modifications de la vision qu'on a de soi et de sa vie. "Je suis un travailleur Horeca de Mouscron", par exemple, « je devrai donc faire un effort pour me repositionner aussi bien dans un autre secteur que dans un autre endroit. »

Il faut, toutefois, veiller à ne pas plaindre la personne. Chacun a son lot de difficultés, de contraintes pour aller travailler.

La Mobilité pratique

Les formateurs ou employeurs ne peuvent décider des programmes des TEC ou de la SNCB. Ils peuvent, par contre, mettre en place certaines actions.

➔ OUTILS PHARES

- **Listing des parcours existants**

Dès l'entrée en formation ou en emploi, faire avec la personne un relevé des différents parcours existants : trajets possibles en transport en commun, à pied, en vélo ou en voiture avec les horaires correspondants. Ce relevé permettra à la personne de prendre conscience immédiatement des possibilités mais également des difficultés liées au suivi de la formation ou à l'acceptation de l'emploi.

➔ MAIS AUSSI …

- **Organisation d'un ramassage des stagiaires ou des travailleurs**
- **Covoiturage organisé par les structures**
- **Financement de formations au permis de conduire**

La Mobilité intellectuelle

Là, par contre, les opérateurs peuvent jouer un rôle encore plus actif.

➔ OUTILS PHARES

- **Obliger les personnes à se déplacer progressivement**

On peut mettre en place une logique de mobilité dans l'esprit des stagiaires, en organisant des activités où ils stagiaires sont amenés à se déplacer, à aller rencontrer des gens, et ce, progressivement.

- **La Démystification**

On peut tenter de comprendre la personne et de déconstruire le problème en **démystifiant** par exemple les démarches et les contacts avec les personnes ressources. On peut également accompagner les stagiaires dans des visites de lieux « stratégiques » pour leur recherche d'emploi : le Carrefour Emploi Formation, par exemple.

➔ MAIS AUSSI …

- **Les Challenges progressifs**

Donner des petits défis aux personnes leur permettra de se reprendre en main pas à pas et surtout elles redémarreront une spirale positive.
On vise ici l'autonomisation de la personne dans ses démarches vers l'emploi et/ou la formation.

- **La Confrontation aux pairs**

On peut également expliquer des solutions sur base de témoignages, d'expériences vécues par d'autres personnes.
Plus la personne se sentira proche de la personne-exemple, plus ce procédé sera efficace.

SENTIMENTS PERSONNELS

Moment problématique :

- Fatalisme

Définition du fatalisme par les participants :

- Manque de motivation ;
- Marasme psychologique ;
- Fatalisme lié aux problèmes de santé ;
- Qualification manquante ;
- Sentiment de brouillard ;
- Sentiment d'avoir trop de choses à faire et de ne pouvoir les gérer ;
- Spirale négative ;
- Amoncellement de problèmes ;
- Difficultés liées à la gestion du temps ;
- Mythe du « Tout val mal » ! ;
- Individu subissant.

Remarques préalables :

Pour lutter contre le fatalisme, il faut tenter de remettre en route une spirale positive.
Il faut également tenter de montrer aux personnes qu'il y a toujours des creux dans la recherche d'emploi ou la démarche d'orientation, que tout n'est pas toujours donné tout de suite. C'est important que la personne en prenne conscience.

Les opérateurs risquent d'être tiraillés par la volonté de tout faire pour les autres, alors que la réalité ne le permet pas forcément et que ce n'est pas nécessairement positif pour la personne.
Il faut, en effet, faire attention de ne pas tomber dans l'assistanat mais plutôt viser à l'autonomisation de la personne.

Il faut également tenter de faire comprendre que l'attitude passive peut aussi engendrer des conséquences négatives à court, moyen ou long terme.

Par contre, si la personne est vraiment dépressive, il sera préférable de la réorienter vers un accompagnement psychologique plus poussé et plus adapté et de remettre à plus tard son projet.

➔ OUTILS PHARES

- **Détricoter la situation**

Prendre **UN** problème à la fois, en pointant des petits objectifs immédiats, tout en gardant comme fil rouge l'objectif final.
En séparant les différents problèmes, il sera également plus facile d'aiguiller la personne vers les organismes à même de l'aider à trouver des solutions.
Détricoter permettra, par ailleurs, de gommer les « problèmes de façade » : un souci peut être perçu par la personne comme étant la cause de tout, alors qu'on est généralement face à un agglomérat de problèmes.

- **Positiver sur base des expériences de la personne**

On peut faire avec la personne une liste de ce qui est positif dans sa vie, dans son parcours, chez elle, … et l'inciter, ainsi, à trouver la force, les moyens qui pourront l'aider à s'en sortir seule.

- **Le Modeling**

Trouver des modèles de personnes qui ont réussi, alors qu'elles ont connu la même situation est une des méthodes les plus efficaces.
Plus le modèle aura eu un parcours ou des antécédents similaires, au plus la personne pourra se retrouver en cette personne et croire en un avenir positif.

➔ MAIS AUSSI …

- **« Déglobaliser » la situation**

« Tout n'est pas noir, la société n'est pas pourrie, c'est possible de s'en sortir ». Il est important de ramener la réalité à un niveau personnel et de sortir la personne de cette idée que rien n'est possible et que tout va mal. Certaines personnes s'en sortent ; il est important de montrer cette image-là de la société car elle existe aussi !

On peut également démontrer aux personnes que les événements fonctionnent par cycle, leur faire comprendre qu'une seule chose peut tout changer.

Moment problématique :

- Illusions par rapport à la Réalité

Définition de ce sujet par les participants :

- Surévaluation de ses compétences ;
- Conséquence : démotivation lors de la prise en compte de la réalité ;
- Une personne pensant avoir les compétences pour exercer une fonction, alors qu'elles sont très loin du niveau exigé (très fréquent pour les métiers de la bureautique : les personnes ont l'informatique comme hobby et se croient compétentes pour exercer un poste de secrétaire) ;
- Peu ou pas de connaissance de la réalité ;
- Personnes qui voient la réalité telle qu'ils la souhaitent, en faisant abstraction du reste ;
- Pas de notion de règles de vie en société.

➔ OUTILS PHARES

- **La Confrontation**

On peut confronter la réalité de la personne à la réalité de terrain via des stages d'observation, des descriptions de fonctions, des vidéos, des témoignages, …
Certaines précautions doivent quand même être prises, dans la mesure où la confrontation peut parfois désillusionner les stagiaires. Il faudra donc pouvoir les remotiver ou les réorienter si nécessaire.

Dans la même veine :

- Le Parcours d'Initiation
Mise en place d'un parcours qui permet de réaliser les exigences du monde du travail en collaboration avec des spécialistes de Centres Psycho-Médicaux-Sociaux, par exemple.

- Le Stage d'Acculturation
Stage d'acculturation en entreprise pour découvrir le métier.

- La Confrontation directe aux professionnels
Laisser la personne postuler ou la placer en entreprise pour un stage ou une période d'essai, afin qu'elle prenne conscience qu'elle n'a pas encore les capacités pour exercer cette fonction.
Si on choisit cette méthode, il est important de réaliser avec le stagiaire un débriefing post-stage. Il pourra lister ce qui lui a posé problème et voir ainsi ce qui peut encore être travaillé.

- **Un Instrument de Mesure des Exigences comportementales**

Créer un instrument de mesure des exigences comportementales du marché de l'emploi. Y lister ce qui est essentiel dans un secteur particulier et en extraire une grille de questions pour situer le stagiaire et l'aider, ensuite, à évoluer.

➔ MAIS AUSSI …

- **La Remise à Niveau du Personnel encadrant**

Les formateurs doivent se tenir au courant de la réalité des métiers et du marché du travail pour présenter aux stagiaires la réalité.

- **La Discussion avec les Pairs**

Une remarque sur une incompétence ou un manque de formation sera sans doute mieux acceptée si la personne qui l'émet a connu le même parcours.

Remarque :

Certaines personnes sont incapables de se remettre en question. Elles trouveront toujours des boucs émissaires pour expliquer leur échec : c'est la faute du patron, du collègue, de la société, de la faute à « pas de chance », … mais jamais de la leur.
Face à ces personnes, le personnel encadrant doit être conscient que son champ d'actions est très réduit et qu'il n'est pas toujours à même de les aider.
Toute démarche de réinsertion, de réorientation ou de formation entraîne inévitablement une phase de remise en question. C'est la clé de la réussite ! Tant que ces personnes resteront dans ce type de schéma, on ne pourra que très difficilement les aider.

COMMUNICATION GÉNÉRALE

Communication verbale et non-verbale

Moments critiques :

- Discours inadapté à son interlocuteur ;
- Incapacité à différencier son langage en fonction de son interlocuteur (ex. : niveau de langage face à un « pote » similaire à celui utilisé avec son employeur ou un formateur).

➔ OUTILS PHARES

- **Donner le goût de la lecture**

Un discours inadapté ainsi que la violence verbale peuvent être liés à la pauvreté du langage, au manque de vocabulaire et, de ce fait, aux difficultés de verbalisation de la personne. Tenter de donner le goût de la lecture peut être une des pistes d'actions pour étayer ce vocabulaire.

- **La Confrontation**

Confronter la personne à la réalité de la vie professionnelle.
Exemple : Envoyer le stagiaire postuler chez un employeur.
Cette technique est, parfois, un électrochoc pour la personne qui pourra se rendre compte d'elle-même que son langage peut la desservir très vite.
Toutefois, avec cette solution, il est indispensable d'assurer un suivi et de faire un débriefing de la rencontre avec la personne. Elle ne doit pas se sentir seule face à un échec mais bien prendre conscience de ce qui peut l'avoir mise en situation d'échec.

- **L'Effet-Miroir**

Le formateur ou l'employeur peut adopter le même langage par provocation. Si le formateur prend, par exemple, le même accent, la même dégaine ou les mêmes expressions que le stagiaire, cela permettra à ce dernier de prendre conscience du ridicule et de la non-adéquation de son comportement.

- **Les Jeux de rôles ou Vidéos**

Se voir ou s'entendre est souvent un électrochoc pour tout un chacun. L'image qu'on a de soi est parfois bien loin de celle qu'on donne réellement. Les jeux de rôles et les enregistrements vidéo sont donc des outils très adaptés pour permettre de réaliser l'impression qu'on donne.

➔ MAIS AUSSI …

- **Casser les représentations**

Certaines représentations peuvent rester bloquantes pour des personnes peu sûres d'elles : « *Comme je m'exprime difficilement, je ne peux pas entrer dans votre monde où vous êtes « parfaits »* ».

Autres moments critiques :

- Agressivité (≠ de colère) ;
- Provocation ;
- Auto-exclusion.

➔ OUTILS PHARES

- **La Création d'un espace de paroles – Création d'un sas de décompression**

Formaliser un moment ou un lieu de discussion est important car cela permettra de laisser de côté toute discussion enflammée lors des formations. On pourra renvoyer vers ce moment ou cet espace.

- **Une Formation à l'Assertivité**

Il serait intéressant pour les opérateurs de suivre une formation à l'assertivité ; ce qui leur permettra d'améliorer l'écoute et la reformulation des réactions agressives.

➔ MAIS AUSSI …

- **La Prise de Conscience**

Un travail en groupe ou en individuel pour que la personne **réalise son comportement** peut s'avérer nécessaire afin de mettre en place des solutions.
Ce travail peut également aborder les notions de respect, de jugement, etc.
On peut également confronter le comportement personnel à la vie professionnelle ou à des employeurs afin que la personne prenne conscience du fait que son comportement influera sur son possible engagement.

Laisser le choix de s'auto-exclure, en responsabilisant la personne.

- **L'Orientation**

Orienter vers des organismes compétents si aucune solution n'est adaptée au sein de l'institution (exemple : un espace de paroles).

- **Parler**

Mettre en place un dialogue, calmer la personne, en la faisant asseoir, par exemple, pour créer un « temps d'arrêt », lui permettre de se poser et d'avoir un niveau de discussion non-verbal similaire.
Expliquer que l'on comprend la situation qui provoque la colère et l'agressivité, même si ce n'est pas justifié, créera un apaisement.
Individualiser le problème, ne pas généraliser. C'est un problème à un moment ; la personne n'est pas mauvaise en soi.

- **Créer un Moment exceptionnel**

Prendre l'air avec la personne, l'isoler pour mieux discuter et s'éloigner de l'effet de groupe qui peut être mal vécu par certains.
Rendre la personne « individuelle », créer un environnement unique, créer une exception.

- **L'Agressivité**

Adopter un mode de communication plus agressif pour être dans le même mode de communication que la personne mais **attention** aux dérapages et à l'escalade !!!
Faire un rappel du Règlement d'Ordre Intérieur et, éventuellement, sanctionner (**un comportement et pas une personne**) : avertissement, renvoi, exclusion définitive.

Si la personne est venue sur base volontaire, on peut lui rappeler qu'il s'agit de son choix et qu'à présent, il lui faut donc l'assumer.

- **L'Humour**

Répondre avec humour à certaines petites agressivités et revenir ensuite sur le problème.
Si on est face à de graves problèmes d'agressivité, proposer éventuellement à la personne de reporter la formation, le temps qu'elle règle ses problèmes.

L'agressivité peut être symptomatique d'autres problèmes (dépendances diverses, …) ou être un mécanisme de défense.

- **Ignorer la personne**

Le formateur peut faire semblant de rien sur l'instant mais il est impératif de reparler de l'instant problématique avec la personne sous peine, d'une part, de la frustrer en ne la reconnaissant pas et d'autre part, de voir ce type de comportement devenir récurrent.

CONCLUSIONS

On remarquera au fil de cette lecture que, quelle que soit la thématique, certaines méthodes reviennent de manière récurrente.

On peut noter l'importance des pairs. En mettant la personne en présence d'autres ayant vécu la même situation et s'en étant sorties, une émulation se crée assez naturellement.

On se rend compte également que la prise de conscience est indispensable et que pour toutes les situations, elle entre en ligne de compte.

La confrontation est, ainsi, très souvent positive. Elle permet à la personne d'avoir un électrochoc qui peut être suivi d'un découragement mais qui, s'il n'est pas laissé sans suite, peut être très bénéfique.

On pourra également noter que le recours aux collègues ne constitue pas une solution moins noble. Au contraire, elle est parfois très sage quand on ne se sent pas capable de gérer un problème de la manière la plus efficace.

LES SUITES …

Suite aux réunions du groupe de travail, les différents partenaires ont souhaité continuer à se réunir afin de trouver de nouvelles pistes et de créer des outils encore plus concrets.

Ils souhaitaient que ces rencontres se fassent, entre autres, autour de la vision d'experts, de personnes extérieures à même d'élargir encore plus leur vision de ces problématiques.

Une rencontre de ce type a déjà eu lieu. Lors des réunions du groupe de travail, les partenaires avaient pu se rendre compte de l'importance qu'a l'estime de soi sur un ensemble de comportements (hygiène, motivation, violence, …). Nous avons donc souhaité approfondir ce sujet en organisant une formation de deux jours avec Geneviève D'Haenens, licenciée en psychologie sociale et industrielle et détentrice d'une licence spéciale en psychologie systémique et organisatrice de formations à l'Estime de Soi à titre indépendant.

Geneviève D'Haenens
Rue Gaston Dubois, 14
1428 Lillois
Tél. : 02/384.55.93
genevievedhaenens@acrf.be

L'ensemble des éléments théoriques dont vous prendrez connaissance dans les pages suivantes est extrait du guide qu'elle a réalisé dans le cadre de ses formations.

FORMATION À L'ESTIME DE SOI

Théorie [5]

Voici quelques éléments théoriques qui vous permettront de mieux appréhender les outils pratiques développés par les participants à cette formation.

1. Qu'est-ce que l'estime de soi ?

1.1. Quelque chose d'inhérent à la nature humaine.

L'estime de soi est naturelle : elle est inhérente à la nature humaine.
Elle est liée à la conscience de soi par rapport aux autres.

En effet, l'estime de soi c'est:

1. ce que je pense de moi,
2. comment je me sens avec ces pensées,
3. ce que je fais de ma vie avec tout ça..;

L'estime de soi est le résultat d'une auto-évaluation : il s'agit d'un baromètre révélant dans quelle mesure nous vivons en concordance avec nos valeurs.

L'estime de soi se manifeste par la fierté que nous avons d'être nous-mêmes et repose sur l'évaluation continue de nos actions.

A chaque action subjectivement importante, nous émettons un verdict à peu près en ces termes:
- ce que je fais est valable à mes yeux : l'action me valorise
- ceci n'est pas valable : je suis dévalorisé.

De plus, cette appréciation s'inscrit immédiatement en mémoire et s'attache au concept de soi.

Exemples :
« Je camouffle la vérité pour éviter une discussion alors que je suis pour la transparence et je baisse dans mon estime. »

« J'ose donner mon opinion devant tout le monde que je sais plus compétent que moi parce que j'expérimente de prendre ma place. Je monte dans mon estime »

L'estime de soi est un jugement à propos de moi mais aussi un jugement de moi sous le regard des autres. Christophe André parle du fait que nous sommes naturellement dotés d'un « sens de l'autre » afin de pouvoir assez grossièrement décoder ses besoins: pouvoir supposer, imaginer ce que pense autrui est une chance. Cela nous permet de voir que nous sommes acceptés et de nous adapter si nous ne le sommes pas. Mais attention, tout est mesure. Si on commence à trop imaginer, on se met à supposer et on finit par ne plus voir en l'autre qu'un regard intrusif et un jugement sévère.

Ainsi l'estime de soi est une valeur changeante.
Globalement, elle augmente à chaque fois que nous agissons en respectant nos valeurs, elle diminue à chaque fois que notre comportement les contredit.
Il peut y avoir de grandes variations d'estime de soi dans notre vie.

[5] L'ensemble des éléments de théorie est extrait d'un guide réalisé par Mme D'Haenens dans le cadre de ses formations à l'Estime de Soi.

CSEF
Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation

1.2. Les trois ingrédients de l'estime de soi :

L'estime de soi repose sur trois ingrédients: la confiance en soi, la vision de soi et l'amour de soi (1).

L'amour de soi :

C'est l'élément le plus important. Aimer ne souffre aucune condition: on s'aime malgré ses défauts, ses limites, malgré les échecs et les revers, tout simplement parce qu'on est digne d'amour et de respect.

L'amour de soi explique que nous puissions résister à l'adversité et nous reconstruire après un échec. Il n'empêche ni la souffrance ni le doute en cas de difficultés, mais il protège du désespoir.

Il trouve son origine dans la qualité et la cohérence des nourritures affectives reçues par l'enfant. Il permet une stabilité affective, des relations épanouissantes avec les autres et une résistance aux critiques ou aux rejets.
Les conséquences en cas de manque se marquent principalement dans des doutes sur ses capacités à être apprécié par autrui, une conviction de ne pas être à la hauteur, une image de soi médiocre, même en cas de réussite matérielle.

La vision de soi :

C'est le regard que l'on porte sur soi, cette évaluation, fondée ou non, que l'on fait de ses qualités et de ses défauts. Il ne s'agit pas seulement de connaissance de soi. L'important n'est pas la réalité des choses, mais la conviction que l'on a d'être porteur de qualités ou de défauts, de potentialités ou de limitations. En ce sens, c'est un phénomène où la subjectivité tient un beau rôle.

Elle trouve son origine dans les attentes, les projets et les projections des parents sur l'enfant. Elle permet d'avoir des ambitions et des projets que l'on tente de réaliser, ainsi qu'une résistance aux obstacles et aux contretemps.
Les conséquences en cas de manque se marquent principalement par un manque d'audace dans ses choix existentiels, un conformisme, une dépendance aux avis d'autrui, et un manque de persévérance dans ses choix personnels.

La confiance en soi :

La confiance en soi, que l'on confond souvent avec l'estime de soi, s'applique surtout à nos actes.
Etre confiant, c'est penser que l'on est capable d'agir de manière adéquate dans les situations importantes.
La confiance en soi peut sembler moins fondamentale que l'amour de soi ou la vision de soi dont elle serait une conséquence. C'est en partie vrai, mais son rôle est primordial, dans la mesure où l'estime de soi a besoin d'actes pour se maintenir ou se développer.

Elle trouve son origine dans l'apprentissage des règles de l'action (oser, persévérer, accepter les échecs). Elle permet des actions au quotidien faciles et rapides et une résistance aux échecs.
Les conséquences en cas de manque se marquent par des inhibitions, des hésitations, des abandons, un manque de persévérance.

Ces trois composantes de l'estime de soi entretiennent généralement des liens d'interdépendance: l'amour de soi (se respecter quoi qu'il advienne, écouter ses besoins et ses aspirations) facilite incontestablement une vision positive de soi (croire en ses

capacités, se projeter dans l'avenir) qui, à son tour, influence favorablement la confiance en soi (agir sans crainte excessive de l'échec et du jugement d'autrui).

1.3. Les 6 dimensions d'une bonne estime de soi

L'estime de soi renferme 6 dimensions[6] :

1) La hauteur de l'estime de soi

Une haute estime de soi ne suffit pas, ne peut être un idéal en soi. Elle ne peut être le seul critère d'une bonne estime de soi. L'estime de soi n'est pas que quantitative mais aussi qualitative.

A quoi identifie-t-on une haute estime de soi ?

Au discours sur soi : la personne est capable de parler positivement d'elle et d'accepter les compliments sans gêne.
A son attitude face à l'action : elle peut entreprendre, persévérer, renoncer, sans se sentir humiliée ni chercher d'excuses. Elle ajuste ses prétentions à sa valeur, ni trop ni trop peu.

2) La stabilité de l'estime de soi

Un très bon indice de la qualité de l'estime de soi concerne sa réactivité face aux événements de la vie.
L'intensité de l'amplitude des réactions émotionnelles face aux revers, mais aussi aux réussites, en dit long sur la solidité intime de l'estime de soi.

A quoi identifie-t-on une estime de soi stable ?

Au rôle d'amortisseur qu'elle peut jouer face aux réussites et aux échecs ou aux approbations et aux critiques. La stabilité de l'estime de soi permet aussi une relative constance du comportement et du discours quels que soient les environnements : on reste en gros soi-même quel que soit le public ou les interlocuteurs.

3) L'harmonie de l'estime de soi

En matière d'estime de soi, la polyculture est préférable à la monoculture. Plus les domaines sont nombreux, plus ils permettent des répartitions croisées. Cela n'annule pas la peine en cas de coup dur mais cela l'apaise.

A quoi identifie-ton une estime de soi harmonieuse?

A la multiplicité des intérêts de la personne, au fait qu'il n'existe pas ou peu de grands écarts entre personne privée et personnage public. A la capacité de se réparer dans un domaine si on est en échec dans un autre.

4) L'autonomie de l'estime de soi

Certaines estimes de soi dépendent principalement de facteurs externes (succès financier ou statutaire, ..).
D'autres sont plus centrées sur l'atteinte des valeurs pratiques de vertus (honnête, généreux, social,…).

---

[6] « Imparfaits, Libres et Heureux », Christophe ANDRE, Ed. Odile Jacob.

Investir son estime de soi dans des objectifs internes semble lui conférer plus de résistance et de solidité. Sans doute parce que ces objectifs « internes » permettent de moins dépendre de validations de l'environnement, de moins induire de risques de conformisme inquiet.

A quoi reconnaît-on une estime de soi autonome?

C'est surtout l'autonomie par rapport aux pressions sociales sur ce qu'il faut avoir, faire ou montrer pour être estimé des autres: voiture, conjoint...
La capacité de supporter le rejet ou le désaveu en termes de soutien social, les « traversées du désert » sont aussi de bons marqueurs de l'autonomie de l'estime de soi.

5) Le coût de l'estime de soi

L'estime de soi, pour rester à niveau, nécessite des stratégies de maintien, de développement, de protection. Il s'avère que le maintien de l'estime de soi fait l'objet d'une grande déperdition énergétique qui peut entrainer le sacrifice de nombreux aspects de la qualité de vie et engendrer du stress (fuite, évitement, agressivité pour autrui...).

A quoi identifie-t-on une estime de soi économe en énergie psychologique?

Par l'impact émotionnel modéré des événements de vie mineurs, par le bas niveau général de stress et le peu de crispation lors de critiques et au peu de justification en cas de remise en question. Capacité de se nourrir des critiques, à leur manifester de l'intérêt, plutôt que de vouloir les éviter.

6) Place centrale et importance des questions liées à l'estime de soi dans la vie de la personne

A quel point accordons-nous de l'importance à notre image, à l'opinion que les autres ont de nous, à notre amour-propre ?

A quoi identifie-t-on une estime de soi « non-surinvestie » ?

Au fait que les blessures d'amour propre ne contaminent pas l'ensemble de nos pensées, activités ou états émotionnels.
A la capacité à digérer nos échecs, à nous contenter d'être apprécié sans être célébré.
A la possibilité de poursuivre des objectifs qui ne nous rapporteront rien en termes de prestige social ou d'image.

2. L'importance de l'estime de soi

2.1 Favorable à l'actualisation

Une bonne estime de soi facilite l'actualisation de notre potentiel.
Celui qui s'estime a tendance à mettre son aspiration à l'avant et à se développer. Celui qui ne s'estime pas beaucoup peut facilement renoncer à repousser ses limites : soit parce qu'il ne s'en sent pas capable, soit parce qu'il ne le mérite pas.

2.2 Un attrait pour ses semblables

Un attrait pour la compagnie de gens dont l'estime de soi est comparable à la nôtre.
Si l'estime de soi est élevée, la relation devient source de stimulation pour « aller plus loin ».

Dans le cas inverse, nous pouvons mutuellement nous tirer vers le bas.

Par exemple, une faible estime de soi nous prédispose à tolérer d'être traités avec peu de respect et, subir un tel traitement entraîne inévitablement une chute de l'estime de soi. Au contraire, une estime de soi plutôt forte va de pair avec un respect pour soi-même et, dans ce cas, nous refusons l'irrespect sous quelque forme que ce soit et nous recherchons la compagnie de personnes pour qui nous avons de la considération et qui sont capables de reconnaître notre valeur.

2.3 Une base pour une relation épanouissante

L'estime de soi influence aussi la relation amoureuse. Il est difficile de croire en l'amour de l'autre quand notre opinion de nous-même est négative. « Il n'y a qu'un être de peu de valeur qui puisse s'attacher à une personne aussi insignifiante que nous ». A cause de cela, on choisit souvent une personne dont l'amour est difficile voire impossible à gagner, parce que convaincu que notre réussite serait la preuve de notre valeur. Ces tentatives échouent la plupart du temps car on crée une dépendance affective.

Il y a de fortes chances qu'une personne qui s'estime, le soit également par ceux qui partagent ses valeurs, comme c'est souvent le cas dans une relation amoureuse.

De plus, l'estime d'un partenaire constitue une nourriture affective d'une richesse sans pareille.

Enfin, la sécurité personnelle qui découle de l'estime de soi peut faciliter le dénouement des problèmes de la vie intime. La personne est moins facilement menacée et elle revient plus rarement défensive.

Avec une telle base, le couple peut se consacrer à son développement ainsi qu'à celui de chacun de ses membres. Ils sont aussi à même de supporter l'autre dans sa quête d'épanouissement. Ils consomment moins d'énergie à rechercher la sécurité et la confirmation de leur valeur dans les yeux de l'autre.

2.4 Gage de réussite

Une forte estime de soi favorise la réussite. Elle aide à prendre des risques, à chercher des solutions novatrices, à faire preuve de ténacité et de persévérance. Ces attitudes mènent souvent à la victoire qui à son tour alimente la confiance et l'estime de soi.
D'autre part, la multiplication des succès permet de supporter des échecs qui seraient catastrophiques pour une personne à l'estime fragile.

Plus mon estime est élevée, plus je peux voir grand pour ma vie. A mes yeux, je mérite de réussir ce que j'entreprends, c'est pour ça que je n'hésite pas à y consacrer les efforts nécessaires. Cette attitude m'attire plusieurs succès qui me permettent de confirmer ma confiance dans ma capacité à réussir. Cette confiance acquise, les échecs ne sont plus des abominations à éviter mais des erreurs de parcours desquelles je tire profit.

A l'inverse, si mon estime est faible, je ne suis pas enclin à viser haut pour ma vie. Mes entreprises et mes projets échouent par manque de ténacité. Je ne possède pas cette force qui me pousserait à obtenir ce que je recherche, en croyant que j'en vaux la peine.
Mon manque de persévérance est souvent responsable de mes échecs et, au bout du compte, de mon manque de confiance dans mes capacités. A cause de la mauvaise opinion de moi qui en résulte, je me contente de relations peu nourrissantes, d'un travail qui ne me permet pas de me développer, d'une vie qui est en deçà de mes rêves.

3. Comment développer l'estime de soi :

Pour le travail au développement à l'estime de soi, il faut travailler des petits changements à trois niveaux:

- Estime de soi par rapport à moi ;
- Estime de soi par rapport aux autres ;
- Estime de soi par rapport à l'action.

En Pratique

Voici donc la question sur laquelle les participants à la formation ont dû « plancher » :

Comment développer l'Estime de Soi ?

Après la présentation de la théorie, la consigne était de créer une boîte à outils. Les opérateurs avaient le choix : soit ils ramenaient un outil qu'ils avaient l'habitude d'utiliser en expliquant les liens qu'ils avaient pu faire avec le concept d'estime de soi, soit ils nous montraient un outil qu'ils avaient créé suite à la formation théorique.

Remarque préalable :
Chaque opérateur a pu se rendre compte qu'en plus de créer de nouveaux outils, avoir en tête l'estime de soi, lui permettait de revoir ou de voir autrement ses objectifs.
Cette formation leur a également permis d'être encore plus attentifs à la personne, de mieux s'apprécier pour mieux apprécier les autres et de travailler l'objectivité.

Partons maintenant à la découverte des fruits de leur réflexion !

Outils « retravaillés »

La Roue de Hudson

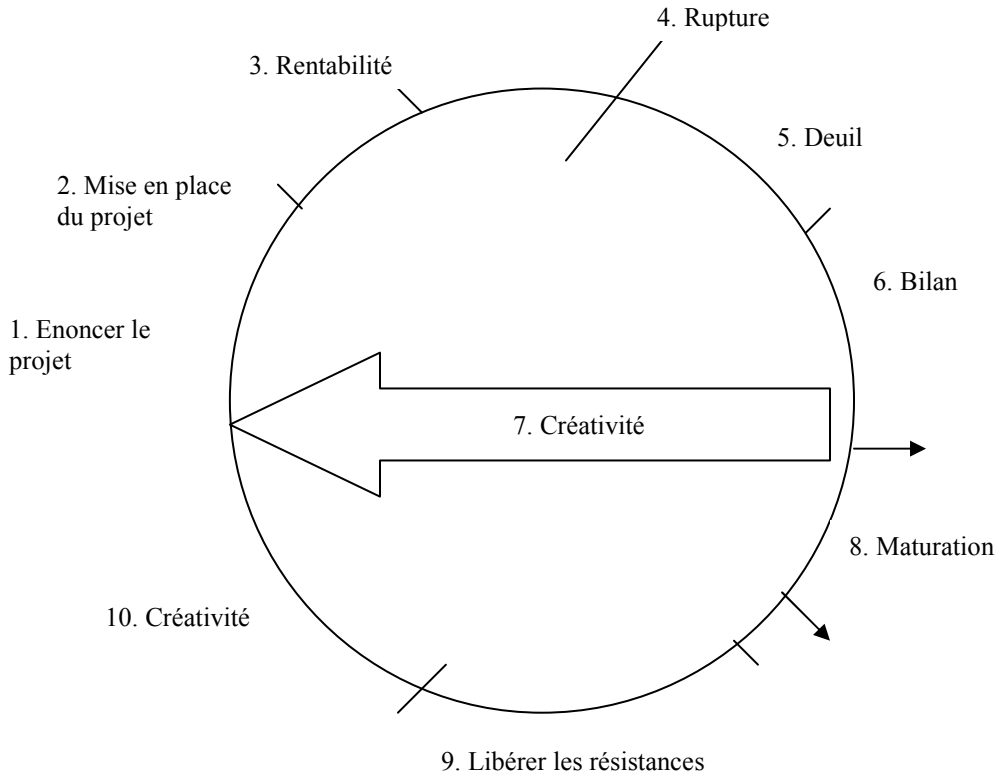
Une des participantes a choisi de nous présenter la Roue de Hudson qu'elle utilise régulièrement dans le cadre de l'entrée en formation.

La Roue de Hudson identifie les différentes étapes liées au changement. On remarque qu'après une rupture, l'être humain a tendance à repartir vers un projet sans passer par des étapes indispensables à sa reconstruction. Le risque de tomber dans une spirale négative est alors accru.

Cet outil peut servir de fil rouge, de lien pour mettre des mots sur des émotions.

Il permet de se positionner, de se rassurer par rapport aux autres, de dédramatiser et de voir ses différentes évolutions.

ROUE DE HUSON



La formation a apporté à la formatrice une autre vision de sa mission.

Le but principal d'une formation pré-qualifiante ou qualifiante est de permettre au stagiaire de remettre le pied à l'étrier et à terme de le réinsérer dans l'emploi.

Le groupe de travail et, en particulier, la formation sur l'Estime de Soi, lui a permis de se rendre compte qu'une grande part de son travail était aussi liée à la reconstruction de la personne et que même si l'objectif final, la mise à l'emploi, n'était pas atteint, le parcours qu'avait réalisé la personne était déjà excessivement important.

Les résultats sont donc peut-être moins perceptibles dans l'immédiat mais cela ne doit pas diminuer la motivation de l'opérateur et sa propre estime de soi.

En lien avec la Roue de Hudson, liée aux processus de changements, Madame D'Haenens nous a expliqué les différentes étapes psychologiques, affectives et physiques à dépasser pour réaliser son « travail de la perte » (perte d'une personne, d'un emploi, d'une illusion, …).

1. Le Choc – Le Déni

2. La Désorganisation ou le moment où les émotions réapparaissent : culpabilité, colère, tristesse. Si ces émotions ne sortent pas, elles épuisent la personne.

3. La Réorganisation : pour aider la personne à se projeter à nouveau et de manière positive dans l'avenir, il faut l'aider à donner du sens à ce qu'elle vient de vivre. Comme dans le deuil d'une personne physique, elle doit trouver quel est son héritage (ex : j'ai pu apprendre ça, je me suis découvert un

nouvel ami, je sais sur quoi je dois travailler,…) et pourquoi pas matérialiser cet héritage de manière symbolique pour ne pas l'oublier.

Le Carnet personnel ou la Carte d'Identité

Une autre participante nous a présenté une carte d'identité que la personne peut établir et qui l'aidera à mieux se connaître : ce que j'aime, ce qui me fait rire, …

Ce document lui permettra non seulement de mieux se connaître mais également de mettre en avant ses qualités et ses défauts lors d'entretiens.

La formalisation écrite permet d'autre part une meilleure prise de conscience.

Le Plan d'Actions personnel[7]

Une autre participante utilise un plan d'actions personnel dans lequel les demandeurs d'emploi doivent répondre à différentes questions sur les objectifs qu'ils se fixent et les moyens qu'ils se donnent pour y parvenir.
Cette participante a pu voir à quel point il était important pour l'estime de soi d'avoir des objectifs qui soient réalisables à court terme. Même si l'objectif final est ambitieux, il vaut mieux le morceler en petites étapes, beaucoup plus facilement et beaucoup plus rapidement réalisables. Cela permet de recréer une spirale positive.

Un Programme d'Orientation

Une participante nous a présenté l'outil informatique qu'elle utilise pour aider les personnes à s'orienter ou à se réorienter.

Elle a pu nous expliquer en quoi la formation avait encore amélioré son travail. L'outil informatique permet de donner des pistes d'orientation aux personnes mais il lui permet également d'avoir des points d'entrée pour discuter avec la personne et peut-être aborder avec elle les difficultés qu'elle peut rencontrer.

Cette formation lui a donc permis d'encore mieux se rendre compte de la valeur de la relation humaine dans le cadre d'une orientation.

Une Activité « Cuisine »

Une des opératrices travaille dans une maison d'accueil qui héberge, pendant une courte période, des femmes en difficulté.
Chacune d'entre elles est chaque semaine mise à contribution pour la participation aux tâches collectives, dont la cuisine.
Le choix des menus est réalisé de manière collégiale et les goûts de chacune sont entendus. Les qualités culinaires de chacune sont également mises en avant, vu qu'elles peuvent préparer une de leurs spécialités.

La formation a permis d'encore mieux prendre conscience de l'importance de ces gestes quotidiens à l'accompagnatrice.
Différents paramètres viennent se juxtaposer dans ce « simple » fait de cuisiner :

- Je peux décider de ce que je mange ;
- On écoute mes préférences ou ce que je n'aime pas ;
- Je suis mise en avant le jour où je cuisine, chacune peut apprécier mes talents ;
- J'apprends et j'arrive à gérer la liste des courses ;

[7] Voir dans le même ordre d'idées, la fiche pédagogique n°5 : « Agir », réalisée par l'ACRF et disponible sur le site www. http://www.zestedestime.acrf.be/fiches_pedagogiques.php

- Je suis responsable du bien-être du groupe pendant une journée ;
- La symbolique liée à la nourriture est également mise en avant ;
- …

Inutile de préciser que le fait de cuisiner sera dorénavant encore bien mieux mis en avant et prendra une place de choix dans la reconstruction de la personne !

Améliorer les entretiens individuels

Une assistante sociale spécialisée dans l'insertion a pu appliquer les différents concepts que la formation théorique lui avait fournis lors de divers entretiens individuels.

Derrière des paroles, elle a su décrypter la mal-être réel de la personne et trouver les clés pour aborder des sujets délicats avec la personne sans la froisser.
Elle a, ainsi, pu élargir son champ d'action « insertion professionnelle » à une vision plus personnelle. Passer par des détours pour aider la personne à se reconstruire peut paraître plus lent mais cela lui permettra à terme de se réinsérer de manière bien plus efficace et durable.

Animer son équipe autrement

Un opérateur chargé de la coordination d'un organisme qui emploie aussi bien des salariés que des bénévoles a pu trouver de nouvelles pistes pour la gestion des ressources humaines.

Il s'est donc encore mieux rendu compte de certains principes importants à appliquer en gestion d'équipe :

- Mieux appréhender le cas particulier des bénévoles, trouver ce qui les motive : quels sont les « bénéfices » qu'ils retirent de leurs actions dans la mesure où ils ne sont pas financiers : reconnaissance, contacts humains, autorité, … ??? afin de les impliquer et les motiver de façon encore plus efficace ;
- Reconnaître chaque personne quelle que soit sa fonction ;
- Intégrer le parcours qu'a eu le personnel au sein de l'établissement : avait-il plus de responsabilités avant, a-t-il vécu les modifications de structure de l'organisme de manière négative, … ??? ;
- Assurer une meilleure transparence ;
- …

Gageons que l'enthousiasme et la collaboration de ces différentes personnes n'en seront que meilleurs !

Le Concept « client »

Un des opérateurs insiste au sein de son établissement sur le concept de « client ». En effet, selon lui, une personne qui vient en formation a autant de responsabilités que la personne qui organise la formation.
Il cite en exemple un magasin de pantalons qui proposerait un costume pour assister à un mariage alors que l'acheteur insisterait pour y aller en pantalon de cuir. Le vendeur ne pourrait en aucun cas être tenu pour responsable du fait que la personne se sente mal lors de la cérémonie.
On aiguille les gens vers ce qui semble être le mieux pour eux mais s'ils veulent poser un autre choix, à eux de l'assumer.

Ce concept de responsabilité partagée permet vraiment de créer un rapport aux antipodes de l'assistanat.

Outils créés

La lecture personnalisée

Suite au groupe de travail, une formatrice qui prend en charge des personnes ayant des difficultés de lecture et d'écriture a eu l'idée de modifier ses contenus de cours.
Plutôt que de faire lire un texte extrait d'un ouvrage, elle a décidé de rédiger un texte reprenant des conversations que ses stagiaires avaient eues la veille.

Quel bonheur et quel honneur pour ces personnes ayant des difficultés de lecture et d'écriture de voir leurs paroles écrites ! Ce qu'ils disent avait tellement de sens et était assez bien que pour être retranscrit !
En plus d'avoir avancé dans la maîtrise des contenus, les stagiaires qui sont souvent peu sûrs d'eux, vu leurs difficultés, se sont sentis estimés et reconnus en tant que « personne dont la parole est digne d'être écrite, d'être citée ».

Chaque personne a eu le plaisir de lire quelque chose qui « la » raconte. L'opérateur avait bien entendu veillé à ce que personne ne soit oublié.

Oser

Une autre participante, qui se retrouvait régulièrement face à des propos racistes lors de ses formations, a souhaité prendre le biais de l'estime de soi pour aborder le sujet.

Les objectifs étaient de :
- prendre du recul face aux idées d'une politique radicale ;
- réfléchir à la condition « humaine » ;
- prendre conscience des enjeux des élections et de notre droit de vote.

En partant de l'estime de soi à laquelle chaque personne a droit, elle a pu trouver une clé d'accès pour aborder ce sujet et faire « s'ouvrir les esprits ».

La Définition de l'Estime de Soi

Une autre participante a carrément créé un module autour de ce concept qu'est l' « estime de soi ».

Elle a d'abord demandé à ses stagiaires de définir ce qu'était l'estime de soi. A partir des réponses, elle leur a demandé d'inventer des situations qui influencent positivement ou négativement l'estime de soi de deux personnages fictifs (homme et femme).

Dans un troisième temps, vu que les stagiaires avaient identifié des situations, le formateur leur a demandé d'établir une liste reprenant un maximum d'éléments influençant l'estime de soi de façon générale.
Les stagiaires ont, par ailleurs, dû classer ces variateurs en fonction leur aspect négatif ou positif et de leur degré d'influence.

Cet atelier a été suivi d'une explication plus théorique de ce qu'était l'estime de soi. Un débat a suivi.

Ensuite, les stagiaires ont reçu différents magazines dans lesquels ils ont dû chercher les photos qu'ils considéraient comme étant brutes et les photos qui pour eux étaient retouchées.
Les stagiaires ont également pu visionner un mini-reportage sur les trucages-maquillages. Cette vidéo est disponible sur le site www.pourtouteslesbeautes.com

Ils ont, ainsi, pu faire le constat que les photos retouchées étaient généralement grandes (voire de deux pages entières) et nombreuses (publicités, …), tandis que les photos brutes étaient généralement beaucoup plus petites et moins mises en évidence.

Vu que beaucoup de personnes tentent de s'identifier à ce qu'elles voient, on comprend mieux leur mal-être.

En interne

Un des opérateurs a souhaité utiliser ce qu'il avait appris au sein même de son équipe. Une attention plus particulière a donc été portée au fait de valoriser tous les intervenants au travers du travail accompli, de donner du sens, de réfléchir et de décider ensemble (collégialité). Chacun se sent ainsi mieux valorisé et est d'autant plus motivé.

Vous trouverez l'ensemble des fiches pédagogiques réalisées par l'ACRF, auprès de qui Madame D'Haenens est formatrice, sur le site : http://www.zestedestime.acrf.be. Ces fiches sont réalisées à destination d'un public féminin mais peuvent être très facilement adaptées à tous les publics. La seule consigne est de se les approprier avant de les utiliser. Et quoi de plus facile pour se les approprier que de les tester sur soi-même !
Un outil ne peut fonctionner que, si en temps que formateur, vous l'avez testé, qu'il vous parle et que vous l'avez « remis à votre sauce ».

Il s'agit bien d'exemples, de pistes de réflexion desquelles vous pourrez vous inspirer.

REMERCIEMENTS

Un merci particulier à Frédéric De Smet du Forem Conseil de Mouscron pour la conception et la co-animation des réunions du groupe de travail ;

Merci aux partenaires du groupe de travail qui par leur implication ont pu donner un document d'une telle richesse :

- Alain Goreux – Multiskill ;
- Alain Lefevere - CEFA du Collège technique Saint-Henri de Mouscron ;
- Bruno De Cock - IFAPME ;
- Catherine Vanoosthuysse - Forem Conseil de Mouscron ;
- Catherine Villez - CPAS de Mouscron ;
- Corinne Ghilneux - Centre interculturel de Mons-Borinage ;
- Danny Prévost - Forem Conseil de Mouscron ;
- Dominique Van Horcke - IFI asbl ;
- Dorothée Decroix - Régie de Quartier Citoyenneté ;
- Eric Delattre - Régie de Quartier Citoyenneté ;
- Etienne Dispa - Terre Nouvelle asbl ;
- Evelyne Lepers - Re-Source asbl ;
- France Matton - SOS Dépannage asbl ;
- Françoise Lesplingart - la MIRHo ;
- Gary Desenclos - Centre interculturel de Mons-Borinage ;
- Hélène Palisson – Manpower ;
- Laurence Coquerelle - Espace Formation et asbl Altitude ;
- Leila Morjane - Terre Nouvelle asbl ;
- Lorenzo Altimari - scrl Coverdis ;
- Marion Ryckelynck - Terre Nouvelle asbl ;
- Marylin Demets - Lire et Ecrire Ho ;
- Mathieu Van Damme - Régie de Quartier Citoyenneté ;
- Max D'Hondt - CIEP Ho ;
- Mélanie Hellin - SOS Dépannage asbl ;
- Nathanaëlle Khalifa - scrl Coverdis ;
- Patrick Bintein - IEG ;
- Sabine Denghien - Lire et Ecrire Ho ;
- Valérie Brooms - Déclic Emploi ;
- Valérie Provoost - CEFA de l'ITCF de Mouscron ;
- Véronique Guelton - Forem Conseil de Mouscron ;
- Xavier Coppe - CEFA du Collège technique Saint-Joseph de Comines.

Merci également aux partenaires qui nous ont rejoints lors de la formation « Estime de Soi » :

- Anne Delvigne - asbl Altitude ;
- Catherine Fabre - Déclic Emploi ;
- Delphine Vanseymortier - Forem Conseil de Mouscron ;
- Emilie Courtens - CPAS de Mouscron ;
- Emmanuelle Dufour - Forem Conseil de Mouscron ;
- Eric Bodart - IFI asbl ;
- Virginie Desmet - Lire et Ecrire Ho.

TABLE DE MATIERES

Avant-propos 1

Introduction 5

Méthodologie 7

Théorie 9
Chapitre I : La Motivation 10
Chapitre II : La Satisfaction au Travail 13
Chapitre III : L'Implication au Travail 14

En Pratique 17
Attitudes Génériques 18
- **Retards, connaissance de la réalité, absentéisme, concept d'engagement, respect des consignes**
- **Présentation, problèmes d'hygiène 21**

Projets et Perspectives 25
- **Le manque de motivation**
- **La « sur-motivation » 28**
- **La mobilité 30**

Sentiments personnels 33
- **Fatalisme**
- **Illusions par rapport à la réalité 35**

Communication générale 37
- **Communication verbale et non-verbale**
- **Agressivité, provocation, auto-exclusion 38**

Conclusions 40

Les Suites 41

Formation à l'Estime de Soi 42
- **Théorie**
- **En Pratique 47**

Remerciements 53

NOTES ET COMMENTAIRES