

Le « Jobcoaching » : dangereux miroir aux alouettes ?

Anne Tricot

I. Introduction

Nouveau concept à la mode, le « jobcoaching » - accompagnement individualisé du demandeur/chercheur d'emploi - vient compléter le panel des outils et formules à disposition des professionnels de l'insertion.

Renvoyant par définition à une action dynamique, empruntée à l'univers sportif, le coaching s'inscrit parfaitement dans un contexte où la compétitivité et la mise en concurrence permanente des individus est devenue « la » règle.

La méthode d'entraînement, taillée sur mesure pour garantir la réussite des managers, prend désormais ses marques auprès des intervenants sociaux, considérée progressivement comme un outil quasiment incontournable pour l'intégration des « publics fragilisés ».

On finirait même par se demander comment il est possible que l'on n'y ait pas pensé plus tôt !!

Accompagner la difficulté serait en effet déjà la dépasser ! Ironique sans doute, cette formule fait écho à la démarche médiatique, quasi publicitaire, des promoteurs d'expériences pilotes qui fleurissent tous azimuts sous ce vocable accrocheur.

Les formules d'intégration diverses ne manquaient pourtant pas.

Après les traditionnels contrats d'apprentissage et contrats d'adaptation, on a vu fleurir les contrats d'insertion, les formations en alternance, les emplois tremplins, les PTP, les titres services, le tutorat... tous dispositifs visant « l'intégration durable » sur le marché de l'emploi.

Tout cela ne suffisait apparemment pas. Et pour cause ! Le marché du travail, toujours plus flexible et soumis aux impératifs de la compétitivité, multipliant les « exclus », offre malheureusement un bel avenir à l'éclosion de nouvelles formules d'intégration !

Un nouvel outil s'ajoute donc au tableau, le « job coaching », visant certains demandeurs d'emploi « élus » parmi les « plus » défavorisés sur base de critères définis par des promoteurs persuadés que seule cette approche individualisée offre quelque chance de leur ouvrir les portes de l'emploi, sans aucune remise en cause des pratiques d'exclusion et de concurrence caractérisant le marché de l'emploi !

A ce stade, un arrêt sur image et un temps de réflexion s'imposent.

Dépassant l'engouement engendré par la nouveauté, l'analyse des faces cachées de l'iceberg doit nous conduire, si nécessaire, à des propositions permettant de corriger le tir avant une éventuelle consécration des expériences pilotes dans le cadre d'une réglementation assortie d'une réaffectation de moyens publics.

La définition des objectifs et limites du recours à la méthode devraient pour le moins faire l'objet d'une concertation impliquant les organisations syndicales.

II. Le « jobcoaching » en Région wallonne

En Région wallonne, dans le contexte décrit ci-dessus, le projet « Equal REJOINS » (avril 2005 - avril 2007) coordonné par le Forem et associant différents partenaires, promoteurs de projets pilotes de « jobcoaching », s'est fixé pour objectif la mise en place d'un réseau de « jobcoaching » efficace de qualité moyennant la définition d'une méthodologie et d'outils communs.

Y participent : 11 Missions régionales, 5 projets pilotes wallons, 4 projets soutenus par l'AWIPH et 2 projets pilotes fédéraux.

A mi-parcours, un consensus s'est dégagé entre les partenaires impliqués dans le projet. Les éléments ont récemment fait l'objet d'une présentation au CESRW.

Nous en reprenons ci-dessous la synthèse.

1. Définition

Les partenaires du projet se sont accordés pour définir le jobcoaching comme étant :

« Un accompagnement vers et dans l'emploi d'adultes en recherche d'insertion professionnelle ainsi que de leurs employeurs, avec pour objectif la mise en place et le maintien durable d'une collaboration satisfaisante entre les deux parties et pour les deux parties. »

Le jobcoaching vise à :

- renforcer l'autonomie des personnes en insertion accompagnées,
- améliorer la capacité des entreprises accompagnées à intégrer durablement ces personnes.

Limité dans le temps, le jobcoaching porte sur l'activité professionnelle et, si nécessaire, sur les initiatives à prendre dans le domaine personnel ou familial pour rendre l'activité professionnelle possible.

2. Publics cibles

La définition retenue des publics potentiellement concernés par l'outil ratisse très large, tant en ce qui concerne les personnes en recherche d'emploi que les entreprises à accompagner !

En effet, sont visées par le dispositif :

- Les « **personnes en recherche d'insertion** », c'est-à-dire :
 - éloignées depuis plus ou moins longtemps du marché de l'emploi pour des raisons diverses,
 - prêtes à l'emploi - sans devoir repasser préalablement par une formation,
 - motivées à trouver et garder un emploi.Certaines de ces personnes présentent des caractéristiques particulières - parfois cumulées - qui compliquent leur insertion : faible qualification, handicap, démêlés avec la justice, charges familiales (parfois monoparentalité), origine étrangère, âge...
- Les **entreprises**, c'est-à-dire :
 - les organisations de toutes tailles et de tous secteurs offrant des postes de première qualification.

3. Spécificités du jobcoaching

Sur base de leurs différentes expériences particulières, les partenaires au projet pointent les spécificités de la méthode de « jobcoaching », soit :

- **Une intervention dans la durée**, visant l'intégration et le maintien dans l'emploi : en amont de l'embauche, à l'embauche, dans la phase d'intégration et pour le suivi dans l'emploi.
- **Une triangulation de la relation** : le jobcoach accompagne le travailleur et l'employeur. Le jobcoach a un rôle de catalyseur, facilitateur et/ou de médiateur (dans le cadre de la pérennisation de l'emploi).
- **Une simultanéité d'intervention** : il ne s'agit pas de training pour le futur. Le jobcoach appuie l'action de ses clients au moment de l'intervention.
- **Un accompagnement individuel personnalisé** : l'accompagnement de la personne en recherche d'insertion est individuel et personnalisé sur base de son projet professionnel spécifique et de la conciliation de celui-ci avec le vécu personnel et familial. L'accompagnement vise la mise à l'emploi rapide et facilite la gestion des difficultés qui surviennent éventuellement.
- **Un appui sur mesure au management** : le jobcoaching offre à l'employeur qui recourt au groupe cible, un appui sur mesure dans la gestion de leur personnel (recrutement et sélection, accueil et intégration de la personne, résolution d'éventuelle difficultés, information sur les aides à l'embauche).
- **Une relation de confiance** : le jobcoaching repose sur un engagement librement consenti des parties.

- **Une contractualisation des engagements des parties** : le jobcoaching repose sur un contrat entre le jobcoach et ses clients (c'est-à-dire la personne en insertion et l'employeur) incluant l'analyse de la demande, la définition du projet et de l'objectif du client, un accord sur les rôles de chacun et sur le suivi des étapes dans la réalisation de l'objectif.
- **Une autonomisation des clients** : le jobcoach aide les deux clients à lever leurs freins personnels, mobiliser leurs ressources, construire les outils de leur progression autonome.

4. Processus d'intervention

Les partenaires se sont également mis d'accord sur un canevas type de l'action à mener à l'égard des deux clients - personnes en recherche d'insertion/employeur - au niveau des différentes étapes du processus de jobcoaching :

- **Concernant la prospection préliminaire** : capter les postes vacants et parallèlement capter l'attention des DE.
- **Concernant l'intervention préalable à l'embauche** :
 - motiver l'employeur à faire appel au coaching, découvrir l'entreprise en analysant le poste à pourvoir et la culture de l'entreprise, analyser les avantages à l'embauche liés à l'entreprise et informer l'employeur sur les aspects légaux, parallèlement
 - motiver le DE à faire appel au jobcoaching, objectiver la demande d'emploi en précisant le projet professionnel en lien avec la vie privée, recadrer les représentations de l'entreprise, analyser les avantages à l'embauche liés à la personne, traiter les aspects administratifs et problèmes connexes.
- **Concernant l'intervention visant le rapprochement de l'offre et de la demande** :
 - créer une relation de confiance, valoriser la personne en insertion aux yeux de l'employeur, prioriser les attentes de l'employeur et clarifier les freins à l'embauche, parallèlement
 - valoriser l'entreprise, réduire l'anxiété du DE (préparer l'entretien avec l'employeur), clarifier les freins à l'emploi.
- **Concernant l'intervention dans le cadre de l'embauche** :
Faciliter l'embauche pour les deux parties par une présélection, favoriser un entretien axé sur l'échange entre le candidat et l'employeur.
- **Concernant l'intervention post-embauche** :
Ancrer le candidat dans l'emploi en suivant son engagement et son accueil dans l'entreprise durant une période de 15 jours à un mois (notamment identifier un référent dans l'entreprise, contribuer à améliorer l'accueil de la personne et son adaptation au poste de travail).

- **Concernant l'intervention (jusqu'à 6 mois¹) en faveur de la stabilisation de la relation de travail :**
Relativiser les difficultés, recadrer le travailleur/l'employeur par rapport au poste, aider la personne engagée à gérer d'éventuelles difficultés personnelles ou familiales (ex. : divorce, perte de voiture...), agir en médiateur en cas de conflits.
- **Concernant la finalisation de l'intervention jobcoaching :**
Laisser les partenaires poursuivre leur parcours en se tenant à disposition en cas de besoin.

III. Commentaires

1. Constats

Le « modèle » présenté ci-dessus est un modèle théorique, résultat d'un effort de conceptualisation réalisé en commun par les opérateurs engagés dans le projet de coordination « Equal Rejoins ». Cette coordination rassemble différents projets « expérimentaux » pour lesquels n'existe à ce jour aucun cadre réglementaire à respecter.

Toutes les actions menées sous le vocable de jobcoaching ne font pas partie de ce « réseau », par exemple celle menée par Trace Intérim, tandis que les pratiques de « jobcoaching » diffèrent selon les projets, en fonction notamment des publics spécifiques visés par les opérateurs (personnes handicapées, femmes...), de choix différents quant à la portée précise de l'intervention (ex. : démarches ciblant plutôt l'amont de l'embauche, l'assistance sociale et administrative à la personne, l'assistance à l'employeur...), mais aussi en fonction des profils de qualification des coachs eux-mêmes.

Tout en étant conscients des « écarts » existants entre les expériences concrètes elles-mêmes et par rapport au modèle théorique proposé, il est néanmoins important de s'intéresser à ce modèle dans la mesure où il pourrait servir de base à une proposition de réglementation. Il n'est pas anodin en effet que la coordination du projet soit placée sous la houlette de l'organisme public de l'emploi et de la formation.

A ce stade, l'analyse du modèle présenté conduit à relever, que :

- Défini comme une méthode de « médiation », « facilitation » de l'intégration des personnes en recherche d'emploi moyennant une assistance sociale par rapport à des difficultés relevant de la vie privée, le jobcoaching se présente d'entrée de jeu comme l'interface entre un employeur et un demandeur d'emploi dans le cadre d'une triangulation des relations de travail.

Cet outil s'inscrit clairement dans un schéma d'individualisation des relations de travail, dans l'ignorance totale de la dimension collective de la vie en entreprise, de l'existence d'une représentation organisée des travailleurs, des missions des organes de concertation et

¹ Etrange similitude avec les procédés des sociétés de recrutement privées (chasseurs de têtes) qui offrent aux employeurs/clients 6 mois de garantie de résultat par rapport à la personne engagée.

singulièrement de leur rôle en matière d'accueil et d'encadrement des nouveaux travailleurs², sans parler de la responsabilité des employeurs !

Par ailleurs, le champ d'intervention couvert déborde de la sphère de la vie professionnelle pour empiéter sur celle de la vie privée.

- Le public cible est très large, visant les personnes en recherche d'insertion, éloignées depuis plus ou moins longtemps du marché de l'emploi et présentant au moins une des caractéristiques particulières citées (faible qualification, handicap, démêlés passés avec la justice, charges familiales, origine étrangère, âge, familles monoparentales).

A priori, tout demandeur d'emploi, « fragilisé » par définition, répond à cette définition et pourrait faire l'objet d'un « coaching » personnalisé !

Un critère de sélection « couperet », appliqué par les différents partenaires et retenu dans le cadre d'une modélisation de la méthode, s'ajoute pour circonscrire l'intervention aux « personnes prêtes à l'emploi et motivées à trouver et garder un emploi », organisant d'emblée un tri tout à fait subjectif des candidats.

La combinaison d'une définition large du public et d'un critère de sélection subjectif donne une formule qui garantit aux opérateurs une totale liberté de choix de leurs « pupilles ».

La sélection du public cible sur base de la « motivation à trouver et à garder un emploi » positionne le modèle dans le droit fil de la philosophie de l'Etat social actif qui, négligeant l'absence d'offre d'emplois, responsabilise d'abord et avant tout celui qui se retrouve sans emploi.

Une sélection des candidats organisée sur base d'un tel critère est culpabilisatrice tant pour ceux qui ne sont pas retenus que pour ceux retenus mais dont l'intégration échouerait. Elle renforce les présupposés d'existence de « pièges à l'emploi » tout en ouvrant la porte à la subjectivité la plus totale quant à la mesure de la « motivation à trouver et garder un emploi » ! Paradoxalement, elle provoque en définitive l'exclusion des personnes les plus en besoin d'aide parce que « cassées », démotivées par l'échec, et accentue les inégalités par écrémage du public soutenu.

Une sélection sur base de la « motivation » serait en tout cas inacceptable dans le cadre d'une application de la méthode par des organismes publics ou subsidiés par des moyens publics !

On soulignera qu'il n'y a par contre aucun critère de sélection des employeurs visés, si ce n'est qu'ils proposent des postes de première qualification !

- Le jobcoaching s'inscrit dans la durée. L'intervention, portant sur plusieurs mois, vise aussi bien la préparation à l'embauche, l'embauche, l'accueil dans l'entreprise et le suivi du travailleur embauché. Présenté comme un package global au service des deux parties, on remarque qu'il vise

² N.B. : En réponse à l'interpellation faite sur ce point lors de la présentation au CESRW, il a été répondu que l'expérience fait l'objet d'un suivi par un comité d'accompagnement paritaire au sein du Forem et que rien n'empêche sur le terrain d'impliquer les représentants syndicaux dans le projet le cas échéant, étant entendu que les expériences visent surtout des PME.

à garantir une intégration du travailleur moyennant l'aplanissement des obstacles dans son chef et un appui sur mesure à l'employeur.

En ce qui concerne la personne en recherche d'insertion, l'accompagnement déborde du champ professionnel. L'assistance sociale individuelle vise à soutenir globalement la personne pour lui permettre de s'adapter aux exigences de l'employeur en dépassant des difficultés personnelles (ex. cités : divorce, panne de voiture) et des problèmes d'organisation tels que, garde d'enfant, mobilité, renvoyés de facto à la sphère privée et donc à la responsabilité individuelle, quand bien même il s'agit de problèmes collectifs.

Le jobcoaching organise le soutien à la débrouille individuelle face à des problèmes de société, la normalisation du comportement, l'adaptation de la personne aux attentes de l'employeur.

En ce qui concerne l'employeur, le jobcoaching lui garantit un appui sur mesure - accompagnement « clé sur porte » - durant les différentes phases du processus d'intégration, voire dans le futur (rester à disposition), afin de lui éviter toute difficulté éventuelle (administrative, relationnelle,) liée à l'engagement du travailleur.

2. Ebauche de position

Les différents projets pilotes visent à agir contre l'exclusion, en soutenant l'intégration et le maintien dans l'emploi de personnes peu qualifiées que le cumul de divers handicaps risque de rejeter définitivement hors du marché de l'emploi de plus en plus sélectif.

L'objectif est noble. Il ne suffit pas pour justifier la pertinence de l'outil.

Les promoteurs des projets pilotes affichent des taux d'insertion très prometteurs à l'appui de leur demande de reconnaissance et subventionnement de leur action.

Il serait malheureux qu'un accompagnement aussi individualisé, aussi rapproché, ne se traduise pas par un résultat positif. Et ce, d'autant plus s'il y a sélection des candidats au départ !

Il est néanmoins évident que généraliser le jobcoaching à toute personne en recherche d'insertion serait collectivement impayable, sans oublier que la carence d'emplois disponibles limiterait forcément l'impact de la généralisation de la méthode.

Quant à réserver le jobcoaching à un public particulier, quel qu'il soit (les plus défavorisés, les plus motivés, les plus âgés...), cela pourrait par contre s'avérer discriminatoire à l'égard des autres demandeurs d'emploi - y compris à l'intérieur des différents publics spécifiques -, considérés comme « moins défavorisés ».

Une évaluation précise de la plus-value collective du jobcoaching sera indispensable avant de décider une éventuelle pérennisation de l'outil dans le cadre des instruments de la politique publique de (re)mise à l'emploi.

Ce ne sera pas chose aisée compte tenu de l'engouement ambiant par rapport au concept de « coaching » d'une part, des intérêts spécifiques des différents acteurs engagés dans les projets pilotes d'autre part : les bénéficiaires « sélectionnés » qui perçoivent le coaching comme leur « dernière chance » d'entrer sur le marché, les intervenants sociaux qui y trouvent un nouveau créneau d'action, les employeurs à qui on offre un service gratuit sur mesure !

L'enjeu est pourtant de taille. Le développement d'un accompagnement individuel à l'embauche, sur mesure, dans le cadre d'une triangulation des relations de travail, en lieu et place d'une politique de l'emploi construite sur base d'une concertation collective, contribuerait à accentuer la segmentation de l'emploi et des conditions de travail (sur base de conditions négociées au cas par cas) au détriment des intérêts collectifs des travailleurs renvoyés à des projets professionnels individuels et des difficultés « personnelles ».

Des balises sont indispensables. Il s'agit d'éviter l'exacerbation de la mise en concurrence des demandeurs d'emploi dans un contexte de carence d'offre d'emplois, l'exonération de la responsabilité des employeurs en matière d'intégration et l'enterrement de la concertation au profit de cette triangulation des relations de travail.

Dans l'éventualité d'une volonté d'affectation de moyens publics au développement du jobcoaching, il s'agirait pour le moins de :

- **Définir des critères objectifs de choix des publics cibles** (personnes qui sans cet outil seraient dans l'impossibilité d'entrer/rester dans l'emploi).
- Circonscrire le champ d'action spécifique visé par le nouvel outil **dans le cadre d'un appui aux dispositifs existants**.
Plus précisément : **définir les limites d'un accompagnement individuel spécifique** en regard d'obstacles clairement identifiés à surmonter, dans le cadre de programmes généraux de (re)mise à l'emploi, avec pour objectif de rétablir les conditions d'une égalité d'accès à l'emploi.
- **Circonscrire le champ d'application à la sphère professionnelle** (respect de la vie privée) moyennant le respect de la représentation collective des travailleurs - y compris au sein des PME - et l'implication des organes de concertation. Et ce, afin de ne pas ouvrir la porte à un **assistantat individuel généralisé**.
- **Garantir le professionnalisme des coachs** en fixant des exigences de qualification.
- **Conditionner le service à l'employeur** à des engagements concrets par rapport au maintien à l'emploi et à la promotion du travailleur accompagné.

