

LE JOBCOACHING À QUELLE SAUCE ?



Analyse

Février 2011
Frédérique Konstantatos
Chargée de projets

Le coaching est en vogue dans notre société. Les coachs sont de plus en plus nombreux et leurs domaines d'actions de plus en plus variés¹. Symptôme de changement, cette pratique pose questions. Elle interroge à deux niveaux en particulier : l'étendue du pouvoir de l'entreprise et la diffusion de son modèle de management d'une part, la définition de l'individu et les attentes à son égard d'autre part. L'insertion socioprofessionnelle n'échappe pas à cette vague du coaching. Du Forem aux agences d'intérim en passant par l'économie sociale, les coachs et leurs conseils personnalisés sont omniprésents. Mais qui sont-ils et que recouvrent leurs pratiques ? En quoi ces accompagnements personnalisés, leurs méthodes et objectifs, se ressemblent ou se distinguent-ils ? Quelles questions soulèvent-ils ? Et du côté de l'économie sociale, quelles réalités recouvre le jobcoaching ?

L'accompagnement des demandeurs d'emploi : de la personnalisation ou le coaching à différentes sauces

Le terme de coach recouvre des réalités bien différentes. Dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle, il désigne des pratiques assez distinctes qu'il convient d'identifier.

Le coach, visage référent du Forem

Récente mesure politique, l'accompagnement des demandeurs d'emploi au Forem se caractérise à présent par le fait que chaque demandeur est (ou sera bientôt) suivi par un coach, depuis son inscription jusqu'à l'obtention d'un travail. Référent unique, ce coach a pour fonction d'unifier le mode de prise en charge des chômeurs. Le ministre Antoine explique : *[le coach] appréciera la situation du chômeur, il posera un diagnostic, il élaborera un plan d'action, il vérifiera les résultats, et s'il se rend compte que l'intéressé ne respecte pas ses obligations, il en référera à l'Onem pour une sanction éventuelle. On passera ainsi de l'inscription au Forem à un contrat avec un référent du Forem. Et ça, c'est un profond changement. Parce que l'inscription est une démarche passive alors que le contrat implique une relation active*².

Au Forem, le travail des coachs ou conseillers référents consiste dès lors à l'évaluation du demandeur d'emploi, comme un médecin généraliste pose un diagnostic sur son patient. Sur base de cette *action générale (...)* va venir se greffer toute une série d'autres interventions ponctuelles et spécifiques

¹ SAW-B vient d'ailleurs de consacrer une analyse sur le sujet. Voir KONSTANTATOS F., « Souriez, vous êtes coachés », SAW-B, 2011.

² Interview in La Libre Belgique, 29/08/2009 <http://www.lalibre.be/actu/belgique/article/525293/un-coaching-individualise-pour-chaque-chomeur.html> . Voir également : <http://www.leforem.be/particuliers/chercher/etreaccompagne/rencontrer-un-conseiller.html>

(formation qualifiante, remise à niveau, recherche active d'emploi, Plan Formation Insertion, ...)³ assurées par des « spécialistes ».

Le jobcoaching par les agences interim

Alors que le Forem et Actiris organisent leur mission de formation en partenariat avec les opérateurs d'insertion, c'est à présent l'accompagnement et le placement des demandeurs d'emploi que les institutions publiques sous-traitent et confient au marché. Cette pratique, non dépourvue de risques, porte le nom de *tendering*⁴ (adjudication en anglais). Les appels à projet sont ouverts aux organisations « à profit social » (EFT, OISP, ...) ou semi-publiques (missions locales, régionales) comme aux commerciales (intérim).

Parmi les agences intérim qui répondent à ces appels à projets, c'est essentiellement Daoust qui pratique le jobcoaching. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'un accompagnement personnalisé dans la durée mais d'une séance de 2 à 4h pour un groupe de 10 à 12 personnes. Sur son site, Daoust fait savoir que ses mots d'ordre sont dynamisme, stimulation et humour. L'objectif est de dispenser une série de conseils pratiques et concrets, afin que les demandeurs d'emploi se démarquent des autres candidats et gagnent confiance en eux. Autrement dit, il s'agit d'*offrir un adjuvant moral et des conseils pratiques déterminants*⁵. Les sujets abordés sont *les réalités du monde des Ressources Humaines ; le CV et la lettre de motivation ; savoir se présenter, savoir se vendre ; le premier contact, l'entretien d'embauche ; la discrimination, les codes culturels à connaître ; restez vous-même, tout en étant mieux*⁶. Le tout s'appuie sur des expériences vécues.

Par ailleurs, Daoust a développé, en partenariat notamment avec Actiris, une agence d'intérim social (société coopérative à finalité sociale) qui, elle aussi propose des services de jobcoaching. Chez Exaris, il ne s'agit toutefois pas de séances d'information collectives mais d'un accompagnement personnalisé. Les pratiques ressemblent alors à celles développées par d'autres structures d'économie sociale : focus sur des jeunes demandeurs d'emplois infra-qualifiés, accompagnement personnalisé du demandeur d'emploi, rôle de médiateur entre le demandeur d'emploi et l'entreprise qui souhaite l'engager, etc.

Le jobcoaching en économie sociale

En économie sociale, le terme jobcoaching est apparu il y a une dizaine d'années. Il a été plus particulièrement formalisé suite à une série de projets et expériences menés au début des années 2000 : 3 projets FSE fédéraux (SIDE mis en place par l'ORBEm ; le projet Jobcoaching du Réseau Flora et DEAL⁷, mené en partenariat par l'ACFI et VOKANS) ainsi qu'un projet de 6 expériences pilotes mené⁸ par la Fondation Roi Baudouin et Marie Arena, alors Ministre de l'Emploi et de la Formation.

A l'époque, cette floraison d'expériences s'enracinait dans un double constat : *[d'une part] les difficultés d'ancrage dans l'emploi des publics fragilisés [qui dans la moitié des cas, 9 mois après leur passage en EFT/OISP, sont toujours ou à nouveau sans emploi] et [d'autre part] le manque d'un*

³ Jean-François Oriante et Hugues Draelants, « Les métiers du conseil : une « profession consultante » ? », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions, mis en ligne le 03 février 2010. URL : <http://sociologies.revues.org/index3058.html> p. 4

⁴ Voir à ce sujet SZOC E., « Adjuger le trajet des chômeurs : une nouvelle pratique en Flandres. Et en Wallonie ? », SAW-B, 2006 <http://www.saw-b.be/EP/2006/A15tendering.pdf> et SZOC E., « Vers la marchandisation de l'insertion ? », SAW-B, 2007 <http://www.saw-b.be/EP/2007/tendering2.pdf>

⁵ http://www.daoust.be/fr/daoust_jobcoaching_vous_75.php

⁶ *Ibid.*

⁷ Voir http://www.acfi.be/spip/article.php?id_article=82

⁸ Ce projet mené de fin 2001 à fin 2003 a réuni six acteurs actifs dans la mise à l'emploi des publics dits fragilisés et représentatifs du paysage wallon de l'insertion socioprofessionnelle. Ceux-ci étaient issus du public (Mirec, CPAS de Fleurus) comme de l'associatif (Forma (EFT), Centre d'Education Permanente et de Promotion Sociale des Travailleurs (CEPPST, asbl émanant de la FGTB), le Réseau des Entreprises Sociales (RES, regroupant des entreprises d'insertion actives dans l'économie sociale), EDIT (OISP)). Voir http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/Files/FR/PUB_1424_Jobcoaching.pdf et <http://www.awiph.be/fame/pdf/Jobcoaching-Rapport-Fondation-Roi-Baudouin.pdf>

*dialogue sur un pied d'égalité entre le monde de l'entreprise et le monde de l'insertion*⁹. En réponse à ce constat, le jobcoach se pose comme un nouvel acteur qui triangularise la relation entre le demandeur d'emploi et l'entreprise en proposant aux deux parties un accompagnement vers et dans l'emploi.

Concrètement, avec le jobcoaching, les entreprises d'économie sociale tentent de travailler sur deux volets. Le premier se réalise avec le demandeur d'emploi. Il vise à identifier ses demandes, ses compétences et ses expériences. Sur cette base, jobcoach et demandeur d'emploi définissent ensemble un projet professionnel réaliste. Le jobcoach apprend par ailleurs au demandeur d'emploi à manier les outils de recherche, à comprendre les offres, à rédiger CV et lettres de motivation, à contacter les entreprises par téléphone, à préparer les entretiens d'embauche, ... *Les jobcoachs agissent en tant que facilitateurs et médiateurs. Ils-elles ouvrent les portes, cherchent l'information, veillent à simplifier et accélérer les démarches, vérifient qu'elles aient été effectivement menées et suivies d'effets, mais ne se substituent pas à la personne*¹⁰. Le second volet est mené en parallèle au premier et vise les entreprises (généralement des petites PME voire des TPE). Il s'agit d'identifier les postes disponibles pour des personnes peu qualifiées, de contacter les patrons de ces entreprises pour objectiver les compétences requises pour ces postes et de les sensibiliser au fait d'employer des personnes peu qualifiées ou ayant peu d'expérience. Ce plaidoyer repose sur la combinaison de plusieurs arguments qui consistent à informer les entreprises sur les aides à l'emploi, à se poser en garant (et jouer un éventuel rôle de médiateur aussi après l'embauche) ou encore à valoriser la motivation du demandeur d'emploi.

Le travail de jobcoaching en économie sociale ne s'adresse pas à tous les demandeurs d'emploi. Le choix est de privilégier ceux qui sont le plus éloignés de l'emploi. Le jobcoach attend d'eux qu'ils soient volontaires et motivés, immédiatement disponibles pour travailler, c'est-à-dire qu'ils aient déjà réglé toute une série d'éventuels problèmes au préalable (logement, garde des enfants, mobilité, ...). Le fait que le demandeur d'emploi ait confiance en son coach et que ce dernier connaisse finement le profil, le parcours, les attentes et contraintes du demandeur d'emploi sont également posés comme deux préalables à un jobcoaching réussi.

Les pratiques illustrent combien les réalités sont multiples et les déclinaisons du jobcoaching fort variables. A titre d'exemples, trois cas très différents. Aux Ateliers de Pontauray, les jobcoachs sont intégrés à l'EFT où ils développent plusieurs projets: ils alternent jobcoaching collectif et individuel, pour accompagner les stagiaires dans la recherche de stage en début (orientation) et en fin de formation comme pour travailler avec des demandeurs d'emploi, issus des stagiaires ou extérieurs à l'EFT. Au RES (Réseau des Entreprises Solidaires), il s'agit d'accompagner sur le territoire de la Région Wallonne des travailleurs en entreprise d'insertion qui envisagent de changer d'entreprise voire de métier. Quant à Monceau-Fontaines, la jobcoach y est au service de plusieurs organismes de formation et d'insertion réunis sur un même site. Elle accompagne les stagiaires en fin de formation, alternant séances en petit groupe et séances individuelles. Dans les trois cas, beaucoup d'éléments varient : l'ancrage des coachs (internes ou externes à la structure), le fait d'être seul ou en équipe, le type d'accompagnement (individuel ou combiné à du collectif), la durée de l'accompagnement (qui, selon les modules de coaching, varie de six semaines à un an), le public accompagné (stagiaires, demandeurs d'emploi, travailleurs), ...

Les différents jobcoachs face à des enjeux communs ?

A travers ces différentes pratiques se dégagent clairement des objectifs différents derrière le même terme de « jobcoaching ». Les coachs du Forem semblent en effet jouer un rôle qui s'apparente plus à du contrôle (plan d'actions, résultats, obligations, etc.). Les séances proposées par Daoust relèvent quant à elles de la simple information (pas de suivi personnalisé). Tandis que les pratiques

⁹ <http://www.florainfo.be/Guide-methodologique-du.html> « Guide méthodologique du jobcoaching. Un produit du projet EQUAL REJOINS »

¹⁰ Fondation Roi Baudouin, *Ancrer dans l'emploi les publics fragilisés : six projets pilotes expérimentent la méthode jobcoaching*, 2003, p.28 <http://www.awiph.be/fame/pdf/Jobcoaching-Rapport-Fondation-Roi-Baudouin.pdf>

développées par les entreprises d'économie sociale sont nées pour répondre d'abord à un besoin d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Elles visent donc le soutien du public-cible dans ses démarches vers l'emploi, avec des actions ciblées vers le demandeur d'emploi mais également vers les entreprises.

Responsabilité de qui ?

Si l'individualisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi prend des formes et des objectifs divers, celles-ci s'expliquent néanmoins par une logique globale commune. En effet, qu'elle que soit la formule (Forem, intérim, économie sociale), le jobcoaching s'inscrit dans l'idéologie de l'Etat social actif, bien présente dans la rhétorique du ministre Antoine. Celle-ci considère l'individu comme **responsable** de sa situation de chômage, du moins en grande partie. Il se doit donc d'agir activement pour résoudre le problème d'emploi auquel il est confronté. Le jobcoaching est là pour l'aider, l'encadrer mais pas pour faire « à sa place ». Et dans le cadre du Forem, le jobcoaching est assorti d'un contrôle et de sanctions, puisque le lien à l'Onem est clair. Le demandeur d'emploi devra démontrer sa recherche active pour mériter ses allocations de chômage.

Tous ces coachs sont donc un de ces nouveaux métiers de « l'intermédiation active » qui remplacent les « placeurs publics » d'autrefois et reposent sur des compétences en communication, marketing, management. Leur essor dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle s'explique par l'adéquation entre leur fonction et les prémisses qui charpentent les politiques sociales. *Le conseil, l'orientation et l'accompagnement apparaissent comme des outils particulièrement adaptés aux nouvelles conceptions des politiques d'emploi, de protection sociale et des liens entre les deux. Ils représentent non seulement une « ressource » disponible (ou imposée) pour que les individus puissent renforcer leurs capacités à se mouvoir dans le marché du travail et à faire face aux différents « risques sociaux », mais aussi un instrument pour mobiliser vers le travail l'ensemble des individus en âge de travailler¹¹.*

Dès lors que l'on considère le jobcoaching en général comme une émanation de l'Etat social actif, on peut se demander si, au-delà de mobiliser, les coachs ne risquent pas de participer à légitimer les politiques d'emploi auprès de ceux qui en sont l'objet en agissant sur leurs représentations et identités sociales. Le jobcoaching semble en effet répondre aux attentes et besoins des demandeurs d'emploi. Eux aussi, en tant qu'individus, ont intériorisé ces injonctions de la société qui demande à ce que chacun de ses membres soit entrepreneur de lui-même, acteur de sa réussite professionnelle et personnelle. Ce faisant, en tant que demandeurs d'emploi, ils doivent être capables d'identifier où trouver de l'emploi dans un marché saturé, de réunir un maximum d'atouts (formations, expériences, mobilité, aides à l'emploi, ...) pour convaincre les employeurs de retenir leur candidature, le tout en veillant à fournir les preuves de leurs recherches au Forem comme à l'Onem¹². Devant une telle complexité, les compétences à mobiliser ne sont pas innées et elles font peser un lourd poids d'exigences sur les épaules de chacun. C'est donc assez naturellement qu'on recherchera un accompagnement en la matière : tout comme on peut compter sur un coach dans le domaine sportif, mais aussi psychologique, on peut s'appuyer sur un jobcoach pour relever le défi de l'insertion socioprofessionnelle.

¹¹ Sophie Divay et Coralie Perez, « Conseiller les actifs en transition sur le marché de l'emploi », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions, mis en ligne le 03 février 2010. URL : <http://sociologies.revues.org/index3068.html> pp. 2-3

¹² Tandis que le contrôle des chômeurs et de leurs recherches d'emploi est l'apanage de l'Onem, c'est au Forem et à Actiris que revient leur accompagnement. Cependant, une certaine ambiguïté, voire confusion règnent. Le Forem et Actiris transmettent en effet une série d'informations à l'Onem qui peuvent servir de base à un contrôle et à des sanctions (par exemple quand un demandeur d'emploi ne répond pas à une offre ou s'il ne se présente pas à deux convocations consécutives). Quant aux plans d'action élaborés par le Forem ou Actiris de façon individuelle avec les demandeurs d'emploi, ils ressemblent fortement aux contrats que l'Onem fait signer aux personnes qu'il contrôle. Voir à ce sujet : http://www.fgtb-wallonne.be/sites/default/files/notes/Dispo_reflexion.pdf ou <http://www.asbl-csce.be/journal/JourColl68.pdf> pp. 12-15

Le jobcoaching comme traitement médical du chômage

Deux sociologues, Jean-François Oriante (ULg) et Hugues Draelants (UCL)¹³, ont étudié les coachs du Forem (appelés également les Conseillers en Accompagnement Professionnel) et mis en évidence deux éléments essentiels de leur travail centré sur les besoins et objectifs des demandeurs d'emploi : la fonction de diagnostic et l'image d'un (médecin) généraliste qui renvoie à des spécialistes. Ce sont les coachs eux-mêmes qui utilisent abondamment l'image du médecin généraliste pour expliquer en quoi consiste leur travail. Cela tient à trois faits combinés. D'abord, associer ce nouveau métier à un groupe professionnel fortement institutionnalisé tel celui des médecins permet de construire son identité et nourrir sa professionnalisation (légitimité, déontologie, ...). Ensuite, l'image du coach est plus douce s'il est perçu comme un médecin qui aide plutôt que comme un policier qui contrôle. Enfin la métaphore médicale fait facilement comprendre la spécificité de leur action, la pose de diagnostic qui initie *une action générale sur laquelle va venir se greffer toute une série d'autres interventions ponctuelles et spécifiques (formation qualifiante, remise à niveau, recherche active d'emploi, Plan Formation Insertion, ...)*¹⁴ assurées par des « spécialistes ».

Cette pose de diagnostic semble aller de soi. En effet, comment régler un problème qu'on n'identifierait pas ? Mais ce diagnostic est-il neutre pour autant ? Qu'il s'agisse d'une confiance en soi défaillante, d'une maîtrise insuffisante des techniques de recherche d'emploi ou encore d'un manque d'expérience professionnelle, les atouts et faiblesses ne deviennent-ils pas, en les diagnostiquant, *des troubles de l'employabilité* ? Ces troubles, le « demandeur d'emploi responsabilisé » devenu « patient » se doit de les traiter et guérir auprès des spécialistes *ad hoc*. Il s'agirait donc là d'un traitement clinique du chômage qui réduit la question de l'employabilité au travail sur soi, seul domaine sur lequel les accompagnateurs des demandeurs d'emploi peuvent prétendre agir.

Mettre l'humain au cœur des politiques sociales ne pourrait être que plébiscité... sauf qu'en l'occurrence, ce travail sur soi risque d'être superficiel si seule l'obtention de résultats compte et que l'origine des troubles n'est pas traitée ni même questionnée¹⁵. Ce diagnostic occulterait alors l'état du marché de l'emploi, ses pratiques de concurrences et d'exclusion ou encore le fait que le chômage produise dépression et dégradation de l'estime de soi¹⁶. On rencontrerait donc les mêmes risques que ceux dénoncés à propos du coaching en entreprise¹⁷ : la responsabilité de l'individu exacerbée et intériorisée, passant sous silence les causes structurelles de sa situation tout en le menant à la culpabilisation et à la résignation.

L'employabilité¹⁸, la capacité à accéder à un emploi

Ce concept occupe aujourd'hui une place centrale dans la définition et l'application des politiques sociales. Si l'on cherche à en connaître l'origine et le sens, on constate qu'elle a connu certaines évolutions significatives.

A l'origine (aux Etats-Unis, dans les années 50), l'employabilité désignait l'aptitude à l'emploi. Cette acceptation classe les personnes selon qu'elles soient valides (donc prêtes à se mettre au travail) ou invalides, (frappées d'handicaps personnels), et donc à confier à des organismes de charité.

En France, dans les années 60, la notion d'employabilité a une valeur macrosociologique, liée à une réflexion sur la capacité d'absorption par le marché du travail de populations de chômeurs (càd de groupes et non d'individus). L'employabilité désigne alors *l'espérance objective ou probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en*

¹³ Jean-François Oriante et Hugues Draelants, *op. cit.*

¹⁴ *Idem*, p. 4

¹⁵ C'est d'ailleurs ce que confirme le projet de segmentation des demandeurs d'emploi du ministre Antoine avec la catégorisation MMPP (problèmes Médicaux, Mentaux, Psychologique, Psychiatrique)

¹⁶ HERMAN G et LIENARD G, « Travail, chômage, stigmatisation », *La Revue nouvelle*, janvier 2009, n°1

¹⁷ Voir KONSTANTATOS F., « Souriez, vous êtes coachés », SAW-B, 2011. <http://www.saw-b.be/EP/2011/A1103coaching.pdf>

¹⁸ PERILLEUX T., « Se rendre désirable. L'employabilité dans l'Etat social actif et l'idéologie managériale » http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/etes/documents/DOCH_147_%28Perilleux%29.pdf

*trouver un*¹⁹ selon qu'elle appartient à tel ou tel groupe de population, lui-même tributaire des conditions générales de l'économie et de la société. Cette acceptation repose donc sur les caractéristiques objectives du marché de l'emploi et les groupes de travailleurs sont d'emblée posés comme aptes, mais aux caractéristiques plus ou moins avantageuses sur le marché du travail tel qu'il se caractérise.

A partir des années 70, les manières de vivre le rapport à soi, à l'existence et à la vie commune ont évolué et cela se marque dans la notion d'employabilité par une rupture idéologique. A présent, celle-ci devient la capacité de tout individu *d'être et de demeurer actif dans un cycle de vie fragmenté et imprévisible*²⁰. Tous les travailleurs réels et potentiels sont à présent concernés par ce souci de l'employabilité. Celle-ci ne désigne plus le fait d'être apte à l'emploi ou d'avoir des chances objectives d'être employé mais plutôt la capacité d'être toujours actif, en apprentissage et gérant ses compétences, dans une dynamique de projet, qu'il s'agisse de rechercher un emploi ou d'anticiper les suites de sa carrière (évolutions ou perte d'un emploi).

En somme, l'employabilité qui était un souci curatif ou préventif de l'Etat à l'égard des chômeurs devient un objectif en soi, porté par chacun de façon préventive, veillant à sans cesse s'adapter aux exigences du marché de l'emploi.

Face aux chiffres, quelle place pour l'éthique ?

Contrairement au coaching en général, celui des demandeurs d'emploi ne prétend pas s'occuper de leur bien-être et affiche clairement qu'il se concentre sur la recherche et l'obtention d'un emploi. Mais face à l'objectif de remise à l'emploi, quelle place reste-t-il pour l'éthique ? Dans le travail de diagnostic, comment est défini ce qu'est un « trouble de l'employabilité » et le travail sur soi nécessaire pour être employable ?

Et quand, suite aux pratiques de *tendering*, l'objectif de remise à l'emploi est associé à l'obligation financière de résultats pour les coachs, que se passe-t-il ? Ne risque-t-on pas de céder à la tentation de l'emploi à tout prix ? Si les demandeurs d'emploi deviennent une source de revenu, quelle éthique préside à l'accompagnement de cette nouvelle marchandise ?

La France est allée plus loin dans le *tendering* en confiant l'accompagnement dit « renforcé » de demandeurs d'emploi à des organismes privés de placement. La description²¹ qu'en font Sophie Divay et Coralie Perez, sociologue et économiste du Centre d'économie de la Sorbonne, confirme que la question de l'éthique n'est pas anecdotique. La réduire aux statistiques de remise à l'emploi, ce serait risquer un accompagnement déshumanisant, tant pour l'accompagné que pour l'accompagnateur.

En effet, les accompagnateurs qu'elles interrogent font part d'un travail où la rhétorique, l'organisation spatiale comme le reporting et la rémunération se concentrent uniquement sur la rapide remise à l'emploi. Donc « on ne fait pas de social », on parle de « chercheurs d'emploi » ou de « clients » mais jamais de chômeurs. Les entretiens sont individuels, en « open space », autour de bureaux où sont rassemblés 3 à 4 conseillers : autrement dit, une transparence totale pour une intimité (auto-)contrôlée, où l'on ne risque pas de s'éloigner des procédures prescrites pour, par exemple, aborder des questions qui ne concernent pas directement la recherche active d'un emploi. Cette configuration encourage aussi à éviter tout relâchement afin d'atteindre des objectifs précis : *Avec environ quarante personnes « en portefeuille » à suivre pendant six mois, ils sont tenus de mener huit entretiens par jour, pour tenir le rythme des entretiens hebdomadaires d'une durée maximale de 30 minutes. Tous les mois, ils doivent au minimum réaliser quatre mises à l'emploi et recueillir deux « offres d'emploi facturables » par semaine, correspondant à un CDI ou CDD de plus de 6 mois*²². Le tout est suivi de près avec un reporting hebdomadaire détaillé et des sanctions ou promotions financières : *En fonction des résultats (...), le DRH de la société décide ou non d'accorder une*

¹⁹ *Ibid*, p. 3

²⁰ *Ibid*, p. 5

²¹ Sophie Divay et Coralie Perez, « Conseiller les actifs en transition sur le marché de l'emploi », *Sociologies* [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions, mis en ligne le 03 février 2010. URL :

<http://sociologies.revues.org/index3068.html>

²² *Idem*, p. 11

revalorisation du salaire, allant de 700 à 1000€ nets annuels. Une conseillère a ainsi été privée de cette revalorisation parce qu'il lui manquait sept retours à l'emploi sur l'année considérée²³.

Les pratiques des opérateurs privés à la française n'ont pas encore lieu chez nous. Néanmoins, cette même logique prend de plus en plus d'ampleur, comme en attestent les échanges entre les acteurs venus nombreux lors du colloque « Employabilité » du CSEF de Charleroi²⁴ ou les réactions à l'évaluation plutôt « quantitative » que qualitative des EFT-OISP par le ministre Antoine.

Même si le secteur associatif refuse que l'insertion soit dominée par une logique commerciale et s'il tient à garder l'humain comme valeur centrale, il est pris en tension. Car les appels à projet et subsides, qu'ils soient relatifs au jobcoaching ou autres, normalisent le travail des organismes d'insertion. Ils fixent des objectifs à atteindre, établissant par exemple qu'un CDD de 6 mois est à considérer comme un emploi durable, et font primer le quantitatif sur le qualitatif en choisissant comme critère d'évaluation le nombre de mises à l'emploi plutôt que le travail accompli pour parvenir (ou non) à décrocher un emploi.

Quid du jobcoaching en économie sociale ?

Aux prises avec les évolutions des politiques sociales et de l'individu toujours plus actifs, quel jobcoaching l'économie sociale développe-t-elle ? Face à la pression de l'évaluation quantitative, comment résiste-t-elle ?

Agir sur l'employeur, ou poser la question de la « travaillabilité des emplois »²⁵

Un des intérêts du jobcoaching tel que l'économie sociale cherche à le pratiquer, serait qu'il ne concentre pas son action uniquement sur le demandeur d'emploi et son employabilité. Même s'il veille à une adaptation réaliste aux exigences du marché de l'emploi, toutes proportions gardées, il tente d'agir également sur le marché en faveur des demandeurs.

Il s'agit notamment de lutter contre le phénomène de surqualification des offres. Quand l'emploi, insuffisamment disponible, est brigué par de nombreux chômeurs, la tendance sera d'augmenter le niveau d'exigences et d'engager des personnes surqualifiées qui préfèrent avoir un travail en dessous de leurs compétences plutôt que pas de travail du tout. Dans ce contexte, le jobcoach cherche à objectiver avec l'employeur les compétences effectivement nécessaires pour le poste à pourvoir. Par exemple, l'objectivation reconnaîtra que des bases de néerlandais peuvent suffire pour traiter des commandes, sans avoir besoin d'être parfait bilingue.

Cette proximité avec le marché de l'emploi et la connaissance des attentes des employeurs peut également être utile pour mieux adapter les offres de formation aux réalités des entreprises.

Avec les employeurs, le jobcoach mène aussi un travail au niveau de leur motivation à embaucher des personnes peu qualifiées. Il instaure avec eux une relation de confiance et se pose presque en « garant », assurant que le demandeur d'emploi est fiable, qu'il sera disponible comme médiateur en cas d'éventuel problème. Si nécessaire, il les informe sur les différentes aides à l'embauche possibles. La triangulation du jobcoach entre demandeur d'emploi et employeur se poursuit également après l'embauche. Le jobcoach réalise un suivi de quelques semaines pour s'assurer que tout se passe bien.

Ce travail avec les employeurs bute cependant sur plusieurs obstacles. D'abord le temps qu'il réclame et le manque de disponibilité pointé par les jobcoachs rencontrés. Bien que cela varie d'un cas à l'autre, c'est essentiellement à l'accompagnement des demandeurs d'emploi que les jobcoachs se

²³ *Ibid.*

²⁴ « Employabilité, un défi pour les plus éloignés de l'emploi ? » 13 décembre 2010

http://www.csefcharleroi.be/images/sitefr/edit/employabilite_csef_charleroi_2010.pdf

²⁵ Expression empruntée à Luc Carton, Communauté française, Division Générale de la Culture

consacrent. Ils travaillent avec des employeurs qui sont des partenaires habituels, sans avoir la possibilité de chercher à élargir ces relations privilégiées. En effet, si la remise à l'emploi est l'élément retenu par les bailleurs de fonds, il est naturel de se focaliser sur l'accompagnement du demandeur d'emploi, susceptible d'amener des résultats immédiats, plutôt que d'entamer un travail de fond avec les employeurs qui demande du temps avant de porter ses fruits.

Ensuite, en plus des moyens nécessaires, la sensibilisation des employeurs réclamerait aussi vigilance et lucidité. Cette démarche relève en effet d'une individualisation des relations de travail qui, si elle a son intérêt, a aussi ses limites et doit rester complémentaire à la dimension collective, portée par les syndicats. A ce sujet, on peut noter que le suivi en entreprise, une fois la personne engagée, ne se fait que très rarement : le travailleur fraîchement engagé n'est généralement pas demandeur.

Enfin, cette tentative d'infléchir le marché de l'emploi en faveur des personnes peu qualifiées se trouve dévoyée par les aides à l'emploi. Alors que celles-ci sont supposées être un argument pour cette inflexion, elles révèlent des effets pervers qui relativisent, voire sapent, le travail des jobcoachs comme des coachés. Car au final, plus que la motivation, la formation et l'expérience, c'est le coût de revient du travailleur qui comptera dans le fait de l'engager et de le garder au sein de l'entreprise. A ce sujet, les jobcoachs sont unanimes et les demandeurs d'emploi lucides. Joëlle Roelandt, jobcoach à Monceau-Fontaines, explique le vécu des personnes qu'elle coache : « *Ce qui les démotive, c'est de voir que le fait d'être Activa ou pas sera plus déterminant que leur formation, on leur demande d'être motivés et dynamiques mais ce qu'il faut aussi, c'est avoir chômé assez longtemps pour devenir intéressant en raison des primes* ». Et Marie-Rose Clinet, formatrice en coaching d'insertion chez Flora²⁶, va plus loin, précisant que ces effets pervers ne se limitent pas à la discrimination à l'embauche : « *On travaille pour que les gens aient confiance en eux et ils y croient quand ils décrochent une place. Tout se passe bien pour eux. Puis approche la fin de l'aide à l'emploi. On commence alors à leur chercher des poux avant de finir par les licencier et de leur faire subir un nouvel échec. C'est pourquoi il est vraiment important que le jobcoaching ne se contente pas d'aider à trouver un emploi. Il doit aussi faire comprendre comment se débrouiller sur le marché de l'emploi tel qu'il est et comment retrouver un emploi.* »

Négocier ses marges de manœuvre

Pointer la disponibilité des jobcoachs et la priorité de leurs tâches, c'est aussi une façon de poser la question de la liberté de définition des objectifs et de choix des méthodes d'accompagnement. Question essentielle pour que l'employabilité ne devienne pas une fin en soi, que le jobcoaching ne se réduise pas à une pression supplémentaire dans l'activation des demandeurs d'emploi.

Parmi ces objectifs à définir, un point crucial sera de savoir quels emplois va-t-on viser ou accepter ? Certains jobcoachs se retranchent derrière la volonté des demandeurs d'emploi. « *Moi je ne considère pas que l'intérim soit un emploi durable mais c'est le demandeur d'emploi qui décide, si par exemple il n'a pas encore beaucoup d'expérience et veut un job, même en intérim, ou si, au contraire, il cherche quelque chose de plus stable, ...* » Tandis que d'autres tentent de poser certains filtres. Ils constatent par exemple que le secteur de l'intérim devient un vecteur d'emplois qui se développe au point de devenir de moins en moins contournable. Cependant ils ne travaillent pas avec toutes les agences. « *Je tâte d'abord le terrain, vois s'ils comprennent notre façon de fonctionner et de considérer nos demandeurs d'emploi* ».

Cette faculté de choisir est sans doute liée à la question des moyens. Interrogée à ce sujet, Joëlle Roelandt, souligne justement l'indépendance que lui permet le fait d'être rémunérée par les asbl partenaires du site de Monceau-Fontaines qui mutualisent leurs moyens pour la financer. « *Moi, je n'ai de compte à rendre à personne, seulement aux partenaires* ». Le financement ne fait pas tout, les choix collectifs comptent aussi.

Le jobcoaching est un métier qui peut en effet être exercé en solitaire : c'est travailler seul, en tête à tête avec des demandeurs d'emploi, en adaptant la méthodologie à sa personnalité et aux

²⁶ <http://www.florainfo.be/Coaching-d-insertion.html>

dynamiques créées avec ses interlocuteurs. Cependant, c'est aussi un métier pratiqué en réseau. Les jobcoachs veillent à être supervisés et rencontrent leurs homologues lors de formations où ils échangent sur leurs pratiques. Certains d'entre eux sont employés par une large structure et le fait d'être intégré à une équipe se révèle important. Notamment pour donner au travail individuel de jobcoaching un cadrage plus large, tenant compte des enjeux politiques qui le traversent. Ensemble, un certain recul par rapport aux injonctions des politiques d'emploi et des débats autour des positions adoptées à leur égard sont possibles. « *Ici, il n'y a pas de jobpass* » déclarent les uns ou « *Nous on n'est pas là pour rendre des comptes à l'Onem* ». L'équipe, c'est l'endroit où aborder les questions déontologiques posées par la pratique du jobcoaching. Tous les jobcoachs rencontrés se réfèrent en effet à une certaine éthique, qu'elle soit formalisée dans une charte, inscrite dans la lignée d'un organisme de formation comme par exemple Flora ou qu'elle soit régulièrement discutée avec les membres du CA.

De plus, quand le jobcoaching est pratiqué au sein d'EFT-OISP ou en partenariat avec elles, cela permet aussi un travail plus intégré, qui ne se focalise pas sur la remise à l'emploi à tout prix. Aux Ateliers de Pontauray, le jobcoaching se pratique lors des recherches de stage, comme préparation à ce que rencontreront les stagiaires en fin de formation. C'est alors une façon de faire son apprentissage, ses essais et erreurs avec moins de pression.

Jeter le bébé avec l'eau du bain ?

Au final, si les pratiques du jobcoaching relèvent toutes d'une même logique de responsabilisation et d'autonomisation des demandeurs d'emploi, elles varient néanmoins dans les objectifs qu'elles poursuivent et les méthodes qu'elles mettent en œuvre.

En économie sociale, le jobcoaching est traversé de multiples tensions. Il s'agit de tendre vers la qualité tout en étant poussé à la quantité, de trouver un équilibre entre travail avec les demandeurs d'emploi et les employeurs, entre action individuelle et collective, de faire des choix entre emploi de qualité et emploi disponible ou à tout prix. Sans doute que demain, les tensions s'exprimeront également entre accompagnement volontaire et contrôle. Peut-être se manifesteront elles aussi autour de la question de la segmentation des demandeurs d'emploi pour savoir qui est « coachable » ou non ?

C'est pourquoi, il semble primordial d'insister sur la nécessité d'allier jobcoaching et réflexion critique, d'ancrer cet accompagnement dans le travail d'insertion d'une équipe et la recherche de solutions alternatives. Et pourquoi pas une mutualisation des moyens entre plusieurs structures d'insertion, comme à Monceau-Fontaines, afin d'assurer une certaine indépendance financière et donc une certaine liberté quant aux méthodes et objectifs ? Si le temps et les moyens manquent aux jobcoachs pour sensibiliser individuellement les entreprises, peut-être peuvent-ils le faire collectivement, avec un « démarchage » qui bénéficie à plusieurs jobcoachs, réunis selon leur zone géographique ou leur secteur d'activité ? A défaut de recette miracle à appliquer, des pistes peuvent au moins être explorées.

Pour aller plus loin

Jean-François Oriante et Hugues Draelants, « Les métiers du conseil : une « profession consultante » ? », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions, mis en ligne le 03 février 2010. URL : <http://sociologies.revues.org/index3058.html>

Sophie Divay et Coralie Perez, « Conseiller les actifs en transition sur le marché de l'emploi », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions, mis en ligne le 03 février 2010. URL : <http://sociologies.revues.org/index3068.html>

PERILLEUX T., « Se rendre désirable. L'employabilité dans l'Etat social actif et l'idéologie managériale »

http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/etes/documents/DOCH_147_%28Perilleux%29.pdf

Fondation Roi Baudouin, *Ancrer dans l'emploi les publics fragilisés : six projets pilotes expérimentent la méthode jobcoaching*, 2003, p.28 <http://www.awiph.be/fame/pdf/Jobcoaching-Rapport-Fondation-Roi-Baudouin.pdf>

Guide méthodologique du jobcoaching. Un produit du projet EQUAL REJOINS

<http://www.florainfo.be/Guide-methodologique-du.html>