

Jobcoaching méthode et pratique

Document réalisé dans le cadre
du projet Jobcoaching Flora 2001-2003
soutenu par le Fonds social européen Objectif 3
et le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Rédaction: Ines Becquet et Marie-Rose Clinet
Relecture: Rebekka Celis

Mai 2004

Table des matières

TABLE DES MATIERES	3
I. INTRODUCTION	7
1. LE PROJET JOBCOACHING DE FLORA ET SES PARTENAIRES.....	7
2. HYPOTHESES DE TRAVAIL	8
3. ACTION DE TERRAIN	8
4. STATUT DE CE MANUEL.....	10
5. ORGANISATION DU DOCUMENT	11
II. DEFINITION ET ESPRIT	13
1. DEFINITION ET APPLICATIONS DU COACHING.....	13
2. DEFINITION ET APPLICATIONS DU JOBCOACHING	13
3. LE JOBCOACHING SELON FLORA	14
A. NE PAS CONFONDRE.....	14
B. LE JOBCOACHING EN TANT QUE FONCTION.....	16
a) Le système et ses acteurs.....	16
b) Une fonction dans un système.....	17
c) Une fonction délimitée	17
C. LE JOBCOACHING EN TANT QUE PHILOSOPHIE	18
a) L'accroissement de l'autonomie.....	18
b) La qualité du service et de l'emploi.....	19
D. LES PUBLICS CIBLES.....	19
E. LA LOCALISATION DU/DE LA JOBCOACH	20
F. LA SITUATION DU JOBCOACHING DANS LE PARCOURS D'INSERTION	20
4. LA PERSPECTIVE DE GENRE DANS LE JOBCOACHING	23
A. QU'EST-CE QUE LE GENRE?	23
B. UNE LECTURE "GENRE" DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI.....	24
a) Les différences - et les inégalités - entre les hommes et les femmes se marquent notamment dans le domaine du travail et de l'emploi.	24
b) Les effets des modèles stéréotypés se lisent dans les statistiques de l'emploi et du travail.	25
C. CONSEQUENCES POUR LE JOBCOACHING	32
III. METHODE DE TRAVAIL DES JOBCOACHS	33
1. ON NE S'IMPROVISE PAS (JOB)COACH.....	33
A. LE (JOB)COACHING EST UN METIER	33
B. DEONTOLOGIE.....	35
2. LE (JOB)COACHING SUPPOSE UN ETAT D'ESPRIT ADEQUAT	36
3. LE (JOB)COACHING S'INSCRIT DANS UNE DYNAMIQUE LIEE AU TEMPS.....	37
A. LE (JOB)COACHING EST UN PROCESSUS	37
B. LA PERSONNE COACHEE DONNE LA DIRECTION ET LE RYTHME.....	38
C. LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT	39
4. LE JOBCOACHING FAIT L'OBJET D'UN "CONTRAT"	41
5. LES DIMENSIONS DE GENRE	44
A. LE JOBCOACHING DANS SON CONTEXTE SOCIAL	44

B. QUELQUES EXEMPLES	44
C. COMPRENDRE LA SITUATION DES PERSONNES ET ORGANISATIONS COACHEES	46
a) La personne en insertion.....	47
b) L'employeur	47
D. LA NEGOCIATION DU CONTRAT	48
a) Avec la personne en insertion	48
b) Avec l'employeur	49
IV. CONTEXTE ET ACTEURS DU JOBCOACHING	51
1. ENQUETE MENEES EN FLANDRE.....	51
2. DONNEES CONCERNANT LE/LA JOBCOACH.....	53
A. TACHES DU/DE LA JOBCOACH	53
a) Par rapport à la personne en insertion	53
b) Par rapport à l'employeur	56
c) Par rapport à l'organisme d'insertion	58
d) Par rapport aux syndicats	60
B. PROFIL DU/DE LA JOBCOACH.....	60
a) Attitudes	61
b) Aptitudes	62
c) Connaissances	63
C. RELATION ENTRE LE/LA JOBCOACH ET	64
a) La personne en insertion.....	64
b) L'employeur	65
D. DE LA FONCTION A LA PHILOSOPHIE.....	66
a) Par rapport à la personne en insertion	66
b) Par rapport à l'employeur	67
c) Par rapport à l'organisme d'insertion	67
3. DONNEES CONCERNANT LA PERSONNE EN INSERTION	68
A. GROUPE CIBLE DANS LES ORGANISMES D'INSERTION	68
B. CARACTERISTIQUES QUI INFLUENCENT LE PROCESSUS DE JOBCOACHING	70
a) Chaque processus de coaching est unique.....	70
b) Attentes de la personne en insertion par rapport au/à la jobcoach	72
C. EVALUATION	74
3. DONNEES CONCERNANT L'EMPLOYEUR	75
A. INDICATION.....	75
a) Quels employeurs sont intéressés par le jobcoaching?.....	75
b) Conditions pour une collaboration	76
B. ATTENTES DES EMPLOYEURS PAR RAPPORT AU JOBCOACHING.....	78
C. EVALUATION: PLUS-VALUE DU JOBCOACHING POUR LES EMPLOYEURS.....	80
D. DE LA FONCTION A LA PHILOSOPHIE.....	81
4. DONNEES CONCERNANT L'ORGANISME D'INSERTION.....	83
A. CONCEPT ET OPERATIONNALISATION DU JOBCOACHING DANS LES ASSOCIATIONS PARTENAIRES NEERLANDOPHONES	83
B. ATTENTES DES ASSOCIATIONS PARTENAIRES NEERLANDOPHONES PAR RAPPORT AU JOBCOACHING	88
C. EVALUATION DU JOBCOACHING PAR LES ASSOCIATIONS PARTENAIRES NEERLANDOPHONES	89
a) Avantages et inconvénients de l'opérationnalisation spécifique.....	89
b) Evaluation des associations partenaires néerlandophones par rapport aux attentes initiales	92
c) Autres effets du jobcoaching sur les associations	92
d) La plus-value du jobcoaching pour les associations partenaires néerlandophones	95
e) Conditions du jobcoaching au niveau de l'association	95

f) Problèmes	98
D. DE LA FONCTION A LA PHILOSOPHIE.....	99
V. CONCLUSION	101
1. DU PROJET JOBCOACHING 2001-2003 AU PROJET JOBCOACHING 2004-2006	101
A. LES ACQUIS DU PROJET QUI SE TERMINE.....	101
B. LES BESOINS ET NECESSITES A RENCONTRER	102
a) Au niveau "micro"	102
b) Au niveau "meso"	102
c) Au niveau "macro"	103
B. LES DEFIS DU PROJET QUI COMMENCE	103
a) Orientations	103
b) Objectifs	104
c) Impacts attendus.....	105
d) Partenariat	105
REFERENCES	106
CONTACTS POUR LE PROJET 2004-2006.....	106

I. Introduction

1. Le projet Jobcoaching de Flora et ses partenaires

Le projet Jobcoaching de Flora a débuté en avril 2001 et s'est étalé sur une durée de 36 mois. Il était soutenu par le Fonds social européen (FSE) et par le Service Public Fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale.

Ce projet a été porté par une équipe interne à Flora (une coordinatrice francophone et une coordinatrice néerlandophone, chacune à raison d'un mi-temps) et par 6 partenaires de terrain mobilisant chacun au moins un jobcoach à mi-temps.

Les partenaires de terrain étaient répartis entre les trois régions du pays:

- Buurtservice (Antwerpen)
- Jobhuis (Halle-Vilvoorde)
- COBEFF (Bruxelles)
- NIVO (Brussel)
- Créasol (Liège)
- Forma (Namur, en 2001) / la Calestienne (Beauraing, en 2002-2003).

Outre ces partenaires dits "actifs", dont les jobcoachs étaient financés par le Fonds social européen dans le cadre du projet (à raison d'un quart temps), des partenaires dits "satellites" ont également été associés au projet: la Mission locale de Schaerbeek, le Service Insertion du CPAS de Schaerbeek, la Mission régionale de Verviers, Forma (en 2002-2003, alors que Forma faisait partie des projets pilotes de jobcoaching financés par la Région wallonne et la Fondation Roi Baudouin). Ces partenaires satellites ont participé aux formations des jobcoachs et aux groupes de travail, ce qui a permis d'enrichir les expériences sans alourdir le financement.

En 2003, Flora a également collaboré au projet VLOT (Vrouwgerichte Logistieke Opleiding en Tewerkstelling) du Fonds sectoriel Transports, dont Jobhuis était partie prenante pour la préformation et le coaching à l'emploi des participantes, en lui apportant son expertise en genre (via la coordinatrice néerlandophone du projet Jobcoaching, mais aussi via les consultantes du projet Gender Consulting & Training (bénéficiant des mêmes soutiens du FSE et du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale).

2. Hypothèses de travail

Le projet Jobcoaching était un projet pilote de type recherche action. Au niveau de l'action de terrain, il avait pour groupe cible final des femmes (et des hommes) en recherche d'insertion répondant aux critères du FSE, c'est-à-dire peu scolarisés ou présentant d'autres facteurs de risques par rapport à l'emploi. Il visait à améliorer la durabilité de l'emploi de ce groupe cible.

Sa philosophie peut être résumée en quelques points forts (qui seront développés au chapitre II):

- le jobcoaching est un accompagnement à l'emploi (l'accompagnement vers l'emploi n'étant admis dans le projet que comme moyen d'amorcer la relation avec la personne en insertion et avec l'employeur);
- l'accompagnement à l'emploi est proposé tant à l'employeur qu'à la personne en insertion;
- l'accent est mis sur l'autonomisation progressive des personnes coachées;
- le jobcoaching vise à favoriser la qualité de l'emploi tant pour la personne en insertion que pour l'employeur;
- la perspective de genre est constamment intégrée dans l'action avec pour objectif d'améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes à l'emploi.

3. Action de terrain

Après une phase de démarrage en 2001, chaque partenaire actif disposait en 2002 d'une jobcoach à mi-temps, sauf Buurtservice qui disposait d'une jobcoach à temps plein. En 2003, 4 partenaires disposaient d'une jobcoach à mi-temps, tandis que Créasol occupait une jobcoach à 4/5e temps et Buurtservice une jobcoach à temps plein.

Les jobcoachs à temps partiel combinaient généralement leur fonction de jobcoach avec une autre fonction dans l'organisation (formation, suivi des stages en entreprise, accompagnement du parcours d'insertion...)

Un élément qui mérite d'être souligné est que l'organisation du suivi du parcours d'insertion est quelque peu différente du côté néerlandophone et du côté francophone. En effet, les organismes de formation néerlandophones occupent généralement un-e "trajectbegeleider" ("accompagnateur-trice du parcours") qui accompagne la personne en insertion tout au long de son parcours dans l'organisme d'insertion (accueil, orientation, (pré)formation, stage, recherche active d'emploi) et même, mais de manière très limitée, dans ses premiers pas à l'emploi. Ce type de fonction n'existe pas du côté francophone. Lorsque l'on introduit un-e jobcoach dans une organisation, il faut tenir compte de ces contextes différents. Tout comme il faut faire attention aux modes de répartition des

rôles vis-à-vis des personnes en insertion dans les différentes organisations. Ceci sera développé davantage au chapitre IV.

En raison des métiers visés par les formations des organismes d'insertion partenaires, le projet Jobcoaching de Flora s'est déployé dans des secteurs bien définis:

- Travaux forestiers, services d'écocantonnier;
- Couture;
- Logistique;
- Horeca, cafétérias, restauration de collectivités;
- Nettoyage;
- Soins aux personnes;
- Services aux personnes;
- Services administratifs;
- Vente.

Par ailleurs, en vertu des choix des personnes accompagnées, des secteurs très divers ont aussi été abordés.

En ne considérant que l'activité des jobcoachs des partenaires actifs, 94 personnes ont été coachées en 2002 et 131 en 2003. Les chiffres pour 2001 ne sont pas significatifs parce que le service était dans une phase de mise en route (sélection, recrutement et formation des jobcoachs).

Les tableaux ci-dessous permettent de visualiser la répartition entre hommes et femmes, l'accès à l'emploi et, pour 4 partenaires sur 6, le maintien à l'emploi (durant au moins 3 mois).

Personnes accompagnées en 2002

	Hommes	Femmes	Total
Coaché-e-s	13	81	94
<i>Répartition en %age</i>	<i>13,8%</i>	<i>86,2%</i>	<i>100 %</i>
Accès à l'emploi	10	41	51
<i>%age des coaché-e-s</i>	<i>77%</i>	<i>50,6%</i>	<i>54,2%</i>
Maintien à l'emploi	1	20	21
<i>%age des accès à l'emploi *</i>	<i>100 %</i>	<i>60,6 %</i>	<i>61,7 %</i>

* Données obtenues pour 4 organisations sur 6: le pourcentage est calculé à partir du total des accès à l'emploi dans les 4 organisations qui donnent le nombre de maintiens à l'emploi (H: 1, F: 33, tot. 34).

Personnes accompagnées en 2003

	Hommes	Femmes	Total
Coaché-e-s	24	107	131
	<i>18,3 %</i>	<i>81,67 %</i>	<i>100 %</i>
Accès à l'emploi	13	68	81
<i>%age des coaché-e-s</i>	<i>54,2 %</i>	<i>63,5 %</i>	<i>61,8 %</i>
Maintien à l'emploi	2	22	24
<i>%age des accès à l'emploi *</i>	<i>66,6 %</i>	<i>57,9 %</i>	<i>58,5 %</i>

* Données obtenues pour 4 organisations sur 6: le pourcentage est calculé à partir du total des accès à l'emploi dans les 4 organisations qui donnent le nombre de maintiens à l'emploi (H: 3, F: 38: tot. 41).

4. Statut de ce manuel

Ce "Manuel" peut être vu comme un rapport de la recherche liée à l'action de terrain.

Il témoigne de l'expérience accumulée au cours des trois années de travail et il cherche à synthétiser l'expertise constituée tant chez Flora que chez ses partenaires de terrain durant l'action.

L'action de terrain s'étant déroulée sur une petite échelle, il ne faut pas chercher dans ce Manuel des résultats étayés par un échantillon représentatif. Les résultats dont il est fait état sont des résultats qualitatifs obtenus dans un petit nombre d'organismes d'insertion travaillant dans différents contextes.

L'interprétation des chiffres reste difficile et insatisfaisante. D'une part, pour pouvoir tirer des conclusions significatives, il faudrait pouvoir comparer les caractéristiques des personnes accompagnées (plus ou moins éloignées du marché de l'emploi classique) et les caractéristiques des emplois obtenus (de l'emploi à durée déterminée ou indéterminée dans une entreprise classique à l'emploi subsidié à durée déterminée ou indéterminée dans une entreprise sociale, en passant par les intérim plus ou moins réguliers; de l'emploi à temps plein à l'emploi à temps partiel plus ou moins étendu). D'autre part, un "arrêt sur image" à un moment donné fige artificiellement une situation par essence en pleine évolution et peut mener à des conclusions paradoxales (on sait que telle personne répertoriée comme étant à l'emploi depuis au moins trois mois a perdu son emploi juste après la date de l'enregistrement, alors que telle autre qui avait signé son contrat trop tard dans l'année pour figurer comme maintenue à l'emploi est toujours à l'emploi...)

Lorsque les informations fournies par les jobcoachs permettent d'appréhender les parcours des personnes en insertion sur une certaine durée, on se rend compte qu'il n'y a pas de parcours type mais plutôt une grande diversité d'expériences. Avoir accès à un emploi signifie rarement que la personne est définitivement "tirée d'affaires". En effet, d'une part, beaucoup d'emplois sont assortis de contrats à durée déterminée ou sont tributaires de mesures d'aide à l'embauche temporaires. D'autre part, certains "accidents" survenant dans la vie de la personne accompagnée ou dans la vie de l'entreprise qui offre un emploi remettent le contrat en question. De ce fait, les jobcoachs voient revenir des personnes qui ont besoin d'être aidées dans la recherche et la consolidation d'un nouvel emploi. Ceci amène à penser que la dimension la plus importante du jobcoaching pour que celui-ci ait un effet durable est l'autonomisation de la personne accompagnée, c'est-à-dire le fait que la personne est devenue

capable de gérer elle-même sa situation et de faire face aux changements qui surviennent.

Il nous a donc semblé important de compléter les chiffres par des cas concrets.

5. Organisation du document

La méthodologie comporte 5 parties:

- Introduction
- Définition et esprit
- Méthode de travail des jobcoachs
- Contexte et acteurs du jobcoaching
- Conclusion

Elle a été rédigée conjointement par les coordinatrices francophone et néerlandophone du projet, qui se sont partagé la tâche en se fondant sur les points forts respectifs de l'expérience dans les deux groupes linguistiques.

Les jobcoachs francophones ayant pu bénéficier d'une formation spécifique plus aboutie que les néerlandophones, le chapitre III sur la méthode de travail des jobcoachs a été pris en charge par la coordinatrice francophone.

La question de l'introduction du jobcoaching dans les organismes d'insertion s'étant posée avec davantage d'acuité en Communauté flamande qu'en Communauté française, vu les types d'organisation différents, le chapitre IV sur le contexte et les acteurs du jobcoaching a été pris en charge par la coordinatrice néerlandophone.

Les lecteurs trouveront donc dans cette méthodologie à la fois un aperçu de comment les jobcoachs - francophones - travaillent concrètement et un reflet de comment les associations partenaires - néerlandophones - ont vécu le travail avec un-e jobcoach (leurs attentes préalables, l'opérationnalisation du concept dans chaque association, le déroulement du processus pendant trois ans).

Nous avons veillé à illustrer nos propos par des exemples concrets tirés de l'expérience des jobcoachs, que nous tenons à remercier ici pour leur collaboration.

II. Définition et esprit

1. Définition et applications du coaching

"Le coaching est un processus d'accompagnement à l'action d'individus ou d'équipes. Cet accompagnement vise la libération et l'expression des ressources et des compétences des acteurs, grâce à une activité de soutien pertinent, concomittant et efficient." (Jean-Paul Hostier et Gérard Van Mechelen, Coaching Flora, asbl Repères, 2002)

Le coaching s'est d'abord développé dans les milieux du sport ou du spectacle, puis il a gagné les entreprises. Celles-ci se sont mises à proposer le soutien de coachs à certains de leurs collaborateurs ou ont même fait du coaching une nouvelle manière de diriger leurs équipes.

Ces derniers temps, le coaching cherche à conquérir le grand public, une myriade de coachs proposant leurs services à tout qui souhaite - au choix - maigrir, arrêter de fumer, trouver l'âme sœur, gérer sa carrière professionnelle, améliorer ses relations avec ses enfants, etc.

De ce fait, la notion de coaching peut recouvrir des réalités et des pratiques multiples.

2. Définition et applications du jobcoaching

Le jobcoaching est un accompagnement (coaching) à l'emploi (job).

Toute personne à l'emploi, quel que soit son niveau hiérarchique et à n'importe quel moment de sa carrière, est un client potentiel pour le jobcoaching.

En pratique, comme le jobcoaching mobilise des moyens non négligeables - notamment du fait qu'il s'agit d'un accompagnement individuel sur mesure -, il est de fait réservé à certaines catégories qui ont suffisamment de revenus pour s'offrir ce service ou à qui soit les employeurs, soit les pouvoirs publics sont disposés à proposer un financement.

Les employeurs proposent essentiellement le jobcoaching à des cadres ou à des vendeurs ayant à mener à bien des projets exigeants ou chez qui ils décèlent des potentialités de développement jugées stratégiques pour l'entreprise.

En s'inspirant de ce modèle, des organismes d'insertion ont voulu étendre ce service aux personnes en recherche d'insertion qui occupent

généralement dans les entreprises des fonctions d'exécution. Pour ce faire, les organismes d'insertion ont cherché un financement du côté des pouvoirs publics ou des Fonds sectoriels, le plus souvent en s'inscrivant dans le cadre du Fonds social européen, ce qui a eu pour effet de limiter l'offre du service à des personnes appartenant aux groupes dits à risques: personnes faiblement qualifiées, personnes appartenant à des groupes discriminés...

Vu le coût et le nombre de bénéficiaires potentiels, il est essentiel de sélectionner convenablement les personnes en recherche d'insertion à coacher à l'emploi. Cela suppose, d'une part, d'éviter d'offrir le jobcoaching à des personnes qui pourraient parfaitement accéder à l'emploi et s'y maintenir sans ce dispositif et, d'autre part, d'éviter de le proposer à des personnes pour qui le chemin vers l'autonomie est encore trop long.

3. Le jobcoaching selon Flora

Dans le domaine de l'insertion professionnelle, le vocable "coaching" ou "jobcoaching" est utilisé par de nombreuses organisations ou projets et les pratiques et les réalités peuvent être fort différentes.

C'est pourquoi il nous a paru important de chercher à cerner le mieux possible ce que Flora entend par jobcoaching. Cette vision du jobcoaching selon Flora englobe, d'une part, la vision "de départ" que Flora avait construite à travers ses actions précédentes et qui s'est exprimée dans la demande déposée au FSE et, d'autre part, la vision "finale" qui résulte des expériences menées sur le terrain et du travail de professionnalisation des jobcoachs effectué simultanément.

A. Ne pas confondre...

- Le jobcoaching tel que l'entend Flora n'est pas un service supplémentaire qui serait offert par un organisme d'insertion à ses stagiaires terminant leur formation ou leur emploi d'insertion, afin de retarder le moment où ils/elles se retrouvent seul-e-s devant le monde extérieur et devant leurs responsabilités. Ce n'est pas une manière pour un organisme d'insertion de maintenir un lien avec ses ancien-ne-s stagiaires ou de continuer à les "protéger" indéfiniment au-delà de la formation ou de l'emploi d'insertion. Au contraire, c'est un outil d'autonomisation des ex-stagiaires.
- Le jobcoaching tel que l'entend Flora n'est pas un service de placement qui aiderait les personnes en recherche d'insertion à se faire embaucher dans une entreprise en se substituant à elles pour repérer des employeurs potentiels, pour prendre contact avec eux et pour négocier un contrat de travail. Réciproquement, ce n'est pas un service de sélection qui se

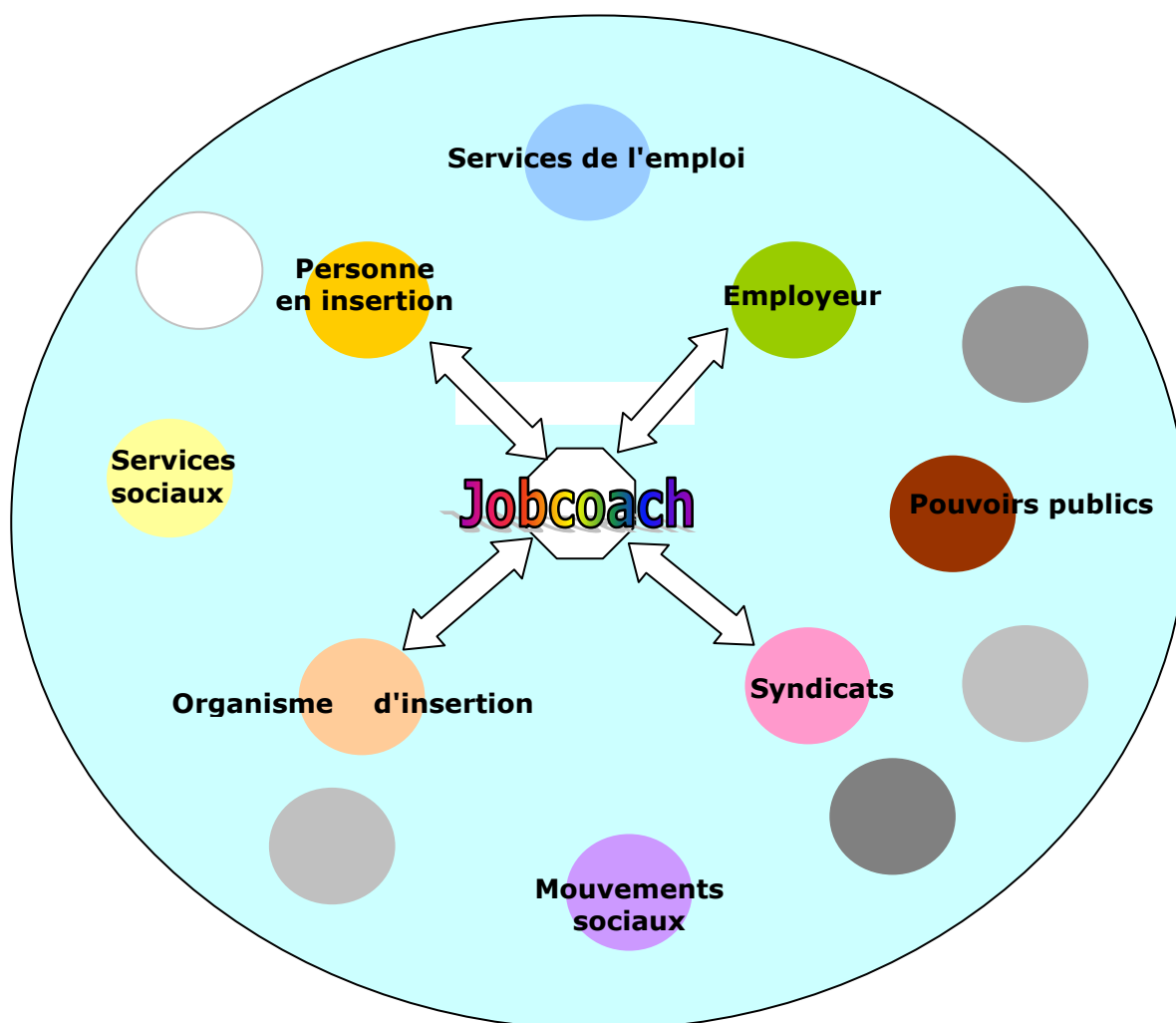
substituerait aux employeurs pour recruter les membres du personnel dont ils ont besoin et pour tirer le meilleur parti des aides à l'embauche. Au contraire, l'objectif n'est pas purement et simplement l'accès à un emploi pour la personne en insertion et la satisfaction d'un besoin de main-d'œuvre pour l'employeur, mais bien la mise en place et le maintien durable d'une collaboration satisfaisante tant pour la personne en insertion que pour l'employeur.

- Le jobcoaching tel que l'entend Flora n'est pas un accompagnement à la recherche d'emploi, même si c'est souvent durant la phase de recherche d'emploi que le processus d'accompagnement se met en place. Au contraire, d'abord, l'accompagnement à la recherche d'emploi n'est proposé que pour rendre possible l'accompagnement à l'emploi en créant un lien de confiance entre le/la jobcoach, d'une part, et la personne en insertion et l'employeur, d'autre part. Ensuite, lorsque le/la jobcoach intervient dans une recherche d'emploi, c'est en appui de la personne en recherche, qui reste l'acteur principal.
- Le jobcoaching tel que l'entend Flora n'est pas un service de guidance polyvalent. L'action accompagnée est l'activité professionnelle et, si nécessaire, les initiatives prises ou à prendre dans le domaine personnel ou familial pour rendre l'activité professionnelle possible. Cette action se décompose en une série de tâches qui peuvent - ou non - faire l'objet d'un accompagnement par le/la jobcoach. Si la personne est confrontée à des difficultés personnelles ou familiales trop importantes pour qu'elle puisse les gérer avec ses ressources propres, le/la jobcoach l'oriente vers un service ad hoc (centre de guidance, médiation de dettes, aide au logement, etc.) plutôt que d'intervenir lui/elle-même.

B. Le jobcoaching en tant que fonction

a) Le système et ses acteurs

Un-e jobcoach se situe dans un système où interagissent quatre acteurs principaux (personne en insertion, employeur, organisme d'insertion, syndicat) et qui s'inscrit lui-même dans un contexte global incluant d'autres acteurs (pouvoirs publics, services de l'emploi, services sociaux, mouvements sociaux...)



b) Une fonction dans un système

Le/la jobcoach interpelle la personne en insertion, l'employeur (ou plus précisément les acteurs au sein de l'entreprise: chef d'entreprise, responsable hiérarchique direct, collègues de travail...), la délégation syndicale éventuelle et l'organisme d'insertion (à travers ses acteurs que sont les formateurs-trices, l'assistant-e social-e, le/la "trajectbegeleider"...), afin que chacun-e assume au mieux ses responsabilités. En effet, la personne qui accède à l'emploi a des choses à faire pour s'y maintenir, mais les personnes déjà présentes dans l'entreprise et les personnes qui la préparent à y entrer ont aussi leur part dans sa réussite ou son échec.

L'interpellation du/de la jobcoach se situe en premier lieu au niveau personnel et au niveau relationnel. Mais, étant donné la dimension systémique, d'autres logiques doivent aussi être prises en compte par le/la jobcoach, c'est-à-dire tout ce qui se joue au niveau de l'équipe et au niveau organisationnel, voire au niveau institutionnel ou sociétal.

Le fait d'avoir affaire à des interlocuteurs de différents types et de devoir agir à différents niveaux fait du/de la jobcoach une sorte de caméléon qui s'adapte aux modes de pensée de chaque interlocuteur et qui diversifie ses outils selon les besoins.

c) Une fonction délimitée

Si le/la jobcoach est un caméléon, ce n'est en aucun cas une pieuvre qui aurait toujours un tentacule disponible pour intervenir dans tous les types de problèmes!

Tout au long du jobcoaching tel que l'entend Flora, le/la jobcoach ne se substitue pas à la personne en insertion ou à l'employeur qu'il/elle accompagne.

De même que ce n'est pas le coach de Justine Henin ou de Kim Clijsters qui descend sur le court de tennis pour disputer les matchs, ce n'est pas le/la jobcoach qui réalise les tâches qui concourent à la réalisation de l'action. Le rôle du/de la jobcoach n'est pas de "faire à la place de", mais au contraire d'interpeller et de soutenir les acteurs pour qu'ils/elles mobilisent de mieux en mieux leurs propres ressources et compétences afin de réaliser leurs objectifs communs. Le/la jobcoach n'effectue personnellement certaines démarches que si la personne concernée le lui demande expressément parce qu'elle n'est pas (encore) capable de se débrouiller seule. Le/la jobcoach fait alors en sorte que son intervention permette aussi à la personne d'apprendre comment réaliser elle-même la démarche à l'avenir.

Dans le cadre du jobcoaching tel que l'entend Flora, le/la jobcoach ne se substitue pas non plus ni à ses collègues dans l'organisme d'insertion, ni aux syndicats (éventuels délégués syndicaux dans l'entreprise, services du syndicat à ses membres), ni aux services spécialisés, qu'il s'agisse des

services de l'emploi ou des divers services sociaux qui peuvent aider à résoudre certaines difficultés annexes (logement, endettement, accueil des enfants, guidance psychosociale...). Au contraire, le/la jobcoach cherche à bien connaître les ressources disponibles afin de pouvoir en informer les personnes coachées pour qui cela s'avérerait utile.

C. Le jobcoaching en tant que philosophie

Au-delà d'une fonction spécifique, le jobcoaching pourrait (devrait!) devenir une philosophie partagée par toutes les parties prenantes et par tout le milieu de travail. Deux concepts y seraient fondamentaux.

a) L'accroissement de l'autonomie

Le/la jobcoach travaille continuellement à se rendre inutile. S'il lui arrive de suivre de près les démarches entreprises par la personne en insertion ou par l'employeur, c'est toujours en faisant en sorte que la personne coachée s'implique dans la démarche et apprenne en voyant le/la jobcoach à l'œuvre.

Chaque personne demandeuse de coaching, qu'il s'agisse d'une personne en insertion ou d'un employeur, se situe quelque part sur le chemin vers l'autonomie et le processus de coaching doit avoir pour effet de la faire progresser sur ledit chemin.

Les étapes vers l'autonomie peuvent se schématiser comme suit (sachant que des retours en arrière sont toujours possibles):

- Pas de réponses: la personne n'a pas de réponses aux situations problématiques qui se présentent à elle. Elle est paniquée, épuisée, isolée, sur la défensive. Elle n'a pas de demande.
- Echecs: la personne a des réponses qui sont un peu le fruit du hasard et les résultats ne sont pas satisfaisants. Elle refait toujours les mêmes démarches - qui n'aboutissent pas - sans les évaluer. Elle déploie beaucoup d'énergie. Elle formule des demandes peu opérationnelles.
- Apprentissage: la personne cherche des réponses et trouve de plus en plus des solutions qui marchent. Elle formule des demandes plus claires qu'à l'étape précédente. Elle a besoin d'être guidée, contrôlée, accompagnée. Elle a besoin de sécurité et de renforcement de ses réussites.
- Cadre: la personne a encore besoin d'être guidée mais elle sait faire seule ce qui est convenu. Elle est devenue un bon exécutant. Quand elle ne sait pas, elle demande. Petit à petit, en étant sécurisée, elle prend des initiatives.
- Autonomie: la personne prend des initiatives - couronnées de succès - et les assume. Elle n'a plus besoin qu'on lui dise quoi faire. Elle a conscience du chemin parcouru.

Selon l'étape où la personne coachée se trouve, le/la jobcoach se montre plus ou moins présent-e et se comporte différemment. C'est ainsi que le jobcoaching favorise l'"empowerment" (ou "montée en puissance") de ses bénéficiaires. Nous aborderons cet aspect sous l'angle du "comment" dans le chapitre III.

b) La qualité du service et de l'emploi

Le jobcoaching vise le maintien dans l'emploi mais pas dans n'importe quel emploi et pas n'importe comment.

Le jobcoaching vise à rendre la personne en insertion plus capable de fournir à son employeur le service qu'il attend d'elle. Réciproquement, il vise à inciter l'employeur à offrir à la personne en insertion un emploi qui lui procure un revenu décent, avec un accès correct à la sécurité sociale, et qui s'exerce dans des conditions dignes.

Tout comme il est hors de question de soutenir envers et contre tout une personne en insertion qui manquerait de conscience professionnelle, il est hors de question de pratiquer le jobcoaching dans un contexte de travail (partiellement) au noir ou avec des entreprises qui organisent délibérément le "turnover" de leur personnel pour bénéficier en continu d'aides à l'embauche.

Le jobcoaching favorise une relation gagnant-gagnant entre le/la travailleur-euse et l'employeur. Les clés pour un emploi durable sont la qualité du service fourni par la personne en insertion et la qualité de l'emploi garantie par l'employeur.

D. Les publics cibles

Les individus ou équipes accompagné-e-s sont les personnes en insertion et les personnes avec qui elles travaillent (leur employeur, leur responsable hiérarchique et, éventuellement, leurs collègues).

Les personnes en insertion coachées dans le projet de Flora sont des femmes (et dans une moindre mesure des hommes) peu scolarisé-e-s qui ont la volonté de se faire durablement une place sur le marché de l'emploi et qui estiment que le jobcoaching peut les y aider. Ces personnes ont généralement fréquenté des organismes d'insertion soutenus par le FSE (c'est-à-dire des EFT - entreprises de formation par le travail -, des formations d'insertion socioprofessionnelle, des entreprises sociales fonctionnant avec des postes subsidiés...), ce qui veut dire qu'elles présentent les caractéristiques habituelles du public de ces organisations: pas d'emploi (chômeurs-euses complet-e-s indemnisé-e-s - éventuellement de longue durée -, demandeurs-euses d'emploi libres - dont des "femmes rentrantes"-, bénéficiaires du revenu d'insertion sociale), au maximum un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur ou un diplôme non reconnu en Belgique, avec parfois un vécu lourd d'expériences fragilisantes.

Les employeurs coachés dirigent des entreprises où des besoins de main-d'œuvre existent et ils sont prêts à jouer - et à faire jouer par leurs collaborateurs - un jeu "gagnant-gagnant" pour les satisfaire. Majoritairement, les entreprises concernées sont des PME (Petites et Moyennes Entreprises), voire des TPE (Très Petites Entreprises), ce qui a eu pour conséquence que la dimension syndicale dans la relation de travail a rarement pu être intégrée dans le projet.

E. La localisation du/de la jobcoach

En raison du partenariat de Flora avec des organismes d'insertion, les jobcoachs engagé-e-s dans le projet agissent à partir d'un organisme d'insertion.

Cette situation facilite leurs contacts avec les personnes en insertion puisque celles-ci n'ont pas besoin d'aller dans un lieu inconnu rencontrer un interlocuteur tout aussi inconnu. Réciproquement, les jobcoachs connaissent déjà les personnes à coacher, soit directement, lorsqu'ils/elles les ont déjà fréquentées en formation, soit indirectement, lorsque leurs collègues (formateurs-trices, assistant-e-s sociaux-iales) leur passent le relais.

S'agissant de passer le relais, il est important de noter que, dans la mesure où la fonction de jobcoach était nouvelle dans l'organisme d'insertion, chaque jobcoach a dû se positionner par rapport à ses collègues et obtenir une collaboration qui n'allait pas toujours de soi.

L'aisance "naturelle" des rapports entre les jobcoachs et les personnes en insertion a cependant eu pour contrepartie que les jobcoachs éprouvaient, au début de leur mission, une certaine frilosité à aller vers l'univers des entreprises. Cette difficulté a pu être surmontée par des formations appropriées.

On pourrait sans doute situer le/la jobcoach ailleurs que dans un organisme d'insertion, ce qui procurerait d'autres avantages intéressants et d'autres freins à lever.

F. La situation du jobcoaching dans le parcours d'insertion

- Pour Flora, le jobcoaching se situe en principe durant les premiers mois à l'emploi de personnes en recherche en d'insertion (en commençant éventuellement le processus durant la période de recherche d'emploi). L'accompagnement s'étale en principe sur une année, sous une forme intensive durant les trois premiers mois, de manière plus espacée durant les six mois suivants, puis à la demande.

- Les partenaires de terrain du projet de Flora proposent le plus souvent le jobcoaching à des personnes qui terminent leur parcours d'insertion au sein de leur organisation (fin de formation, fin de contrat d'emploi d'insertion) et qui se lancent dans une recherche active d'emploi débouchant - en principe - sur un premier contrat de travail sur le marché de l'emploi classique. Durant la formation ou l'emploi d'insertion, les personnes concernées ont acquis une série de prérequis pour l'emploi (non seulement des connaissances techniques, mais surtout un savoir-être) sur lesquels le/la jobcoach s'appuie pour accompagner leurs premiers pas sur le marché de l'emploi. Les stages en entreprise durant la formation constituent parfois des tremplins pour l'accès à un emploi en bonne et due forme, ce qui permet une continuité entre la formation et le jobcoaching, surtout si le/la jobcoach consacre le reste de son temps de travail au suivi des stages. Une autre formule qui peut assurer la transition entre la formation et l'emploi est l'engagement dans le cadre d'un PFI (Plan Formation Insertion). Le suivi des bénéficiaires de PFI est assuré par le FOREm, ce qui n'empêche pas le/la jobcoach de garder un contact avec les ex-stagiaires concerné-e-s et leurs employeurs.

- *Une jobcoach, qui est aussi responsable de l'accompagnement des stages en entreprise durant la formation en horeca, repère des employeurs qui cherchent du personnel et leur propose de tester durant un stage pratique les compétences d'une stagiaire en fin de formation correspondant au profil qu'ils recherchent. Outre que ce système permet de faire apprécier par les employeurs les capacités de travail de stagiaires qui arriveraient plus difficilement à "se vendre" dans les conditions habituelles d'un entretien d'embauche (notamment parce qu'elles ne maîtrisent pas bien la langue française), il permet aussi aux femmes concernées de tester si l'emploi offert correspond à leurs aspirations et à leurs possibilités.*
- *Une cuisinière engagée dans un restaurant dans le cadre d'un PFI quitte son emploi après une dispute avec son employeur. La jobcoach intervient pour clarifier les attentes de la personne et négocier avec le FOREm et avec le CPAS dont la personne dépendait. La cuisinière trouve un emploi dans un autre restaurant, toujours avec un statut PFI. La jobcoach suit son évolution dans la perspective de la fin du PFI.*

- Les emplois étant parfois (souvent!) à durée déterminée, les jobcoachs de nos partenaires de terrain travaillent aussi avec des personnes qui retrouvent un nouvel emploi après une première expérience menée à terme. Il arrive aussi que les jobcoachs revoient des personnes coachées après une interruption de contrat due à l'une ou l'autre difficulté liée à la personne ou à l'entreprise.

- *Une auxiliaire polyvalente engagée pour un remplacement dans une maison de repos obtient ensuite un contrat à durée indéterminée mais à mi-temps. Elle veut trouver un emploi à temps plein. Une autre auxiliaire polyvalente qui a un contrat à durée déterminée pour du travail de nuit cherche un emploi plus rémunérateur et moins contraignant. La jobcoach les aide à affiner leur stratégie et à*

valoriser leurs acquis professionnels dans leur nouvelle recherche d'emploi.

- *Une aide-cuisinière est engagée à durée déterminée dans un restaurant. Son contrat n'est pas renouvelé, mais elle est appelée régulièrement pour des extras, ce qui lui convient parfaitement vu qu'elle suit des cours à l'école d'hôtellerie. Après quelque temps, les affaires du restaurant ne nécessitent plus de recourir à des extras. Elle demande à la jobcoach des pistes pour retrouver des petits boulots compatibles avec ses cours.*
 - *Une cuisinière est engagée dans un restaurant. Son employeur est très content d'elle. Après quelques mois, la liaison qu'elle avait avec un collègue tourne mal et elle quitte son emploi. La jobcoach l'aide à faire le point et elle retrouve un autre emploi.*
 - *Fin août, un employeur appelle la jobcoach à la rescousse pour une personne qu'il emploie depuis près d'un an et qui lui donnait toute satisfaction jusqu'à il y a peu. Cette personne semble à bout de nerfs et elle pleure dans le restaurant, y compris devant les clients. L'employeur a essayé de lui parler, sans résultat. Lors de son premier entretien avec la jobcoach, la personne en question se dit fatiguée (elle travaille à mi-temps trois jours par semaine) et elle se plaint de ce que le chef de cuisine refuse qu'elle récupère en fin d'année les 40 heures supplémentaires qu'elle a accumulées depuis février. La jobcoach met au clair avec ses deux interlocuteurs leurs attentes et enjeux respectifs.*
- *Proposer le jobcoaching à des personnes en recherche d'insertion qui veulent accéder à l'emploi sans passer par une formation ou un emploi d'insertion n'est pas impensable, même si cela demande une approche adaptée. Dans ces cas, le/la jobcoach doit être particulièrement attentif/ve à créer une relation de confiance réciproque en partant d'une non connaissance mutuelle. En outre, il/elle ne peut pas s'appuyer sur des prérequis pour l'emploi acquis dans un organisme d'insertion qu'il/elle connaît, ce qui rend sa tâche plus difficile et plus délicate.*
- *Une dame participe à un groupe de recherche active d'emploi. La jobcoach qui anime ce groupe est frappée par sa motivation à trouver un emploi correspondant aux études qu'elle a faites il y a déjà longtemps mais qu'elle n'a jamais mises en pratique. Les démarches entreprises par la dame depuis 3 ans se soldent à chaque fois par des échecs, mais elle refuse d'envisager une autre orientation. Ce n'est qu'après plusieurs entretiens que la jobcoach commence à entrevoir des pistes pour travailler son projet avec elle de manière constructive.*
 - *Une jobcoach reçoit des femmes allochtones qui lui sont envoyées par un service d'orientation (parfois parce qu'aucune formation ne peut leur être proposée vu leur très faible niveau de scolarisation, parfois parce que ces personnes doivent trouver un emploi d'urgence). Il apparaît plus d'une fois que le jobcoaching n'est pas une panacée lorsque des personnes en recherche d'insertion cumulent trop de handicaps par rapport au marché de l'emploi.*

- Nous avons également pu observer un cas de jobcoaching en cours d'emploi sur le marché de l'emploi classique, à la demande d'un employeur. Moyennant, encore une fois, une approche adaptée, le jobcoaching s'est avéré opérationnel également dans ce type de circonstances.

- *La directrice d'une résidence pour personnes âgées demande un coaching pour une aide-cuisinière qui travaille dans l'établissement depuis 10 ans. Depuis peu, une autre aide-cuisinière a été engagée et divers problèmes - latents - sont apparus dans les relations de la personne concernée avec ses collègues, d'une part, et avec les résidents, d'autre part. La directrice se dit à bout de patience et considère le jobcoaching comme une alternative possible au licenciement de la personne en question. La jobcoach creuse la demande de la directrice avant de rencontrer l'aide-cuisinière et de se mettre d'accord avec elle sur les objectifs à viser.*

- Enfin, rien n'empêche de pratiquer le jobcoaching dans des organismes d'insertion, notamment dans ceux qui offrent des emplois durables à des personnes appartenant aux groupes dits à risques.

- *Dans un "atelier social" (sociale werkplaats), des personnes loin du seuil d'employabilité des entreprises classiques parviennent à se maintenir à l'emploi et à fournir un travail satisfaisant pour les clients dont elles nettoient les locaux grâce à l'accompagnement dont elles bénéficient d'une part au niveau professionnel et d'autre part au niveau social.*

- *Une EFT a engagé une ancienne stagiaire comme aide-formatrice dans le cadre d'un contrat "Article 60". La jobcoach la soutient dans son évolution vers un engagement définitif comme formatrice.*

- Nous concluons de ces expériences variées que le jobcoaching a sa place lors de différents moments clés de l'expérience professionnelle (essentiellement durant les premiers mois de cette expérience, mais aussi lorsque des "turbulences" surviennent). Le parcours d'insertion (quel qu'il soit) qui a précédé cette expérience professionnelle est un élément parmi d'autres sur lesquels le jobcoaching peut s'appuyer.

4. La perspective de genre dans le jobcoaching

A. Qu'est-ce que le genre?

- **Le genre** renvoie aux caractéristiques sociales qui distinguent les femmes des hommes (alors que le sexe renvoie aux caractéristiques biologiques).

- **Dans une société donnée**, des règles implicites et explicites régissent les relations hommes-femmes et leur attribuent des valeurs, des tâches, des responsabilités et des obligations distinctes.
- Ces règles sont **intériorisées par les individus**.
- **Dans notre société**, on peut observer:
 - des valorisations différentes des hommes et des femmes ("chouette, c'est un garçon!"/"zut, encore une fille!")
 - des socialisations différentes des filles et des garçons (les filles à l'intérieur, les garçons à l'extérieur, les filles bavardent, les garçons se dépensent physiquement...)
 - des stéréotypes quant aux rôles masculins et féminins ("l'homme doit travailler pour entretenir sa famille", "la femme doit s'occuper du ménage et des enfants", "c'est un métier d'homme/c'est un métier de femme"...)
 - des systèmes sociaux qui soutiennent les rôles stéréotypés (par exemple les droits dérivés en sécurité sociale ou le quotient conjugal en fiscalité)
 - ...
- **Il s'ensuit:**
 - des limitations dans les choix qu'une personne peut faire plus ou moins facilement selon qu'elle est un homme ou une femme;
 - des inégalités entre les femmes et les hommes, le plus souvent - mais pas toujours - au détriment des femmes.

B. Une lecture "genre" du travail et de l'emploi

a) Les différences - et les inégalités - entre les hommes et les femmes se marquent notamment dans le domaine du travail et de l'emploi.

Deux modèles implicites de partage des tâches coexistent:
--

♣ Un modèle "traditionnel" (hérité à la fois de la bourgeoisie de la révolution industrielle et des luttes ouvrières): l'homme assure par son salaire et ses droits sociaux la sécurité financière à sa famille; la femme prend en charge la totalité des tâches ménagères et éducatives. Le travail de la femme à l'extérieur de la maison (emploi) n'est qu'un pis-aller (pour

les femmes qui n'ont pas ou plus de mari ou pour celles dont le mari ne gagne pas assez d'argent pour entretenir seul la famille).

♣ Un modèle "moderne" (hérité de la conjonction des besoins de l'économie durant les "Trente glorieuses" et des luttes féministes): l'homme continue à jouer le rôle défini dans le modèle traditionnel; la femme, qui se débrouille pour concilier ses tâches professionnelles et familiales, constitue une main-d'œuvre d'appoint bien utile en période de haute conjoncture (puis une réserve flexible en période de crise). Le salaire de la femme permet d'accroître la consommation du ménage ou d'amortir les aléas au niveau de "l'emploi principal" de la famille. Les cotisations de la femme alimentent la sécurité sociale sans garantir à la cotisante autant de droits qu'à l'homme dans le modèle traditionnel.

Dans un cas comme dans l'autre, il y a quelqu'un qui doit avoir un emploi à part entière et quelqu'une qui est responsable des tâches familiales à part entière. Pour le premier, participer à la vie familiale est une manière d'occuper ses loisirs, s'il le souhaite. Pour la seconde, le travail à l'extérieur n'est "permis" que si le travail au foyer est assumé. Le premier peut légitimement s'attendre à obtenir un emploi à temps plein, un salaire correct et des droits complets à la sécurité sociale. La seconde doit se contenter éventuellement d'un emploi à temps partiel, d'un salaire insuffisant pour vivre autonome et de droits réduits à la sécurité sociale. Cette vision des choses peut paraître dépassée, maintenant que de plus en plus de filles poursuivent leurs études bien au-delà de l'obligation scolaire et ambitionnent d'avoir un emploi ou même de faire carrière, et maintenant que de plus en plus de femmes confrontées à la fragilité des mariages et des unions libres ont compris que l'emploi est leur meilleure garantie contre la pauvreté. Néanmoins, la vision traditionnelle continue à marquer les esprits et à influencer les comportements au niveau individuel (les hommes et les femmes) et au niveau collectif (les entreprises, les syndicats, les pouvoirs publics).

L'évolution démographique que nous commençons à observer (arrivée à l'âge de la retraite des enfants du "baby boom") pourrait faciliter l'apparition d'un nouveau modèle où les femmes seraient poussées à s'investir dans l'emploi autant que les hommes à la fois pour combler les pénuries de main-d'œuvre et pour améliorer le ratio actifs/inactifs. Il reste à espérer que ce modèle nouveau inclue aussi une nouvelle répartition des tâches et des responsabilités familiales.

b) Les effets des modèles stéréotypés se lisent dans les statistiques de l'emploi et du travail.

• Source: sauf mention contraire, les informations sont tirées de la brochure du Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail "Hommes et femmes à l'aube du 21e siècle: un manuel de statistiques sous l'angle du genre", 2001).

- Il n'est pas inutile de remarquer que le vocabulaire utilisé dans ce chapitre est le vocabulaire courant, qui mélange sans vergogne les notions d'activité (toute occupation humaine), de travail (ensemble d'activités exercées pour parvenir à un résultat) et d'emploi (travail rémunéré s'inscrivant dans un statut) et qui assimile subrepticement le travail effectué dans la famille à de l'inactivité.

- Le taux d'activité des femmes est inférieur à celui des hommes.

- ♣ Le taux d'activité se mesure en comparant la population active (= travailleurs et demandeurs d'emploi) avec la population totale en âge de travailler.

- ♣ Evolution du taux d'activité des hommes et des femmes de 1970 à 1998

	Hommes	Femmes	Total
1970	71.9	31.9	51.2
1975	70.1	34.1	51.5
1980	67.4	37.2	51.8
1985	64.2	39.4	51.3
1990	61.9	41.2	51.2
1995	60.7	43.7	51.9
1998	59.9	44.4	51.9

- Le taux d'emploi des femmes est inférieur à celui des hommes.

- ♣ Le taux d'emploi se mesure en établissant la proportion entre la population occupée et la population en âge de travailler.

- ♣ Evolution du taux d'emploi des 15 ans et plus de 1970 à 1998

	Hommes	Femmes	Total
1970	70.7	31.1	50.2
1975	67.8	31.8	49.2
1980	64.3	32.2	47.7
1985	58.5	32.4	45.0
1990	58.2	36.0	46.7
1995	54.7	36.4	45.3
1998	54.5	37.8	45.9

- ♣ En 1998, la population active occupée se composait de 58% d'hommes et de 42% de femmes.

- Les femmes travaillent davantage à temps partiel que les hommes.

- ♣ En 1998, 16% de la population au travail était employée à temps partiel (hommes: 2%, femmes: 14%) tandis que 84% de la population au travail était employée à temps plein (hommes: 56%, femmes: 28%).

- ♣ Entre 1983 et 1998, le pourcentage de femmes parmi les personnes travaillant à temps partiel est passé de 84 à 87%.

- ♣ En 1998, une femmes sur trois ayant un emploi travaille à temps partiel, ce qui n'est le cas que pour 4% des hommes ayant un emploi.
- ♣ Les raisons justifiant l'emploi à temps partiel sont très différentes pour les femmes et pour les hommes: la principale raison avancée par les hommes est de n'avoir pas trouvé un emploi à temps plein (36,6%, contre 24,6% des femmes), alors que les femmes mettent surtout en avant des raisons familiales (46,9%, contre 11,2% des hommes). La raison "ne souhaite pas d'emploi à temps plein" n'est avancée que par 10,3% des femmes et 8,7% des hommes.
- Les femmes sont plus nombreuses à interrompre leur carrière que les hommes.
 - ♣ En 1998, les interruptions de carrière ont été prises par 57.040 femmes et 9.321 hommes (respectivement 86% et 14% du total). Les formes spécifiques d'interruption de carrière introduites en 1997 et 1998 (congé parental, assistance médicale, congé palliatif) sont aussi très majoritairement une affaire de femmes.
- Les femmes sont confinées plus que les hommes dans un nombre limité de métiers et de secteurs.

♣ Selon la nomenclature des professions ISCO, en 1999, 71,5% des femmes étaient regroupées dans des professions à forte tendance féminine: prestataires de services non qualifiés et personnel de vente; réceptionnistes, caissiers, guichetiers et autres; modèles, vendeurs et démonstrateurs; personnel subordonné dans l'enseignement; spécialistes dans les sciences humaines et les soins de santé; personnel subordonné dans les sciences humaines et les soins de santé; instituteurs, professeurs et autres spécialistes de l'enseignement; prestataires de service; employés de bureau. L'emploi masculin était davantage ventilé sur les différentes catégories de fonctions. Les professions les plus typiquement masculines ne représentaient que 45% de l'emploi masculin. On note aussi que certaines professions avaient une prépondérance extrême d'hommes (80 à 100% d'hommes), alors que dans les catégories les plus "féminines", il y avait encore 23% d'hommes.

♣ Répartition des emplois masculins et féminins selon les secteurs d'activité NACE en 1998

	Hommes	Femmes	Total
Secteur primaire	2,9	1,4	2,3
Secteur secondaire	35,9	10,7	25,2
Secteur tertiaire	61,3	87,9	72,6
Total	100,0	100,0	100,0

A noter que l'on trouve plus de 90% d'hommes dans la construction et les industries extractives et jusqu'à 98,8% de femmes dans les services domestiques.

- ♣ Le confinement des femmes dans un nombre plus limité de professions et de secteurs que les hommes vaut tout particulièrement pour les femmes peu scolarisées. Celles-ci ont un éventail de choix beaucoup plus réduit que les hommes de même niveau scolaire, notamment parce que le secteur secondaire leur est peu ouvert.
- Les femmes sont sous-représentées dans les catégories socioprofessionnelles élevées
 - ♣ En 1998, les femmes étaient sous-représentées dans le groupe des cadres et dans le groupe des ouvriers qualifiés. Elles étaient par contre sur-représentées dans le groupe des employés.
- Les femmes sont prédominantes dans les statuts précaires ou atypiques
 - ♣ Répartition de l'emploi salarié en fonction du type de contrat

Emploi salarié	1995			1998		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Emploi permanent (CDI)	96,1	92,6	94,7	94,1	89,6	92,2
Emploi temporaire	3,9	7,4	5,3	5,9	10,4	7,8

- ♣ Les mesures de création d'emploi ("sous-statuts" tels que TCT, PRIME, ACS, Stage des jeunes, ALE...) ont d'abord permis (dans les années 70) de (re)mettre au travail des hommes. A partir du milieu des années 70, l'engagement de femmes dans ces statuts particuliers a augmenté. A partir de 1981, la répartition par sexe s'appliquant normalement à l'emploi (60% d'hommes/40% de femmes) a été dépassée. Depuis, la prédominance des femmes dans ce type d'emploi ne cesse de croître. En 1998, les femmes étaient largement majoritaires dans les différents statuts particuliers, sauf le stage des jeunes (45% de femmes). Les femmes constituaient même plus de 90% des personnes sous statut ALE.

La répartition hommes-femmes du travail intérimaire en 1998 reflète la répartition d'application à l'ensemble du marché de l'emploi (60% d'hommes et 40% de femmes). Les femmes intérimaires sont plutôt des employées et les hommes des ouvriers, mais la tendance est à l'engagement de davantage de femmes comme ouvrières.

	Employés	Ouvriers	Total
Hommes	13	46	59
Femmes	23	18	41
Total	36	64	100

- Les femmes sont nombreuses à pratiquer des horaires de travail irréguliers

- ♣ Horaires de travail irréguliers en 1998. Part relative dans la population au travail

Travaillait de façon régulière en 1998	Hommes	Femmes	Total
Travail posté	15,3	11,4	13,7
Le soir	13,8	10,8	12,6
La nuit	6,4	3,5	5,2
Le samedi	17,6	20,6	18,8
Le dimanche	9,3	10,0	9,6
A domicile	10,0	11,4	10,6

- Les salaires des femmes sont inférieurs à ceux des hommes.

- ♣ Différences salariales hommes-femmes dans l'industrie (source: INS)

	Appointements bruts mensuels moyens dans l'industrie (en FB)			Salaires horaires bruts moyens des ouvriers dans l'industrie (en FB)		
	1977	1985	1998	1977	1985	1998
Hommes	49.884	79.560	119.662	190	311	433
Femmes	30.009	49.313	85.854	133	232	345
Salaire des femmes en % de celui des hommes	60 %	62 %	71 %	70 %	74 %	80 %

- ♣ Origine des différences salariales hommes-femmes (source: Ministère fédéral de l'Emploi et du travail, sur des chiffres de 1995 couvrant l'ensemble du secteur privé)

En 1995, en Belgique, le salaire horaire brut moyen des femmes atteignait 83.81% du salaire horaire brut moyen des hommes (total temps plein et temps partiel dans le secteur privé). La même année, le salaire moyen des femmes atteignait 75% du salaire moyen des hommes dans l'Union européenne.

Différentes variables ont un impact positif ou négatif sur les salaires. Oaxaca a élaboré une formule qui permet de calculer des équations de salaire pour les hommes et pour les femmes en intégrant ces différentes variables. Il en ressort que 50.26% du différentiel de salaire entre les hommes et les femmes s'explique par des variables identifiées et que 49.74% de ce différentiel reste inexpliqué, autrement dit résulte d'une pure discrimination. Donc, pour un écart salarial moyen entre les hommes et les femmes de 20%, la discrimination salariale pure est responsable d'un écart de 10%.

	Expliqué	Non expliqué
Différentiel de salaire Hommes-Femmes	50.26%	49.74%
Secteur	26.07%	
Ancienneté	23.19%	
Occupation	13.48%	
Taille de l'entreprise	9.63%	
Temps plein ou partiel	9.26%	
Prime	8.67%	
Expérience générale potentielle	7.26%	
Heures supplémentaires	2.22%	
Type de contrat	1.04%	
Diplôme	0.59%	
Région	-1.41%	
Contrôle de l'entreprise	-0.15%	

Commentaires:

- Secteur: les hommes travaillent dans des secteurs mieux rémunérés et les femmes dans des secteurs moins bien rémunérés;
 - Ancienneté: les hommes ont davantage d'ancienneté;
 - Occupation: les hommes exercent des professions mieux rémunérées et les femmes des professions moins bien rémunérées;
 - Taille: les hommes sont plus nombreux dans les grandes entreprises qui rémunèrent mieux que les plus petites;
 - Temps plein ou partiel: les hommes sont plus nombreux à travailler à temps plein et les salaires à temps plein sont supérieurs aux salaires à temps partiel;
 - Prime: les hommes sont plus nombreux à bénéficier de diverses primes;
 - Expérience générale potentielle: l'expérience acquise avant l'occupation considérée est plus importante pour les hommes.
- Le taux de chômage des femmes est supérieur à celui des hommes.
- ♣ Le taux de chômage reflète la proportion de chômeurs par rapport à l'ensemble de la population active, soit le nombre de personnes sur le marché de l'emploi qui n'ont pas de travail.
 - ♣ Evolution du taux de chômage en fonction du sexe

	Hommes	Femmes	Total
1970	1.6	2.4	1.9
1975	3.3	6.7	4.4
1980	4.6	13.5	7.9
1985	8.8	17.6	12.3
1990	5.8	12.8	8.7
1995	9.8	16.9	12.9
1998	9.0	14.9	11.6

- Les femmes assument la majeure partie du travail ménager informel non rémunéré (tâches ménagères et prise en charge de la famille)

♣ D'après le Panel de démographie familiales de 1998, les femmes étaient majoritaires à se charger (par ordre décroissant) de la lessive et du repassage, de la cuisine journalière, du nettoyage, des courses et de la gestion des dépenses quotidiennes, tandis que les hommes étaient majoritaires à se charger (par ordre décroissant) du jardinage et des petits travaux, des papiers et de l'administration, du suivi des opérations bancaires et de l'organisation de l'épargne. Moins les femmes travaillaient d'heures rémunérées, plus leur engagement dans les tâches ménagères augmentait. Ce lien n'existait pas pour les hommes.

♣ Lors de l'enquête du Panel de démographie familiale en 1998, 38% des femmes et 23% des hommes interrogés avaient la garde quotidienne d'un ou plusieurs enfants.

La prépondérance des femmes dans la garde des enfants était substantielle tant dans le groupe des personnes travaillant que dans le groupe des personnes ne travaillant pas:

	Travaille			Ne travaille pas		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
S'occupe sans rémunération de garder les enfants	27,4	45,1	35,1	15,1	32,3	25,8
Nombre moyen d'heures par semaine par personne assurant la garde	27,0	44,4	36,4	19,0	41,2	36,3

Un lien significatif entre la durée du travail rémunéré et la garde des enfants n'existait que chez les femmes.

	Travaille 30 h ou plus			Travaille moins de 30 heures		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
S'occupe sans rémunération de garder les enfants	27,4	45,5	32,7	33,3	58,3	55,6
Nombre moyen d'heures par semaine par personne assurant la garde	27,2	44,4	35,0	19,9	47,5	45,4

♣ Selon le même Panel, la prise en charge non rémunérée de personnes dépendantes (essentiellement les parents, mais aussi le/la partenaire, les beaux-parents, des enfants, d'autres membres de la famille, des personnes extérieures à la famille) était surtout le fait des femmes.

	Hommes	Femmes	Total
S'occupe de la prise en charge d'une personne dépendante	5,1	8,8	7,0
Ratio par sexe	34,4	65,6	100,0
Nombre d'heures par semaine par personne assurant la prise en charge	14,0	16,7	15,8

C. Conséquences pour le jobcoaching

- **Nous vivons dans une société où ce n'est manifestement pas pareil d'être un homme ou d'être une femme, notamment sur le marché de l'emploi.** Si on veut accompagner des femmes et des hommes peu scolarisés pour améliorer leur accès et leur maintien à l'emploi, on ne peut pas faire l'impasse sur ce constat. C'est particulièrement vrai quand on travaille avec des femmes, c'est-à-dire avec le groupe le moins favorisé actuellement. Obliger ce groupe à "faire comme si" toutes choses étaient égales en négligeant la perspective de genre ne pourrait avoir pour effet que de renforcer les inégalités et d'enfermer davantage les personnes concernées dans leurs difficultés. Inclure la perspective de genre dans le jobcoaching est une condition indispensable pour que l'accompagnement soit efficace et de qualité.
- Si accompagner à l'emploi des femmes ou des hommes, c'est être confronté-e aux différences et aux inégalités entre hommes et femmes, **le-la jobcoach qui veut intégrer la perspective de genre dans son travail doit être au clair avec ses propres valeurs éthiques:**
 - Veut-il/elle travailler à un changement?
 - Si oui, à quel changement?
 - Comment va-t-il/elle gérer la confrontation de ses propres valeurs avec celles des personnes accompagnées?
- La manière d'intégrer la dimension de genre dans le jobcoaching sera explicitée au chapitre III.

III. Méthode de travail des jobcoachs

- A l'exception du premier point, toutes les idées développées ci-dessous viennent en droite ligne de la formation en jobcoaching donnée à Flora par Jean-Paul Hostier et Gérard Van Mechelen (asbl Repères) et mises en pratique par les jobcoachs francophones. La formation s'est étalée sur 9 demi-journées et une journée complète au premier semestre 2002. Elle a été suivie par des séances de supervision mensuelles de septembre 2002 à juin 2003 et par des séances alternées d'intervision et de supervision de septembre à décembre 2003.
- Notre ambition ici se limite à mettre en évidence les points qui nous paraissent essentiels, sans prétendre tout dire de la méthode. En outre, nous insistons sur le fait que l'acquisition effective de la méthode ne peut se faire par la simple lecture d'un document, mais qu'elle suppose des aller-retour constants entre la "théorie" et la pratique personnelle.
- Ce qui est dit ici vaut tout autant pour le coaching des employeurs que pour le coaching des personnes en insertion.

1. On ne s'improvise pas (job)coach

A. Le (job)coaching est un métier

Dans le secteur social, et en particulier dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle, des personnes exerçant des fonctions diverses peuvent définir leur travail comme un accompagnement du parcours d'insertion des femmes et des hommes qui fréquentent leur organisation. Formateur-trice, assistant-e social-e, psychologue, "trajectbegeleider" (accompagnateur-trice du parcours d'insertion)..., tou-te-s contribuent à l'évolution de leurs client-e-s. Cela n'en fait pas pour autant des coachs ou des jobcoachs.

Distinguer le/la (job)coach du/de la formateur-trice est simple: le/la formateur-trice détient un savoir et/ou un savoir-faire que son "élève" ne détient pas (ou pas complètement). Le/la formateur-trice a donc un rôle de transmission et d'expertise au niveau du contenu que l'on ne retrouve pas nécessairement chez le/la (job)coach. Pour former à un certain métier, il faut maîtriser soi-même la technicité de ce métier. Par contre, un-e jobcoach peut parfaitement accompagner des personnes dans un métier ou un secteur qu'il/elle ne maîtrise pas lui/elle-même: son expertise porte sur le processus d'accompagnement, pas sur le contenu.

Distinguer le/la coach de l'assistant-e social-e, du/de la psychologue ou du/de la "trajectbegeleider" est peut-être plus délicat. En effet, les connaissances et le savoir-faire du/de la coach peuvent aussi faire partie du bagage de ces autres professionnels (analyse transactionnelle, analyse systémique, PNL, organisation du marché de l'emploi...), mais la spécificité du/de la coach tient surtout au savoir-être dont il/elle fait preuve dans la relation qu'il/elle crée avec son/sa client-e. Parmi les composantes de ce savoir-être, nous retenons en particulier la capacité de mobiliser et développer les ressources de la personne coachée (le/la coach vise explicitement l'autonomie de la personne coachée et il/elle s'appuie constamment sur les capacités propres de celle-ci), la métacommunication (le/la coach prend soin de mettre en mots avec la personne coachée ce qui se fait durant les entretiens et ce à quoi ça sert) et le souci des effets multiplicateurs de l'action (l'autonomisation est un objectif pour les personnes coachées, pour le/la coach et pour les organisations au sein desquelles le coaching se déroule).

Dans la définition du coaching et du coach que l'on trouve sur le site web de l'International Coach Federation (ICF), on découvre quelques balises qui permettent de distinguer le coaching d'autres pratiques de soutien ou de guidance. L'ICF traduit le terme anglais "coaching" par "encadrement" et le terme anglais de "coach" par "moniteur". Nous mettons en gras les points que nous estimons cruciaux.

*"L'International Coach Federation (ICF) préconise **une forme d'encadrement qui considère le client en tant qu'expert de sa propre vie personnelle et/ou professionnelle et pense que chaque client est créatif, plein de ressources et qu'il forme un tout.** À partir de ces bases fondamentales, la responsabilité du moniteur est de:*

- 1. Découvrir, clarifier et s'aligner sur ce que le client souhaite accomplir;**
- 2. Encourager le client à l'autodécouverte;**
- 3. Obtenir des solutions et stratégies générées par le client;**
- 4. Définir la responsabilité du client.**

L'encadrement professionnel est un partenariat continu qui permet aux clients de produire des résultats satisfaisants dans leurs vies personnelles et professionnelles. À travers le processus d'encadrement, les clients approfondissent leurs connaissances, améliorent leurs performances et valorisent leur qualité de vie.

*Lors de chaque réunion, le client choisit le sujet de conversation; le moniteur écoute et contribue à la conversation en posant des questions et en faisant des observations. **Cette interaction permet d'instaurer une clarté et d'orienter le client vers une attitude active.** L'encadrement accélère les progrès du client en assurant une plus grande focalisation et une prise de conscience des choix. **L'encadrement se concentre sur ce que les clients sont aujourd'hui et sur ce qu'ils sont prêts à entreprendre pour arriver à leur but.**"*

(source: <http://www.coachfederation.org/aboutcoaching/index.asp>)

Lorsque le coaching s'inscrit dans une relation triangulaire (jobcoach - personne en insertion - employeur, ou jobcoach - personne en insertion - organisme d'insertion, etc.), le/la jobcoach doit en outre être capable

d'assurer ce type d'accompagnement à chacune des parties prenantes, même s'il/elle est plus naturellement sur la même longueur d'onde avec l'une d'entre elles. ET il/elle doit aussi être capable de gérer sainement ces relations concomittantes.

B. Déontologie

Les normes de conduite éthique du coaching prônées par l'ICF peuvent utilement inspirer tous les (job)coachs, même si elles ont manifestement été rédigées dans un contexte commercial. Nous reprenons ici les éléments qui nous parlent sans qu'il soit besoin de grandes transpositions.

"- Je me conduirai de manière à offrir une image positive de la profession de moniteur et je ferai en sorte de ne rien faire qui puisse porter atteinte à la compréhension ou l'acceptation par le public de l'encadrement en tant que profession.

- J'identifierai mon niveau de compétences d'encadrement de manière aussi juste que possible et je ne surévaluerai pas mes qualifications, mes connaissances ou mon expérience en tant que moniteur.

- Au début de chaque relation d'encadrement, je m'assurerai que mon client comprend parfaitement les conditions de l'accord d'encadrement établi entre nous.

- Je ne revendiquerai pas et ne ferai pas allusion à des résultats que je ne peux pas garantir.

- Je respecterai le caractère confidentiel des informations transmises par mon client, sauf en cas d'autorisation expresse de divulgation par mon client ou d'exigences contraires par la loi.

- J'obtiendrai la permission de chacun de mes clients avant de publier leurs noms comme clients ou références.

- Je serai prompt à notifier mon client dans le cas où ce dernier ne bénéficierait plus de notre relation d'encadrement et où il lui serait plus bénéfique de travailler avec un autre moniteur ou une autre ressource ; j'encouragerai alors mon client à entreprendre ce changement.

- J'éviterai les conflits entre mes intérêts et ceux de mes clients.

- À chaque éventualité de conflit d'intérêts, je discuterai de ce conflit aussi rapidement que possible avec mon client afin que nous puissions nous mettre d'accord sur la marche à suivre pour régler cette question d'une manière qui serve mon client au mieux.

-(...)

- Je ne donnerai pas à mes clients, ou à des clients potentiels, d'informations ou de conseils que je sais être confidentiels, fallacieux ou en dehors de mes compétences.

- Je reconnaitrai le travail et les contributions d'autrui. Je respecterai les copyrights, les marques de commerce et les droits de propriété intellectuelle et je respecterai la législation en vigueur, ainsi que mes accords concernant ces droits.

- (...)"

(source: <http://www.coachfederation.org/aboutcoaching/index.asp>)

2. Le (job)coaching suppose un état d'esprit adéquat

Le coaching suppose une relation égalitaire entre coach et personne coachée, autrement dit une position de vie OK+/OK+ au sens de l'analyse transactionnelle (je m'accepte et j'accepte l'autre, j'avance avec l'autre, je suis capable et l'autre est capable). Le/la (job)coach qui considérerait - à tort ou à raison, peu importe - une personne à coacher comme une pauvre victime à secourir ou une incapable ferait mieux de passer la main à quelqu'un d'autre. De même, une personne demandeuse de coaching qui se complairait dans une image d'elle-même totalement négative - ou qui, au contraire, n'envisagerait aucune remise en question - tirerait peu de profit du coaching.

La personne coachée est actrice de son problème et responsable d'elle-même. Dans le système complexe dont elle dépend, face à un problème, elle est capable de prendre conscience de ce qui se passe, de faire - à son rythme - des choix constructifs pour elle, d'abandonner une manière de faire insatisfaisante pour en développer une autre plus satisfaisante, de changer. Elle a des besoins, des sentiments, des valeurs...

Le/la (job)coach reconnaît le cadre de référence de la personne coachée comme différent du sien et respectable. Il/elle fait s'épanouir le potentiel et les compétences de la personne coachée en les reconnaissant, les encourageant et les structurant. Il/elle fait grandir l'estime de soi de la personne coachée.

Le/la (job)coach et la personne coachée construisent ensemble un apprentissage. Celui-ci permet à la personne coachée de passer de la passivité à l'activité et de gérer progressivement seule les situations auxquelles elle doit faire face.

Face à un problème, le/la (job)coach ne recherche pas les causes, car "expliquer" les comportements problématiques entretiendrait l'idée que quelque chose cloche chez la personne coachée. Au contraire, il/elle cherche, avec la personne coachée, comment résoudre le problème, comment changer (d'objectif, de façon de faire, de structure...)

Lorsque le processus d'accompagnement se heurte à des écueils, le/la (job)coach puise dans sa "panoplie d'outils" la technique adéquate pour faciliter la poursuite du travail.

Nous avons pu constater au cours de notre projet que les jobcoachs tirent un grand profit de la participation à des séances de supervision collective ou d'intervision car ils/elles y ont la possibilité de confronter leurs pratiques entre pairs et de réfléchir en commun sur les difficultés qu'ils/elles rencontrent.

3. Le (job)coaching s'inscrit dans une dynamique liée au temps

A. Le (job)coaching est un processus

Dans notre projet, l'accompagnement d'une personne en insertion (et, par conséquent, de son employeur) s'effectue en principe durant une période d'un an. Cette durée n'est qu'indicative en raison, d'une part, du temps que peut prendre la phase d'accompagnement vers l'emploi et, d'autre part, des possibles retours de personnes dont l'accompagnement était considéré comme terminé.

Indépendamment de la durée sur le calendrier, le processus de (job)coaching comporte 7 étapes à parcourir dans cet ordre:

- Engagement contractuel: le/la (job)coach et la personne coachée se font confiance et s'allient dans une relation égalitaire qui se traduit par un "contrat" (oral ou écrit).
- Prise de conscience: la personne est pour quelque chose dans le problème, c'est sa manière de voir les choses qui fait d'une situation un problème.
- Modification interne: les croyances induisent des attitudes qui se traduisent par des comportements observables. A partir d'un comportement, le/la (job)coach et la personne coachée recherchent les croyances sous-jacentes et installent de nouveaux types de représentations qui vont permettre de changer les attitudes et les comportements.
- Changement de comportement: la personne abandonne une façon de faire improductive et développe une autre façon d'agir.
- Appui/transfert: le/la (job)coach et la personne coachée voient comment transposer la façon de faire qui a permis de réussir quelque chose à d'autres situations.
- Evaluation: le/la (job)coach et la personne coachées mesurent l'écart entre les objectifs et les réalisations et lui attribuent une valeur.
- Fin: le/la (job)coach et la personne coachée se disent au revoir.

B. La personne coachée donne la direction et le rythme

Le/la jobcoach vise à ce que la personne coachée devienne autonome (alors qu'elle ne l'est pas au départ, sans quoi le coaching serait sans objet). Accéder à l'autonomie suppose que la personne coachée développe des compétences et renforce son estime de soi, ce qui ne se fait ni du jour au lendemain, ni de manière standardisée.

C'est pourquoi le/la jobcoach respecte les besoins, les sentiments, les valeurs, les choix de la personne coachée. Ce n'est pas le/la jobcoach qui décide de ce qui est bon ou pas bon pour la personne coachée. Il/elle l'aide à voir clair dans ses attentes et ses enjeux et à bien mesurer les implications des objectifs qu'elle se fixe, mais il/elle ne dit jamais à la personne ce qu'elle devrait faire.

Tout en gardant le cap (vers l'autonomisation), il/elle s'adapte au rythme de chaque personne coachée.

Si nous reprenons les étapes de l'autonomie que nous avons esquissées au chapitre II, nous verrons que le/la jobcoach agit différemment à chaque étape et qu'il/elle implique de plus en plus la personne coachée dans l'observation de ce qui est en train de se passer pour lui permettre de faire un pas de plus elle-même la prochaine fois.

- Pas de réponses: tant que la personne n'a pas de demande, le/la jobcoach ne peut que la stimuler à en formuler une ou l'assurer de sa disponibilité pour le jour où elle aura identifié une attente.
- Echecs: quand la personne formule des demandes peu opérationnelles, le rôle du/de la jobcoach est de creuser ces demandes pour qu'elles deviennent spécifiques et qu'elles puissent être travaillées constructivement. Quand la personne refait continuellement la même chose sans arriver à un résultat probant, le/la jobcoach lui fait prendre conscience de l'inutilité de consacrer encore de l'énergie à quelque chose qui ne marche pas et cherche avec elle des alternatives non encore essayées qui pourraient lui donner un résultat. A ce stade, le/la jobcoach peut éventuellement accomplir une démarche à la place de la personne coachée, par exemple téléphoner lui/elle-même à un employeur pour permettre à la personne coachée de franchir une étape qu'elle n'arrivait pas à franchir seule.
- Apprentissage: quand la personne réussit de plus en plus de choses par elle-même, le rôle du/de la jobcoach devient de lui faire prendre conscience de ses résultats, de comment elle les a obtenus et du fait qu'elle en est responsable. A ce stade, le/la jobcoach qui était d'abord à côté de la personne lorsqu'elle agissait prend de plus en plus de distance.
- Cadre: quand la personne est devenue capable de faire seule ce qui est nécessaire et de demander de l'aide seulement quand elle en a besoin, le/la jobcoach l'encourage à prendre seule des initiatives et lui fait voir qu'elle en est capable et comment.

- Autonomie: quand la personne est capable de faire face seule, le/la jobcoach mesure avec elle le chemin parcouru et lui "dit au-revoir" en l'assurant de sa disponibilité en cas de besoin.

Lorsque le/la jobcoach intervient à la fois vis-à-vis d'une personne en insertion et d'un employeur, il/elle est d'abord un tiers entre la personne en insertion et l'employeur et il/elle agit de telle sorte que, petit à petit, la personne en insertion et l'employeur deviennent capables de se concerter sans son intervention pour résoudre les problèmes. Plus fondamentalement, le processus d'autonomisation de l'employeur peut aller jusqu'à ce que le coaching soit mis en œuvre par l'employeur dans toute la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

C. Le processus d'accompagnement

Le processus d'accompagnement comporte différentes phases qui se retrouvent tout au long du travail entre le/la jobcoach et la personne coachée (de la première à la dernière séance) et dans chaque séance. Chaque phase a sa raison d'être. Passer trop rapidement à la suivante serait contre-productif. En cas de blocage, revenir à la phase précédente permet de relancer le processus.

Dans ce processus, le/la jobcoach est directif/ve sur la méthode mais non directif/ve sur le fond.

Le tableau ci-après constitue un aide-mémoire qui reprend, dans l'ordre, les différentes phases à respecter lors de chaque séance et, plus globalement au fil du déroulement du processus d'ensemble. Pour chaque phase, on indique les écueils possibles et les éléments facilitateurs, les questions traitées, les besoins qui doivent être satisfaits et l'action accomplie.

Phase	Ecueils		Facilitateurs
L I E N	Peur Méfiance	Qui suis-je? <i>Besoin d'être reconnu</i> Accueil - appartenance	Acceptation Confiance
		RELATION	
	Façade polie Prudence	Qui êtes-vous? <i>Besoin de communiquer</i> Information - échange	Feed-back
A T T E N T I F S	Apathie Compétition Jeux Rapport de force	Qu'allons-nous faire? <i>Besoin de faire</i> Fixation des objectifs	Travail Créativité
M O Y E N S	Dépendance Contre-dépendance Peur Méfiance	Comment allons-nous faire? <i>Besoin de structure</i> Moyens	Interdépendance Distribution des rôles
E V A L U A T I O N		Comment saurons-nous que nous l'avons fait? <i>Besoin d'évaluation</i> Indicateurs	

Au fur et à mesure des séances de coaching, l'accent se déplace de la première vers la dernière phase: au début, on consacre beaucoup de temps à créer le lien; ensuite, on prend du temps pour définir les attentes et les objectifs, puis pour étudier les moyens d'atteindre ces objectifs; enfin, on évalue ce qui a été fait.

Le fait que l'accent se déplace ne signifie pas que les autres phases ne trouvent aucune place dans chaque séance. Par exemple, après plusieurs séances, le/la jobcoach et la personne coachées se connaissent mais le lien doit tout de même être réactualisé, ne serait-ce que pour confirmer la

disponibilité mutuelle. Réciproquement, l'évaluation n'est pas quelque chose qui surgit inopinément en fin de processus: c'est dès le début du travail en commun que les indicateurs doivent être repérés.

4. Le jobcoaching fait l'objet d'un "contrat"

- Tout le travail des jobcoachs repose sur la notion de contrat. Un contrat global est établi (oralement ou par écrit) pour tout le processus de coaching et des contrats secondaires sont établis pour chaque demande et chaque entretien s'inscrivant dans le processus. Dans notre expérience, les jobcoachs ont rarement eu recours à des contrats écrits. Lorsque cela s'est produit, il s'agissait généralement de contrats avec des employeurs. La culture de l'écrit n'étant pas prédominante chez les personnes en insertion concernées, les contrats sont restés le plus souvent oraux et l'absence d'écrit n'a pas posé de problème, car les jobcoachs ont veillé à rendre explicite ce qui était au départ implicite (et donc sujet à interprétations divergentes).

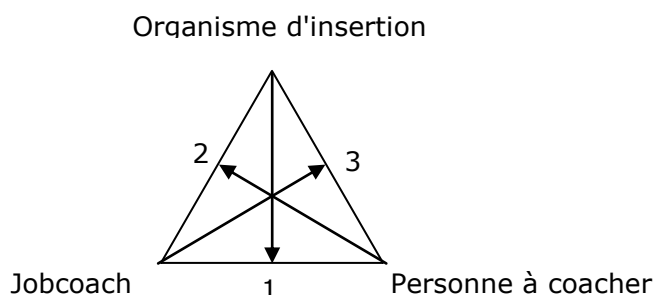
- Le contrat permet de:
 - poser clairement la situation;
 - clarifier la relation entre les parties prenantes;
 - définir et préciser les responsabilités de chacun;
 - définir des objectifs concrets et des moyens;
 - faire en sorte que chacun sache où il va et par quel chemin
 - clarifier et harmoniser les tâches et les relations;
 - planifier le travail;
 - créer un climat de saine collaboration;
 - diminuer la passivité;
 - se protéger des sabotages et des obstacles.
- Le contrat précise:
 - qui sont les partenaires (les acteurs);
 - ce qu'ils vont faire ensemble;
 - le temps que cela durera;
 - quel devra être le résultat du processus;
 - comment les acteurs sauront qu'ils ont atteint le résultat visé;
 - en quoi ce résultat sera un bénéfice.

- Le/la jobcoach travaille avec la personne en insertion et avec l'employeur sur des situations problématiques où les deux sont impliqués. Il/elle peut être sollicité-e par l'une comme par l'autre pour intervenir par rapport à l'autre partie. Lorsque cela se produit, le/la jobcoach a tout intérêt à clarifier son contrat tant avec la personne qui lui confie une mission par rapport à l'autre qu'avec cette dernière.

- Même si le contrat s'établit entre le/la jobcoach et la personne à coacher (personne en insertion, employeur), d'autres acteurs sont aussi parties prenantes de manière plus ou moins visible: l'organisation dont dépend le/la jobcoach, l'organisation à laquelle appartient l'employeur et

où la personne coachée est embauchée, l'entourage familial de la personne en insertion... Tout contrat s'établit donc au moins entre trois parties (pas nécessairement présentes simultanément et parfois - s'agissant de l'entourage familial, par exemple - sans relation directe avec le/la jobcoach).

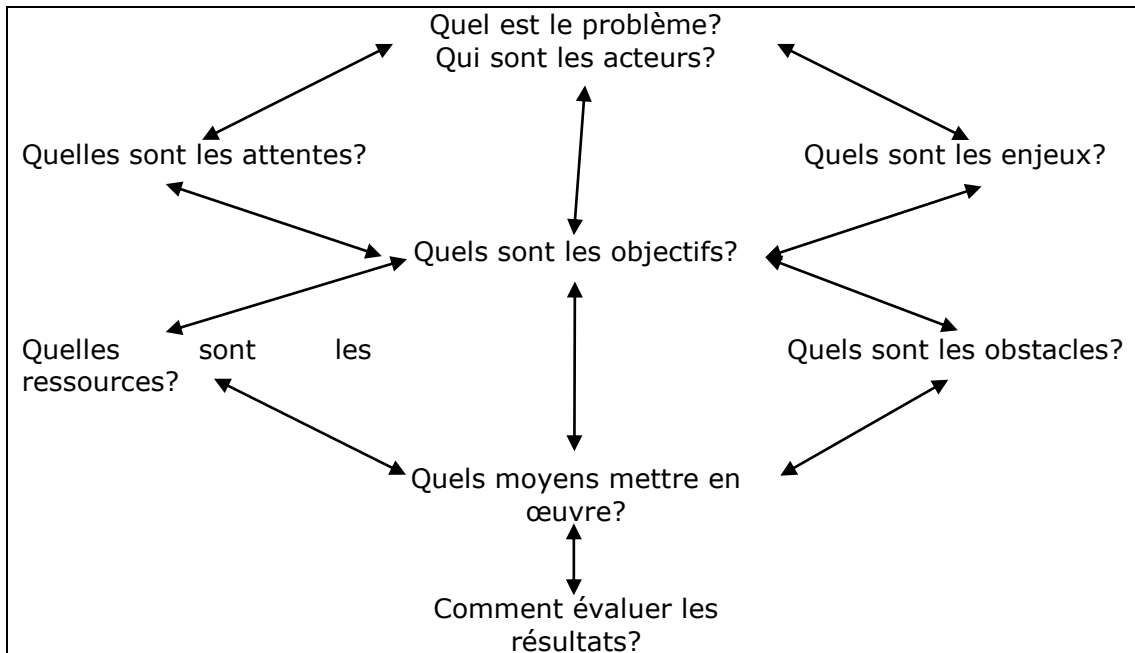
- Par exemple, le/la coach est rattaché-e à un organisme d'insertion dans lequel la personne en insertion à coacher a suivi une formation: avant qu'il y ait un contrat entre le/la coach et la personne en insertion, il y avait un contrat entre le/la coach et l'organisme d'insertion, d'une part, et un contrat entre la personne en insertion et l'organisme d'insertion, d'autre part.
- Créer un contrat entre le/la coach et la personne en insertion doit permettre:
 - de clarifier les deux premiers contrats et de vérifier les attentes de chaque partie;
 - d'éviter les fantasmes
 - ♣ de subversion (1): de l'organisme d'insertion vers la relation entre le/la coach et la personne à coacher
 - ♣ de collusion (2): de la personne à coacher vers la relation entre le/la coach et l'organisme d'insertion
 - ♣ de manipulation (3): du/de la coach vers la relation entre la personne et l'organisme d'insertion.



Le même raisonnement vaut lorsque l'on considère une entreprise où la personne en insertion est embauchée.

- En outre, les parties prenantes du jobcoaching ne se rencontrent pas dans un désert. Elles sont intégrées dans un tissu social fait de diverses instances: syndicats (présents à l'intérieur même de l'entreprise ou, s'agissant de petites entreprises, à l'extérieur de l'entreprise), commissions paritaires, fédérations d'entreprises, services de l'emploi tels que le FOREm/ORBEm/VDAB ou ONEm, pouvoirs publics (notamment en tant que pourvoyeurs d'aides à l'emploi), etc. Ces acteurs institutionnels interviennent bel et bien (parfois très formellement) dans les contrats que passent entre eux le/la jobcoach, la personne en insertion, l'employeur et l'organisme d'insertion, en jouant un rôle de facilitateur ou de frein par rapport aux objectifs des uns et des autres.

- Schéma du contrat



Le problème est un écart entre la situation vécue et la situation désirée. Autrement dit, le problème se situe dans la relation que l'acteur entretient avec les faits, la situation, et non pas dans les faits en soi. Par exemple, ne pas avoir d'emploi n'est pas nécessairement un problème: une femme de 30 ans sans ressources et seule avec ses enfants pourra considérer que c'en est un, alors qu'un homme de 59 ans prépensionné à la suite de la fermeture de son entreprise pourra considérer que ce n'en est pas un.

Les acteurs du problème sont les personnes ou les instances qui sont impliquées dans le problème. Etant donné que le problème n'est pas le fait en soi mais la relation avec le fait, la personne qui expose le problème est nécessairement un des acteurs dudit problème. Comme elle en est même le "propriétaire", c'est avec elle que le/la jobcoach va travailler à définir un objectif et des moyens à mettre en œuvre pour le résoudre. Par exemple, un employeur qui dit au/à la jobcoach: "Le problème est que Marie arrive en retard tous les matins" est lui-même le "propriétaire" du problème car c'est bien lui qui considère le fait comme dérangeant. Marie intervient évidemment au niveau du fait, mais il se pourrait qu'elle formule le problème autrement (par exemple: "Le problème est que l'horaire du bus ne me permet pas d'arriver à l'heure"). La démarche du/de la jobcoach avec l'employeur et avec Marie révélera nécessairement des attentes et des enjeux différents. Tout l'art sera de trouver un objectif commun et de mobiliser les ressources de chacun pour l'atteindre.

Les attentes, c'est ce que l'acteur veut. Elles peuvent être réalistes ou irréalistes. Les différents acteurs en présence ont chacun leurs attentes. Les enjeux, c'est ce que l'acteur perdra ou gagnera en réalisant ou en ne réalisant pas ses objectifs. Les enjeux peuvent être des moteurs ou des freins pour la réalisation de l'objectif.

Alors que les attentes sont souvent dites spontanément, les enjeux restent souvent non dits. Pour bâtir sur des fondations solides, le/la jobcoach a intérêt à creuser suffisamment cet aspect.

Les objectifs doivent être définis avec précision, c'est-à-dire qu'ils doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes, situés dans le Temps).

Pour atteindre ses objectifs, l'acteur dispose de ressources (ses propres capacités physiques, cognitives, techniques, personnelles; des soutiens extérieurs, dont celui du/de la jobcoach...) mais il se heurte aussi à des obstacles (ses propres limites; des éléments dans son environnement...) Il est bon de mettre tout cela à plat afin de mobiliser les moyens adéquats pour réaliser les objectifs.

L'évaluation des résultats obtenus est un élément important du contrat. Elle est facilitée lorsque le/la coach veille à ce que les objectifs soient définis de manière suffisamment concrète et à ce qu'ils soient assortis d'indicateurs qui permettront de savoir s'ils sont ou non atteints.

5. Les dimensions de genre

A. Le jobcoaching dans son contexte social

La personne coachée, qu'il s'agisse de la personne en insertion ou de l'employeur (individu mais aussi organisation), ne peut pas être séparée du contexte dans lequel elle évolue, à savoir notre société marquée par des différences et des inégalités entre les hommes et les femmes (voir chapitre II, 4.)

Comprendre les dimensions de genre à l'œuvre dans le système complexe où la personne accompagnée se situe permet de mieux appréhender la réalité de sa situation en tant que personne ou en tant qu'organisation.

Attention: il ne s'agit pas de renforcer les stéréotypes en faisant comme s'ils étaient universels et éternels! Il s'agit plutôt de vérifier comment les stéréotypes agissent pour la personne et l'organisation que l'on a en face de soi.

B. Quelques exemples

Face à des cas concrets, creuser les différentes questions en rapport avec les dimensions de genre est utile pour clarifier la situation problématique et pour chercher des solutions convenant à la personne concernée et aux autres acteurs en présence ou pour lutter contre les freins et obstacles prévisibles.

Nous exposons ici quelques situations de personnes en insertion librement inspirées de cas rencontrés par les jobcoachs francophones. Vu la faible proportion d'hommes suivis dans le cadre du projet, nous avons délibérément choisi de ne présenter que des cas de femmes.

Chaque lecteur-trice peut s'exercer à voir quelles images il/elle se fait de la situation et des personnes impliquées (personne en insertion, employeur, entourage). En lisant les cas, chacun-e pourra chercher les dimensions de genre qui s'y trouvent (éventuellement en s'inspirant du chapitre II, 4). Un autre exercice possible est de reprendre ces cas en lisant les chapitres C et D ci-dessous et de se mettre dans la peau d'un-e jobcoach pour s'entraîner à choisir quelques questions à traiter avec les personnes concernées.

- *Une femme dans la trentaine qui est restée au foyer pour s'occuper de ses jeunes enfants a souhaité retravailler à l'extérieur lorsque ses enfants sont arrivés à la fin de leur école primaire. Elle éprouvait à ce moment quelques difficultés dans son couple. Elle a suivi une formation en horeca et elle a trouvé ensuite un emploi à mi-temps dans un restaurant assez proche de son domicile. Durant ses premiers mois à l'emploi, elle est contente de la formule car cela lui permet de gagner elle-même de l'argent et de garder du temps notamment pour sortir avec ses enfants et leur offrir de petits cadeaux. Elle aime son travail et elle s'y donne à fond. Son employeur est satisfait de ses services. Après quelques mois, la famille déménage. Peu après, le comportement de la femme à son travail pose problème à son l'employeur: elle pleure, elle ne supporte plus aucune remarque... Elle continue cependant à bien faire son travail et sa ponctualité et sa disponibilité sont intactes. L'employeur demande l'aide de la jobcoach. Lors de son entretien avec la jobcoach, la femme se dit fatiguée et se plaint de ne pas pouvoir récupérer en fin d'année les heures supplémentaires qu'elle a accumulées depuis plusieurs mois. Elle dit aussi que les tensions dans son couple se sont apaisées.*

- *Une jeune femme d'origine thaïlandaise vit en Belgique avec son fils âgé de 9 ans. Elle a une relation régulière avec un Belge mais elle tient à avoir un emploi pour avoir le droit de rester en Belgique comme travailleuse et être autonome. Elle a obtenu un permis de travail provisoire et elle aspire à avoir un permis définitif. Elle accepte un emploi dans un restaurant avec des horaires coupés, pensant, sur base de ce qu'elle a elle-même vécu en Thaïlande, que son fils sera capable de se débrouiller seul en son absence. Elle travaille très consciencieusement et son employeur est content d'elle. Après quelque temps, son fils accumule les bêtises: il met le feu à l'appartement, il vole des CD dans une grande surface... Une voisine accepte de garder le gamin puis y renonce parce qu'elle n'en sort pas avec lui. La femme est fort perturbée et cela se traduit par des sautes d'humeur à son travail. Sur un coup de tête, elle finit par donner*

sa démission. Elle trouve un nouvel emploi, toujours dans la restauration, mais elle obtient un horaire compatible avec la disponibilité dont elle a besoin pour son fils.

- Une femme d'une trentaine d'année d'origine russe est arrivée en Belgique avec son mari et ses deux enfants (9 et 11 ans). En Russie, elle avait son propre magasin. Elle suit une formation en Horeca et elle trouve un emploi dans un restaurant, ce qui lui donne accès à un permis de travail. Elle se sépare de son mari et envisage de refaire sa vie avec un collègue. L'histoire d'amour tourne mal et elle quitte son emploi. Elle retrouve un emploi dans un autre restaurant et elle suit simultanément des cours à l'Ecole d'hôtellerie pour obtenir l'accès à la profession.

- Une femme de trente-cinq ans d'origine congolaise mariée et mère de deux enfants (5 et 3 ans) a trouvé un emploi à durée déterminée comme auxiliaire polyvalente avec un horaire de nuit.

- Une femme d'origine africaine a suivi une formation d'aide-ménagère. Elle n'a pas cherché immédiatement un emploi parce qu'elle a rencontré des problèmes familiaux. Après plusieurs sollicitations infructueuses dans le secteur pour lequel elle est formée, elle décide de s'orienter vers l'hôtellerie.

- Une femme dans la quarantaine mariée et mère d'une fille de 19 ans a travaillé comme employée dans une collectivité et est au chômage depuis 8 ans. Elle preste des heures en ALE (Agence locale pour l'emploi). Après une formation d'agent d'entretien, elle a la possibilité d'obtenir un emploi dans le nettoyage. Elle ne signe pas le contrat car elle a trouvé la formation trop dure et elle préfère se contenter de ce qu'elle gagne avec le chômage et ses heures en ALE.

- Une jeune femme de 21 ans qui a suivi une formation d'agent d'entretien est invitée à aller se présenter chez un employeur qui lui propose un travail à mi-temps. Son père, chez qui elle vit, lui interdit d'y aller parce qu'un mi-temps ne lui plaît pas.

C. Comprendre la situation des personnes et organisations coachées

Le/la jobcoach qui a en tête une grille de lecture genre lorsqu'il/elle fait connaissance avec une personne en insertion ou avec un employeur (ou plus tard, au cours de l'accompagnement) peut poser des questions pour vérifier dans quelle mesure la personne ou l'entreprise est proche ou distante des stéréotypes de genre à l'œuvre dans notre société. Il/elle

jette ainsi un coup de projecteur sur des choses que son interlocuteur ne pense pas spontanément à dire mais qui sont pourtant bien présentes. Il/elle glane ainsi des informations et il/elle peut formuler pour lui/elle-même des hypothèses qui lui serviront à creuser les différentes dimensions du "contrat" dont il va être question ci-dessous.

a) La personne en insertion

- Quelle confiance en soi et quelle estime de soi la personne a-t-elle développées?
- Quelle représentation la personne a-t-elle de ce qu'elle peut faire (= de ce qu'elle sait faire et de ce qu'elle a le droit de faire)?
- Comment la personne voit-elle son rôle? Quel modèle de partage des tâches a sa préférence? Doit-elle s'occuper d'enfants (en bas âge), d'adolescents ou de personnes dépendantes? Est-elle seule à pouvoir/devoir le faire?
- Comment la personne se situe-t-elle par rapport à la sécurité sociale ou à l'aide sociale? Compte tenu de sa situation, que gagne-t-elle et que perd-elle en allant vers l'emploi ou en se maintenant à l'emploi?

b) L'employeur

- Le métier/le secteur est-il plutôt "masculin" ou plutôt "féminin"?
- Quelle est la proportion d'hommes et de femmes dans l'entreprise? Et dans le personnel d'encadrement?
- Y a-t-il des fonctions où on trouve majoritairement des hommes et des fonctions où on trouve majoritairement des femmes? Lesquelles?
- Y a-t-il des fonctions difficiles à pourvoir?
- Quelle est la motivation à engager des femmes / des hommes?
- Quel statut propose-t-on aux hommes / aux femmes (CDI, CDD, contrats tributaires de primes à l'embauche, temps plein, temps partiel...)?
- L'entreprise est-elle liée à des conventions collectives de travail? Si oui, quelles sont-elles?
- Quels sont les horaires? Comment les gère-t-on en régime de croisière et en cas de pointes d'activité? Est-ce possible de pratiquer des horaires variables?
- Quelle est l'attitude de l'entreprise par rapport aux pauses carrière?
- L'entreprise est-elle aisément accessible? Les difficultés d'accès éventuelles sont-elles prises en compte? Si oui, comment?
- Comment est l'ambiance entre les membres du personnel? Comment la direction intervient-elle en cas de problèmes (par exemple en cas de harcèlement sexuel)?
- Comment l'influence s'exerce-t-elle? Y a-t-il une délégation syndicale? Si oui, quelle proportion d'hommes et de femmes? Y a-t-il des canaux d'influence informels? Si oui, sur quoi se fondent-ils?
- L'entreprise prévoit-elle quelque chose pour faciliter l'accueil des enfants (notamment si elle pratique des horaires difficilement compatibles avec ceux des structures d'accueil et des écoles)?

D. La négociation du contrat

Le/la jobcoach qui a en tête une grille de lecture genre lorsqu'il/elle négocie le "contrat" (voir ci-dessus chapitre III, 4.) avec la personne en insertion ou avec l'employeur peut travailler plus finement et anticiper certaines difficultés.

a) Avec la personne en insertion

- Quel est le problème?

Le problème se situe-t-il dans la sphère de l'emploi, dans la sphère familiale ou dans les deux sphères à la fois?

Le problème se situe-t-il à un niveau individuel ou à un niveau collectif?

- Qui sont les acteurs?

Outre la personne coachée: des personnes de son entourage privé (partenaire, enfants, parents, amis...), des personnes de son entourage professionnel (employeur, collègues...), des acteurs institutionnels (qui appliquent des lois et des réglementations)...

- Quelles sont les attentes de la personne en insertion et quelles sont les attentes des autres acteurs? Ses attentes et celles des autres acteurs sont-elles convergentes ou contradictoires?

Par exemple, comment définit-elle "un emploi de qualité"? Évalue-t-elle la qualité de l'emploi en termes de statut (CDI, temps plein...), de conditions de travail (horaires, mobilité, flexibilité...), de salaire, de contenu du travail...?

Les personnes de l'entourage de la personne coachée ont-elles la même définition d'un emploi de qualité qu'elle ou privilégient-elles des dimensions différentes? L'employeur est-il prêt à offrir un emploi de qualité tel que défini par la personne? Y a-t-il des dispositions légales ou sectorielles qui vont dans ce sens?

- Quels sont les enjeux de la personne en insertion et quels sont les enjeux des autres acteurs? Ses enjeux et ceux des autres acteurs sont-ils convergents ou contradictoires?

Par exemple, que pense-t-elle gagner (ou perdre) en se stabilisant dans un emploi? Est-ce une question d'autonomie, d'image de soi, de survie...? Si elle se stabilise dans son emploi, qu'est-ce que cela aura comme impact sur son entourage privé? Et pour son employeur?

- Quels objectifs la personne en insertion se fixe-t-elle?

Il est prudent de définir simultanément des objectifs SMART pour le domaine professionnel et pour le domaine privé. Si on se contente de définir des objectifs pour le domaine professionnel sans définir des objectifs pour le domaine privé, l'effort fourni dans le domaine professionnel pourrait être réduit à néant par des difficultés d'ordre privé.

- Quelles sont les ressources?

De quelles ressources la personne en insertion dispose-t-elle personnellement et quelles ressources peut-elle trouver dans son entourage? Que va-t-elle devoir négocier et avec qui? Comment peut-elle le faire?

- Qu'est-ce qui peut freiner la personne en insertion ou même la bloquer?

Des freins peuvent résulter des attentes et des enjeux de l'entourage privé en contradiction avec les attentes et les enjeux de la personne. D'autres freins peuvent résulter du marché de l'emploi et des réglementations (voir notamment les pièges à l'emploi pour les personnes qui n'ont accès qu'à des postes rémunérés au salaire minimum).

- Comment la personne coachée évaluera-t-elle les résultats de son action?

Il s'agit de chercher avec la personne des indicateurs concrets qui montreront qu'elle est sur la bonne ou la mauvaise voie tant dans le domaine professionnel que dans le domaine privé. Ces indicateurs devront être un signal d'alarme qui permettra à la personne de réagir dès que la situation évoluera dans un sens négatif dans l'un ou l'autre domaine.

b) Avec l'employeur

- Quel est le problème?

Le problème se situe-t-il dans la sphère de l'emploi, dans la sphère familiale ou dans les deux sphères à la fois?

Le problème se situe-t-il à un niveau individuel ou à un niveau collectif?

- Qui sont les acteurs?

Outre l'employeur coaché: la personne en insertion, des personnes de l'entourage professionnel (chefs, collègues, délégués syndicaux...), des personnes de l'entourage privé de la personne en insertion (partenaire, enfants, parents, amis...), des acteurs institutionnels (qui appliquent des lois et des réglementations)...

- Quelles sont les attentes de l'employeur et quelles sont les attentes des autres acteurs? Ses attentes et celles des autres acteurs sont-elles convergentes ou contradictoires?

Par exemple, comment définit-il "un travail de qualité"? Évalue-t-il la qualité du travail de la personne en insertion en termes de qualité d'exécution de la tâche, de régularité, de disponibilité, de qualité relationnelle, de flexibilité...?

Les autres acteurs ont-ils la même définition d'un travail de qualité que l'employeur ou privilégient-ils des dimensions différentes? La personne en insertion est-elle prête à offrir un travail de qualité tel que défini par l'employeur? Y a-t-il des compléments de formation ou d'autres aménagements (horaires, aide à la mobilité...) à prévoir?

- Quels sont les enjeux de l'employeur et quels sont les enjeux des autres acteurs?

Ses enjeux et ceux des autres acteurs sont-ils convergents ou contradictoires?

Par exemple, que pense-t-il gagner (ou perdre) en stabilisant la personne en insertion dans l'emploi? Est-ce une question de coût salarial, de prime à l'embauche, de coût d'un nouveau recrutement, de qualité de la production ou du service...? Si l'emploi de la personne en insertion est stabilisé, qu'est-ce que cela aura comme impact sur l'entreprise?

- Quels objectifs l'employeur se fixe-t-il?

Il est prudent de définir simultanément des objectifs SMART en termes de qualité du travail et en termes de prise en compte des attentes et des contraintes de la personne en insertion.

- Quelles sont les ressources?

De quelles ressources l'employeur dispose-t-il et quelles ressources peut-il trouver dans le cadre législatif et réglementaire? Que va-t-il devoir négocier et avec qui? Comment peut-il le faire?

- Qu'est-ce qui peut freiner l'employeur ou même le bloquer?

Des freins peuvent résulter des attentes et des enjeux des autres acteurs en contradiction avec les attentes et les enjeux de l'employeur. D'autres freins peuvent résulter du marché de l'emploi et des réglementations (voir notamment les pièges à l'emploi pour les personnes qui n'ont accès qu'à des postes rémunérés au salaire minimum).

- Comment l'employeur coaché évaluera-t-il les résultats de son action?

Il s'agit de chercher avec l'employeur des indicateurs concrets qui montreront que la personne en insertion est sur la bonne ou la mauvaise voie pour une stabilisation de son emploi. Ces indicateurs devront être un signal d'alarme qui permettra à l'employeur de réagir si la situation évolue dans un sens négatif.

IV. Contexte et acteurs du jobcoaching

1. Enquête menée en Flandre

Au cours de trois années de travail sur le terrain, de nombreuses expériences relatives à la fonction et au processus du jobcoaching ont été enregistrées. Plusieurs éléments indiquent que le jobcoaching ne se résume pas à une fonction, mais qu'il constitue aussi une philosophie d'emploi durable à laquelle tous les acteurs concernés peuvent souscrire. La recherche a porté principalement sur les expériences des jobcoachs, mais aussi des responsables d'association et, dans une moindre mesure, des femmes en insertion ainsi que des employeurs. Ces expériences n'ont toutefois pas été rassemblées de manière systématique.

Afin de systématiser toutes ces constatations et de dresser l'inventaire des facteurs ayant une influence sur le jobcoaching, une enquête a été menée en Flandre dans le cadre du projet.

L'enquête reposait sur les hypothèses sous-jacentes suivantes :

- La fonction du/de la jobcoach est nécessaire pour garantir l'emploi durable du public cible constitué par les femmes peu scolarisées.
- D'autre part, il est tout aussi nécessaire que l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus du jobcoaching adhèrent à une philosophie d'emploi durable.
- Ce n'est que lorsque tous les acteurs concernés reconnaissent et assument leurs responsabilités vis-à-vis d'un emploi durable que le/la jobcoach peut remplir sa fonction avec succès.

Les diverses expériences ont fait apparaître très clairement et à plusieurs moments la nécessité de cette philosophie.

Les acteurs du processus de jobcoaching ont été invités à faire part de leur expérience du processus tel que celui-ci a pris forme au cours de la période écoulée.

Les **jobcoachs** des trois associations partenaires néerlandophones ont été interrogé-e-s personnellement. Ils/elles ont été interviewé-e-s par la coordinatrice néerlandophone à l'aide d'un questionnaire, qui a été plutôt utilisé comme aide-mémoire. Les entretiens ont duré environ trois heures par association.

Les **responsables des trois associations partenaires néerlandophones** participant au projet ont été interrogé-e-s personnellement. Ils/elles ont été interviewé-e-s à l'aide d'un questionnaire utilisé comme aide-mémoire pendant l'entretien. Les entretiens ont duré en moyenne deux heures par responsable.

Le **groupe cible des femmes en insertion** n'a pas été interrogé directement. Faute de temps et de moyens, les expériences de ce groupe ont été enregistrées de manière indirecte par les entretiens avec les jobcoachs. Cela a évidemment comme conséquence que les informations obtenues ne sont qu'indicatives et qu'elles sont influencées par l'interprétation des jobcoachs.

Plusieurs **employeurs avec lesquels les jobcoachs ont entretenu des contacts au cours de la période écoulée** ont été associés à l'enquête. Une distinction a été opérée entre trois catégories d'employeurs :

- Catégorie A :

Employeurs avec lesquels les jobcoachs ont développé une relation de collaboration au cours des 12 mois passés. Il s'agit là d'employeurs avec lesquels la relation de collaboration s'est soldée par une réussite et d'employeurs avec lesquels les jobcoachs entretenaient encore une relation de collaboration au moment de l'interview.

- Catégorie B :

Employeurs avec lesquels les jobcoachs ont entretenu une collaboration au cours des 12 mois passés mais qui ont prématurément mis fin à cette collaboration.

- Catégorie C :

Employeurs qui ont été contactés par les jobcoachs au cours des 12 mois passés mais qui n'ont pas accepté l'offre de jobcoaching après ce premier contact.

Les données des employeurs ont été demandées par écrit auprès des jobcoachs au moyen de fiches réponses.

Il a été décidé d'interroger personnellement 10 employeurs de la catégorie A. Les jobcoachs ont transmis les coordonnées de 31 interlocuteurs appartenant à cette catégorie. Finalement, 11 employeurs ont été interviewés personnellement après un premier contact téléphonique. Une personne a été interrogée par téléphone à sa demande car elle avait un emploi du temps assez chargé.

Lors de la composition de cet échantillon, nous avons veillé à opérer une répartition réaliste entre les trois associations partenaires et une répartition entre les secteurs marchand et non marchand. En outre, le choix des personnes interrogées a aussi été déterminé par leur disposition à collaborer et par des raisons d'ordre pratique (accessibilité et disponibilité).

L'entretien s'est déroulé d'une manière structurée au moyen d'un aide-mémoire.

Les entretiens ont duré en moyenne une quarantaine de minutes.

Les jobcoachs ont indiqué huit interlocuteurs pour la catégorie B. Cinq de ces personnes n'étaient pas accessibles pour diverses raisons. Finalement, trois personnes ont été interrogées par téléphone au moyen d'un aide-mémoire.

Les jobcoachs ont transmis le nom de 17 interlocuteurs dans la catégorie C. Trois de ces personnes n'étaient pas accessibles. Finalement, 14 personnes ont été interrogées au moyen d'un aide-mémoire.

Les **syndicats** n'ont pas été associés à l'enquête vu qu'ils n'ont pratiquement pas été concernés par le projet ces dernières années.

2. Données concernant le/la jobcoach

A. Tâches du/de la jobcoach

- Étant donné que le jobcoaching a été opérationnalisé au niveau des associations, la définition des tâches des jobcoachs présente plusieurs différences d'une association à l'autre. Les diverses associations partenaires sont parties de leur propre conception du jobcoaching et ont ainsi défini la fonction du/de la jobcoach à leur manière.

Le jobcoaching implique plusieurs acteurs. Le déroulement d'un processus de jobcoaching donné est notamment déterminé par des facteurs propres à ces divers acteurs. En outre, le jobcoaching vise expressément à apporter des réponses adaptées aux acteurs concernés. Les tâches d'un/d'une jobcoach sont de ce fait très variées.

- On constate toutefois que :
 - dans toutes les associations, les tâches des jobcoachs se concentrent sur les aspects de l'action ayant un lien direct avec l'emploi durable du groupe cible ;
 - dans toutes les associations, l'action des jobcoachs se situe principalement au moment de l'entrée en fonction et pendant la première période suivant l'embauche – c'est par exemple nettement le cas des coachings dans le cadre des projets Interface, voir ci-après –, même si une série de tâches sont également exécutées par les jobcoachs pendant la période précédant l'embauche.

a) Par rapport à la personne en insertion

Accompagnement préalable à l'embauche
--

- Plan professionnel individuel
Le/la jobcoach fait le point, avec la personne en insertion, sur sa motivation, ses capacités, ses possibilités, ses limitations, ses moyens,..., en matière d'emploi. Un plan individuel par étapes est ensuite établi en fonction d'un emploi.

- Entraînement collectif à la recherche d'emploi

- Accompagnement individuel "vers l'emploi"
Le/la jobcoach et la personne en insertion recherchent ensemble un emploi "adéquat" en explorant diverses pistes. Le/la jobcoach s'efforce de faire correspondre le plus possible l'offre et la demande. Grâce à son implication dans le plan professionnel individuel, le/la jobcoach a souvent

une bonne idée du profil et des attentes de la personne en insertion. Parfois, on part explicitement du plan professionnel. Il importe aussi que le/la jobcoach connaisse bien le versant "demande". C'est la personne elle-même qui décide à quelle offre d'emploi elle répond.

Le/la jobcoach recherche avec la personne en insertion des solutions aux problèmes qui limitent les possibilités d'emploi, par exemple sur le plan de la mobilité, de la garde des enfants, des connaissances linguistiques, du permis de travail,... Souvent, des solutions concrètes sont essayées ensemble. En général, elles sont mises en œuvre en fonction d'une possibilité d'emploi bien déterminée. Les jobcoachs déclarent qu'ils/elles doivent accorder une assez grande attention aux problèmes "administratifs", par exemple, la mise en règle par rapport au permis de travail.

Le/la jobcoach travaille avec la personne en insertion sur les attitudes à l'emploi dites "adéquates", comme le fait d'arriver à l'heure, de prévenir l'employeur à temps en cas d'absence, d'observer les consignes de sécurité sur le lieu de travail, de communiquer clairement,... Le/la jobcoach s'efforce de bien faire comprendre à la personne en insertion l'importance de ces attitudes.

Souvent, une ou plusieurs séances collectives de formation sur les attitudes au travail sont prévues. Elles peuvent avoir lieu pendant la période de formation ou être liées à un entraînement collectif à la recherche d'emploi. Dans ce dernier cas, ce sont parfois d'autres collaborateurs de l'organisme d'insertion qui s'en chargent. Une des associations considère cette séance collective comme une première étape dans l'établissement de la relation entre le/la jobcoach et les personnes en insertion. La fonction du jobcoaching dans la recherche d'un emploi durable est expliquée clairement dès ce moment.

L'accompagnement concret de la recherche d'emploi peut prendre la forme d'un encouragement de la personne avant qu'elle aille postuler, de la rédaction en commun de la lettre de candidature, d'une prise de contact préalable entre le/la jobcoach et l'employeur ou de l'accompagnement de la personne lors de l'entretien d'embauche.

- **Accompagnement individuel**

Certaines personnes en insertion ne peuvent pas (encore) décrocher d'emploi à cause de divers problèmes qu'elles rencontrent dans leur vie privée ou dans leur situation sociale et familiale. D'autres problèmes peuvent se poser : logement, divorce, diverses formes d'assuétude, problèmes psychiques,... Le/la jobcoach recherche avec ces personnes des solutions réalistes en fonction de l'emploi. La solution consiste souvent à orienter la personne vers un service adéquat.

Les jobcoachs signalent à ce propos qu'ils/elles ne recherchent de solutions qu'aux problèmes qui empêchent une embauche directe. Toutefois, il n'est pas toujours facile d'établir ce lien "direct". Certain-e-s jobcoachs signalent qu'ils/elles se préoccupent aussi du bien-être "général" des personnes en insertion et qu'ils/elles s'attaquent aussi à des problèmes qui ne sont pas directement liés à l'emploi.

- **Accompagnement pendant les stages**

Dans certains cas, le/la jobcoach effectue le suivi individuel pendant une période de stage. Parfois, il s'agit d'une période de stage durant la

formation ; on accompagne la personne concernée d'une manière ciblée, afin de corriger un point faible qu'on a constaté chez elle (par exemple, connaissances linguistiques, fonctionnement en équipe,...). Parfois, il s'agit d'un stage final menant directement à un emploi. La personne concernée (ainsi que l'employeur) est déjà coachée de manière effective pendant cette période, en vue d'un maintien durable à ce poste.

Accompagnement lors de l'entrée en fonction

- Le/la jobcoach soutient la personne nouvellement engagée lors de son changement de statut (lorsqu'elle a signé un contrat).

Dans la plupart des cas, l'accompagnement des personnes en insertion est assez intensif lors de l'entrée en fonction. Pendant cette période transitoire, les jobcoachs ont l'impression de jouer un rôle très important pour les personnes en insertion. Pour beaucoup d'entre elles, cette période est marquée par de nombreuses questions, par des doutes et des incertitudes. Le/la jobcoach, personne de confiance, les aide à trouver les réponses à ces questions et à renforcer leur confiance en elles. Les jobcoachs déclarent que les personnes en insertion doivent pouvoir les joindre directement pendant ces premières semaines.

Ici aussi, l'accompagnement se fait sur mesure et varie de ce fait beaucoup. Dans certains cas, le/la jobcoach reste à la disposition de la personne ; dans d'autres, le/la jobcoach rend visite à la personne nouvellement engagée une ou plusieurs fois sur son lieu de travail. Dans d'autres cas encore, le/la jobcoach passe un ou plusieurs jours sur le lieu de travail avec la personne, pendant la première période de travail. Durant cette phase, l'accompagnement se focalise sur la familiarisation avec le nouvel emploi, le nouvel environnement.

Le/la jobcoach continue en outre à souligner l'importance d'avoir de "bonnes" attitudes au travail.

Il/elle continue bien sûr à s'intéresser aux problèmes éventuels sur le plan privé ou social au cas où ils n'auraient pas encore été résolus.

- Le/la jobcoach assure une certaine clarté

Le/la jobcoach aide la personne à bien comprendre sa tâche (contenu concret du travail), ses droits et ses obligations en tant que travailleuse de l'entreprise (règlement de travail, contrat de travail, consignes de sécurité, éventuellement d'autres accords oraux, ce qu'on attend d'elle sur le lieu de travail,...). Cela suppose que le/la jobcoach s'informe à court terme sur l'entreprise, notamment en prenant contact au préalable avec l'employeur, en visitant l'entreprise,...

- Le/la jobcoach assure une communication claire entre la personne nouvellement engagée et l'employeur.

En passant en revue avec la personne nouvellement engagée les règles et conventions en vigueur dans l'entreprise, le/la jobcoach prépare d'une certaine façon une bonne communication entre elle et l'employeur. Le/la coach aide la personne nouvellement engagée à établir une relation "constructive" avec son employeur ainsi qu'avec ses collègues.

Accompagnement pendant la première période sur le lieu de travail

Après la phase transitoire, le/la jobcoach continue à suivre la personne en insertion. Ici aussi, la définition concrète de cette phase, de même que la fréquence des contacts et la durée du suivi sont très variables.

En général, l'accompagnement se focalise sur un soutien continu en matière d'attitudes au travail et/ou sur la recherche de solutions réalistes en ce qui concerne les conditions connexes.

L'expérience des jobcoachs enseigne que, même si la personne a suivi une formation préalable et un accompagnement intensif, il est bon de continuer à insister sur l'importance des bonnes attitudes au travail après qu'elle a été engagée.

Dans certains cas, le/la jobcoach encadre aussi l'initiation technique. Cela se passe parfois d'une manière très systématique, au moyen d'un plan par étapes établi d'un commun accord (entre le/la jobcoach et la personne en insertion, et parfois aussi l'employeur).

Dans la plupart des cas, une séance de suivi sur le lieu de travail est prévue, en présence de l'employeur, après une période donnée (après trois ou six mois). Parfois, le suivi se limite à ce contact, éventuellement complété par un ou plusieurs contacts de suivi intermédiaires, établis par téléphone, à l'initiative du/de la jobcoach. Dans d'autres cas, le/la jobcoach continue à rendre visite régulièrement à la personne sur le lieu de travail et/ou à l'extérieur ; des séances d'évaluation sont également prévues à intervalles réguliers, en concertation ou non avec l'employeur. En général, le coaching diminue en intensité au fil des semaines ou des mois. Dans un certain nombre de cas, le/la jobcoach continue à suivre la personne pendant plus d'un an sur son lieu de travail.

Il arrive bien sûr aussi qu'en cas de problèmes ou de risque de problèmes sur le lieu de travail, le/la jobcoach ait un contact avec la personne en insertion à l'initiative de l'employeur ou de la personne elle-même, ou parfois de sa propre initiative.

Les jobcoachs restent aussi accessibles aux personnes en insertion pendant les premiers mois suivant l'embauche en dehors des contacts planifiés. Les personnes peuvent s'adresser à lui/elle pour lui poser des questions supplémentaires, ou lorsque des problèmes se produisent en rapport avec leur emploi ou dans la communication avec leur employeur. Elles peuvent se confier au/à la jobcoach.

Lorsque l'emploi prend fin au cours des premiers mois, les personnes en insertion peuvent s'adresser à leur jobcoach, qui recherche alors avec elles une autre possibilité d'emploi.

b) Par rapport à l'employeur

Contacts préalables à l'embauche

Le/la jobcoach recherche des employeurs potentiels par divers canaux afin de trouver des possibilités d'emploi. Les contacts avec l'employeur peuvent résulter d'une collaboration existante entre l'association du/de la

jobcoach et cet employeur, par exemple au niveau des stages. Les contacts avec les employeurs sont établis essentiellement en réponse à une offre d'emploi. Le/la jobcoach peut répondre à une offre d'emploi de l'employeur, ou celui-ci peut prendre lui-même l'initiative de contacter l'association pour laquelle le/la jobcoach travaille. La forme et le contenu du premier contact avec un employeur peuvent être très différents.

Lors de ce premier contact, le/la jobcoach a pour mission d'informer et de convaincre l'employeur de l'offre de candidat-e-s et de l'offre de coaching. L'expérience montre que cette mission ne va pas de soi.

Dans une minorité de cas, le premier contact consiste à répondre à l'employeur qui demande un coaching pour certain-e-s (nouveaux-elles) travailleurs-euses. Le/la jobcoach ne devra pas convaincre l'employeur dans ce cas.

Les contacts entre l'employeur et le/la jobcoach peuvent aussi concerner la communication d'informations sur les mesures d'aide à l'embauche (auxquelles la personne candidate peut prétendre) ainsi que la fourniture d'une assistance concrète pour bénéficier de ces mesures.

Contact lors de l'entrée en fonction de la personne en insertion

Pendant la période qui précède et suit directement l'embauche, le/la jobcoach fait souvent office d'intermédiaire pour l'échange d'informations entre l'employeur et la personne en insertion. Le/la jobcoach a pour mission d'établir un dialogue direct et constructif entre l'employeur et la personne.

Le/la jobcoach assiste l'employeur dans les démarches administratives relatives à l'entrée en fonction. L'engagement de personnes allochtones entraîne souvent des procédures administratives supplémentaires (permis de travail, carte de travail,...). Dans ce cas, la tâche du/de la jobcoach consiste en premier lieu à initier l'employeur à cette matière compliquée. Dans un certain nombre de cas, une ou plusieurs séances de concertation sont prévues entre le/la jobcoach et l'employeur (plusieurs niveaux au sein de l'entreprise) et la personne nouvellement engagée sur la définition concrète des tâches ainsi que sur ce que l'entreprise attend. Parfois, un plan par étapes est établi en vue du processus de familiarisation de la personne nouvellement engagée.

Au cours des contacts qui ont lieu lors de l'entrée en fonction, on se met généralement d'accord sur la poursuite du suivi de la personne au sein de l'entreprise. Concrètement, cela implique de planifier un certain nombre de rencontres entre le/la jobcoach et l'employeur afin de réaliser le suivi.

Contacts pendant la première période de travail

La collaboration entre le/la jobcoach et l'employeur se limite dans la plupart des cas à un ou plusieurs entretiens de suivi (ou d'évaluation) après quelques mois de travail.

c) Par rapport à l'organisme d'insertion

- Au sein de l'organisme d'insertion, les tâches du/de la jobcoach se concentrent principalement sur la concertation avec les collègues ainsi que sur la canalisation et la transmission de l'expérience. Tous les jobcoachs déclarent passer assez bien de temps aux réunions avec leurs collègues dans leur association.
- Concertation avec les collègues sur la définition et la délimitation de la fonction du/de la jobcoach

Au début du projet, le concept de jobcoaching était clair pour les différentes associations partenaires. Pourtant, à ce moment-là, la fonction de jobcoach n'avait pas encore été concrètement définie ni clairement délimitée par rapport aux tâches des autres accompagnateurs-trices de l'association. La seule chose qui était claire, c'est que les tâches du/de la jobcoach se situeraient sur le plan de l'emploi (durable). Ce manque de clarté a eu comme conséquence que, dans la phase de départ, les jobcoachs se sont parfois chargé-e-s de tâches qui, d'après leurs collègues, faisaient partie de leurs responsabilités. D'où la nécessité, pour le/la jobcoach, de se concerter avec ses collègues qui s'occupent également de questions liées à l'emploi ("trajectbegeleiders" c'est-à-dire accompagnateurs-trices du parcours, responsables du suivi des stages en entreprise, responsables de l'emploi,...).

Cette concertation était essentiellement informelle et non structurée. Au fil du temps, la fonction de jobcoach est devenue suffisamment claire, tant pour le/la jobcoach que pour les autres membres de l'équipe. Ces séances de concertation ont de ce fait été progressivement supprimées.
- Concertation avec les collègues sur les questions liées à l'emploi

Dans la plupart des associations, il y a une concertation systématique sur les questions liées à l'emploi. Les jobcoachs, les accompagnateurs-trices du parcours et les responsables de l'emploi participent à cette concertation ("groupe de travail "accompagnement du parcours"", "groupe de travail "emploi""). Des dossiers individuels y sont discutés, mais aussi des questions générales en rapport avec l'emploi des ex-stagiaires ou des questions qui ont une influence sur le travail des accompagnateurs-trices du parcours ou des jobcoachs (par exemple, comment réagir face aux employeurs qui ont une attitude manifestement discriminatoire ?).
- Transmission des constatations découlant de la pratique du jobcoaching

Les informations recueillies durant le jobcoaching permettent à l'association de mieux faire correspondre son offre à l'évolution du marché de l'emploi et aux besoins du groupe cible. En coachant les ex-stagiaires ou les demandeurs-euses d'emploi lors de leur entrée en fonction et après l'embauche, les jobcoachs peuvent constater dans quelle mesure ces personnes répondent aux attentes des entreprises et sur quels points la formation et l'accompagnement préalables peuvent être éventuellement corrigés pour encore mieux les préparer à un emploi durable.

En recherchant continuellement des possibilités d'emploi, les jobcoachs peuvent se faire une idée du marché de l'emploi local et régional en ce qui concerne les fonctions intéressant leur groupe cible.

En entretenant des contacts avec les employeurs sur l'affectation des places vacantes et sur la mise au courant des nouveaux-elles travailleurs-euses, ils/elles apprennent à connaître les attentes explicites mais aussi implicites des employeurs en ce qui concerne les aptitudes techniques et les attitudes au travail de leur personnel.

Toutes ces informations peuvent donner d'importantes indications permettant de mieux adapter l'offre de formation et d'accompagnement de l'association, ce qui renforce évidemment sa qualité.

Il importe que les jobcoachs transmettent ces informations à leur association. Une des responsables parle de la "fonction de baromètre" du/de la jobcoach au sein de l'association. Par ses contacts avec les demandeurs-euses d'emploi et les travailleurs-euses, d'une part, et avec les employeurs, d'autre part, le/la jobcoach peut jauger les possibilités, limitations, attentes, motivations, etc., de ces deux groupes, ainsi que les évolutions qui se produisent à ce niveau.

Exemple. Les jobcoachs ont constaté à plusieurs reprises que le décrochage précoce d'une personne nouvellement engagée est dû au manque de communication entre elle et son patron. Ce manque de communication s'explique souvent par le fait que le/la travailleur-euse concerné-e ne connaît pas assez bien la langue véhiculaire de l'entreprise, qu'il/elle ne s'affirme pas assez ou que ses aptitudes à la communication sont insuffisantes (ce qui ne veut pas dire que la cause d'un manque de communication doit toujours être recherchée chez la personne nouvellement engagée: il se peut aussi que la manière de communiquer dans l'entreprise doive être améliorée). Les jobcoachs constatent en outre que, pour ce qui est des connaissances linguistiques et de la communication dans l'entreprise, les employeurs sont très exigeants. Ces indications incitent à mettre encore plus l'accent, dans la formation et l'accompagnement avant et pendant le travail, sur les aptitudes à la communication et sur l'importance des connaissances linguistiques en vue d'un emploi durable.

- Systématisation et transmission de l'expérience en matière de jobcoaching dans l'association

Le jobcoaching suppose une expérience spécifique. Par leur pratique quotidienne et le dialogue qu'ils/elles entretiennent avec d'autres jobcoachs et des accompagnateurs-trices de parcours, les jobcoachs acquièrent progressivement cette expérience.

Dans certains cas, le/la jobcoach consigne cette expertise d'une manière plus systématique, notamment en rédigeant un manuel concret de jobcoaching destiné à ses collègues des projets de formation ou d'embauche, qu'ils/elles travaillent dans son association ou dans d'autres. D'après une des responsables, "en coachant des femmes dans des entreprises, le/la jobcoach acquiert une expérience qui s'avère utile à l'accompagnement des femmes dans notre propre projet d'emploi. Ce que nous avons appris influence la manière dont nous développons le coaching individuel dans notre propre projet".

- Contribution au développement d'un réseau d'"employeurs"
Par leurs contacts avec les employeurs, les jobcoachs contribuent de toute façon au développement des contacts avec les employeurs à partir de leur association.
Dans certains cas, les jobcoachs sont activement associé-e-s au développement systématique d'un réseau d'entreprises et sont invité-e-s à prendre ou à soutenir des initiatives dans ce cadre.
- Suivi administratif des dossiers en vue de l'établissement de rapports internes et externes
Le/la jobcoach tient un dossier pour chaque personne qu'il/elle suit. Ce dossier est un instrument important, tout d'abord pour le/la jobcoach, mais éventuellement aussi pour d'autres coachs, formateurs-trices et accompagnateurs-trices de la personne coachée, pour soutenir le déroulement du processus de coaching. Les dossiers administratifs laissent une trace visible des efforts fournis pour ce groupe cible et avec lui. Avant que le/la jobcoach n'entre en fonction, ces efforts étaient fournis dans une certaine mesure, souvent par des collaborateurs différents, mais ils n'étaient rendus visibles à aucun moment.
Ce dossier peut en outre être un instrument important à l'appui du processus de développement de la personne concernée. Elle peut ainsi, après un certain temps, se faire une idée des efforts qu'elle a déjà consentis, du chemin qu'elle a déjà parcouru, ce qui peut renforcer dans une grande mesure sa confiance en elle.
Les dossiers administratifs revêtent évidemment une certaine importance en vue de l'établissement de rapports d'activités destinés en premier lieu aux instances subsidiaires.

d) Par rapport aux syndicats

Durant le projet, les jobcoachs n'ont eu aucun contact avec les syndicats. Cela s'explique par le fait que les jobcoachs étaient surtout actifs/actives dans des petites entreprises ou organisations où les syndicats ne sont pas représentés.

B. Profil du/de la jobcoach

Un/une jobcoach a des tâches très variées qui se rapportent à des personnes différentes. L'expérience des années précédentes montre que certaines attitudes et certaines compétences sont nécessaires pour remplir cette fonction. Il apparaît en outre nécessaire que le/la jobcoach ait ou acquière certains savoirs. Le profil qui suit comprend les aspects que les jobcoachs et les responsables des associations estiment importants.

a) Attitudes

- Une attitude ouverte, neutre et respectueuse

Le/la jobcoach doit avoir la confiance de toutes les personnes qu'il/elle coache, tant des personnes en insertion que des employeurs (plusieurs personnes au sein de l'entreprise). Il/elle n'a aucun préjugé à l'égard de ces personnes et est à l'écoute de tou-te-s. Le/la jobcoach ne prend pas parti mais adopte une position de neutralité vis-à-vis de tous les acteurs impliqués dans le processus de coaching. Il/elle doit être diplomate.

Le/la jobcoach fait preuve de discrétion dans ses rapports avec les autres et respecte la vie privée de tous les intéressés.

- Une attitude positive et motivante

Le/la jobcoach soutient des personnes qui sont en train de progresser ou d'apprendre. Il est donc important qu'il/elle croie en ces personnes (en leurs possibilités, leur motivation, leurs attitudes, notamment au travail, leur potentiel,...) et qu'il/elle le leur fasse bien comprendre en les approuvant de manière positive (mais réaliste) et en les encourageant continuellement.

- Une attitude ferme et résolue

Le/la jobcoach connaît sa mission. Il/elle se met clairement d'accord et établit les limites à ne pas franchir avec les personnes avec lesquelles il/elle collabore et respecte fidèlement ces accords. Il/elle attend évidemment la même chose des autres acteurs. Le jobcoaching suppose une prise de position directe, qui provoque souvent des confrontations.

Le/la jobcoach reste ferme face aux autres personnes dans des situations diverses. Il/elle ose relever les défis, faire des propositions et prendre des initiatives.

- Une attitude concernée

Le/la jobcoach est convaincu-e de sa mission. Il/elle s'intéresse au bien-être des personnes qu'il/elle accompagne, se sent concerné-e par le fonctionnement des entreprises et organisations avec lesquelles il/elle collabore. Pour préserver sa position de neutralité, le/la jobcoach se distancie toutefois suffisamment des diverses parties et de leurs problèmes.

- Une attitude souple

Le/la jobcoach doit avoir de l'entregent et répondre avec souplesse aux diverses attentes, situations, changements de cap,... Cela suppose une bonne faculté d'adaptation et de familiarisation, ainsi que la possibilité de prévoir suffisamment de souplesse dans son plan de travail.

- Une attitude consciente des dimensions de genre

Familiarisé-e avec la problématique du genre, le/la jobcoach accorde de l'attention aux questions liées au genre à chaque étape du processus de jobcoaching. En sensibilisant les autres acteurs à ces mécanismes souvent implicites, il/elle cherche à en atténuer l'impact.

b) Aptitudes

- Pouvoir communiquer aisément et clairement (aptitude à la communication)

Le/la jobcoach doit avant tout avoir une bonne aptitude à la communication.

Il/elle doit être à l'écoute des personnes et de leurs attentes. Cela suppose de comprendre le langage des divers acteurs que l'on côtoie (et donc de connaître ces acteurs). Parfois, le/la jobcoach est censé-e aussi connaître plusieurs langues (ou du moins en avoir une connaissance élémentaire).

Le/la jobcoach doit communiquer des messages clairs et ciblés aux divers intéressés, ce qui suppose que non seulement il/elle puisse comprendre leur langage, mais aussi le parler.

- Pouvoir bien s'entendre avec les autres (aptitudes sociales et relationnelles)

La construction d'une relation de coopération et de confiance suppose de grandes aptitudes sociales de la part du/de la jobcoach. Idéalement, le/la jobcoach aura volontiers des relations avec les gens, établira facilement des contacts et inspirera la confiance. Il/elle connaît assez bien les gens et est un peu psychologue. Le/la jobcoach doit avoir une bonne intuition et beaucoup de patience.

Le/la jobcoach sait motiver et convaincre les personnes.

Dans les situations conflictuelles, il/elle reste calme et impartial-e et fait office de médiateur-trice.

- Pouvoir s'adapter facilement et se familiariser rapidement

Lorsqu'il/elle est en contact avec diverses personnes et situations, il importe que le/la jobcoach puisse s'adapter rapidement et facilement. Il/elle doit se faire assez vite une idée des personnes (de leurs possibilités, limites, motivations, aspirations, milieu,...) et des situations ou des circonstances (par exemple, définition de fonction, conditions de travail, organisation et circonstances du travail). Peuvent également s'avérer utiles une bonne faculté d'observation et une attention aux détails (importants), un esprit alerte et une bonne faculté d'évaluation permettant de distinguer l'essentiel de l'accessoire.

- Pouvoir fonctionner de manière autonome et en concertation

Le/la jobcoach est en mesure de travailler de manière autonome et d'organiser son travail. Il/elle doit aussi travailler constamment en concertation avec d'autres (personnes en insertion, employeurs, collègues au sein de son association).

- Pouvoir organiser et planifier correctement

Vu la diversité et le nombre de tâches, le/la jobcoach doit pouvoir les organiser et les planifier correctement. En outre, il est indispensable de rester suffisamment flexible pour pouvoir faire face aux imprévus.

- Avoir des aptitudes administratives et savoir se servir d'un ordinateur et de l'Internet

La tenue de dossiers sur les divers contacts en vue de l'établissement de rapports internes et externes suppose d'avoir certaines aptitudes administratives. Une connaissance pratique de l'informatique et de l'Internet ne constitue pas seulement un atout pour l'établissement de dossiers, mais peut aussi aider le/la jobcoach à accompagner les personnes dans leur recherche d'emploi (par exemple recherche d'offres d'emploi).

c) *Connaissances*

- Connaissance de soi

Il importe que le/la jobcoach connaisse sa propre endurance, ses points forts et ses points faibles. Il/elle doit connaître les valeurs et les normes qu'il/elle applique consciemment ou inconsciemment dans ses relations avec les autres (par exemple, en matière de genre et d'origine ethnique).

- Connaissance du groupe cible

Il importe que le/la jobcoach comprenne le contexte global et les problèmes du groupe cible constitué par les personnes en insertion (allochtones) peu scolarisées, ainsi que les facteurs qui influencent l'intégration professionnelle (durable) de ce groupe cible.

- Compréhension de la personne en insertion prise individuellement

Le jobcoaching suppose un travail sur mesure. Aussi le/la coach doit-il/elle avoir certaines informations sur la personne qu'il/elle accompagne et la "sentir". Ces informations contribuent à la confiance que le/la jobcoach a dans la personne qu'il/elle accompagne.

- Connaissance du monde de l'entreprise

Il est tout aussi important que le/la jobcoach comprenne les réalités des entreprises. Il/elle doit être assez familiarisé-e avec les règles (économiques, mais aussi sociales) en vigueur dans les entreprises et susceptibles d'avoir une influence notamment sur la politique d'embauche des groupes "à risques".

- Compréhension de l'employeur pris individuellement

Le coaching en vue d'un emploi durable suppose que le/la jobcoach comprenne l'entreprise avec laquelle il/elle collabore, qu'il/elle s'informe convenablement sur la nature de l'entreprise, ses conceptions, les conditions et les circonstances de travail,...

- Connaissance de la fonction (de la personne embauchée)

Le/la jobcoach doit aussi connaître la définition concrète de la fonction au sein de l'entreprise (les tâches concrètes qui doivent être effectuées, les opérations et compétences nécessaires à cette fin, le rythme de travail prévu,...).

- Connaissance du marché de l'emploi (local/régional)
Le/la jobcoach doit connaître les possibilités d'emploi du groupe cible qu'il/elle accompagne.
- Connaissance des mesures d'aide à l'embauche et des statuts
Il est indiqué d'avoir une connaissance élémentaire des mesures d'aide à l'embauche et des statuts d'emploi en vigueur. Vu la complexité et l'évolution rapide de cette matière, il est utile de pouvoir s'en remettre à une personne experte dans ces questions.
- Connaissance de la "carte sociale" et des services d'accompagnement psycho-médico-social dans la région
En vue d'une orientation ciblée, il est utile que le/la jobcoach soit quelque peu familiarisé-e avec la "carte sociale" de la région. Ici aussi, il est utile de pouvoir faire appel à un réseau de contacts au sein de ces différentes organisations.
- Connaissance du genre
Le/la jobcoach a des connaissances de base sur le genre en général et sur les facteurs liés au genre qui influencent le processus de jobcoaching.

C. Relation entre le/la jobcoach et...

a) La personne en insertion

La relation entre le/la jobcoach et la personne en insertion peut être très variable sur le plan du contenu, de la durée et de la fréquence des contacts. Elle dépend beaucoup de la définition des tâches du/de la jobcoach (voir ci-dessus).

(Parfois le/la jobcoach entretient d'autres rapports avec la personne, en dehors du processus de jobcoaching ; par exemple, l'accompagnateur-trice du parcours d'une femme peut aussi être son/sa jobcoach.)

La plupart des rapports entre un-e jobcoach et une personne en insertion se caractérisent par une relation de confiance, ou à tout le moins par la recherche d'un rapport de confiance par le/la jobcoach, sachant qu'une bonne relation de confiance est nécessaire pour encadrer avec succès une personne en insertion vers un emploi durable. La manière dont ce rapport de confiance est établi peut être aussi très variable. Parfois, la confiance se construit en effectuant ensemble un parcours intensif vers un emploi. Parfois, la confiance s'installe très rapidement en entreprenant ensemble des actions concrètes en vue d'un emploi ou en travaillant ensemble quelques jours sur le lieu de travail.

Une relation de confiance s'établit donc souvent, comme en témoigne le fait que beaucoup de personnes en insertion confrontées à divers problèmes de nature privée, sociale ou relationnelle vont consulter leur jobcoach. Après l'embauche, de nombreuses personnes en insertion retournent chez leur jobcoach en cas de problèmes, même si ceux-ci ne

sont pas liés au travail. Les employeurs perçoivent eux aussi la relation entre la personne nouvellement embauchée et le/la jobcoach comme une relation de confiance. Les personnes en insertion peuvent parler de tout avec lui/elle. "Elles ne viennent pas nous parler de leur mécontentement ou nous poser des questions ; pour ça, elles vont voir leur jobcoach".

En outre, dans la pratique, la relation entre le/la jobcoach et la personne en insertion est essentiellement une relation de soutien. Le/la jobcoach accompagne la personne dans sa recherche d'un emploi adéquat, lors de l'entrée en fonction et pour conserver son emploi. Le/la jobcoach recherche des solutions avec la personne, souligne ses possibilités mais lui laisse prendre les décisions.

Le/la jobcoach invite la personne à assumer sa propre responsabilité en matière d'emploi "durable".

Idéalement, le/la jobcoach assiste la personne non seulement en vue d'un emploi durable mais il/elle l'encourage aussi à se débrouiller davantage. Le/la jobcoach accompagne la personne dans son processus d'évolution vers une autonomie accrue. Le/la coach s'efforce, tout au long du parcours effectué ensemble, d'encourager continuellement la personne à avoir confiance en elle.

b) L'employeur

La relation entre le/la jobcoach et l'employeur se traduit par une série de contacts personnels ou téléphoniques étalés sur plusieurs semaines ou plusieurs mois. La plupart des contacts ont lieu dans la période qui précède et qui suit l'entrée en fonction de la personne nouvellement engagée. Les contacts ont trait aux aspects pratiques de l'arrivée de la personne concernée (réaction à une offre d'emploi, introduction à l'entretien d'embauche, entretien de présentation, concertation sur le contenu de la fonction et familiarisation sur le plan pratique, assistance administrative,...) Par la suite, les contacts concernent principalement des entretiens de suivi et ont lieu en général après quelques mois. Les contacts ont souvent lieu à l'initiative du/de la jobcoach. La relation de coopération n'est que rarement réciproque (les projets Interface constituent une exception à cet égard). Les jobcoachs expliquent qu'ils/elles se positionnent en tant que partenaires disponibles vis-à-vis des employeurs. La réalité montre que les employeurs n'acceptent pas ou peu cette proposition (à l'exception de l'assistance administrative, pour laquelle les employeurs reconnaissent l'expérience des jobcoachs). Cela tient beaucoup au fait que les employeurs perçoivent le/la jobcoach comme une "personne de confiance" de la personne nouvellement engagée. Cette perception est renforcée par le fait que le/la jobcoach accompagne cette personne à partir d'un organisme d'insertion. De ce fait, les employeurs retiennent surtout l'importance "indirecte" du/de la jobcoach pour leur propre organisation (voir ci-après).

Il arrive rarement qu'un-e jobcoach devienne une personne de confiance pour l'employeur après un certain temps. S'ils/elles ont l'occasion de prouver leur neutralité vis-à-vis de la personne en insertion et de

l'employeur, les jobcoachs parviennent à gagner la confiance des employeurs. En réalité, ils n'en ont pas souvent le temps ou l'occasion dans les entreprises.

D. De la fonction à la philosophie

a) Par rapport à la personne en insertion

Outre le fait de trouver et de conserver un emploi durable, l'autonomisation ("empowerment") des personnes en insertion est un autre objectif important du jobcoaching. L'emploi durable suppose en effet que le/la travailleur-euse soit suffisamment fort-e pour se débrouiller seul-e en toute circonstance.

L'assistance apportée par le/la jobcoach doit par conséquent viser l'augmentation de l'autonomie de la personne concernée.

En fait, le/la jobcoach n'a pas une mission différente de celle des autres collaborateurs-trices de l'organisme d'insertion qui doivent tou-te-s aider les personnes en insertion à se débrouiller. Ils/elles contribuent au succès du jobcoaching en visant eux/elles aussi, dans le cadre de leur fonction, l'emploi durable des personnes en insertion.

L'introduction de la fonction de jobcoach a allongé la période durant laquelle on travaille sur l'autonomisation. L'élément spécifique de la fonction de jobcoach tient à ce que celui/celle-ci peut venir en aide à la personne pendant et après l'accès à l'emploi – étape importante – et en même temps sensibiliser son nouveau milieu de travail en vue d'un emploi durable (voir ci-après). Idéalement, la période pendant laquelle le/la jobcoach accompagne la personne en insertion ne constitue qu'une phase dans un long processus d'autonomisation qui a été initié au préalable par d'autres collaborateurs-trices de l'organisme d'insertion, qui sera poursuivi ensuite par la personne elle-même en interaction avec les acteurs de son nouvel environnement de travail, et qui pourra favoriser un emploi durable.

Les coachs perçoivent généralement ce travail d'autonomisation comme un des aspects les plus difficiles de leur travail. Il est manifeste que beaucoup de personnes en insertion attendent de leur jobcoach qu'il/elle cherche (et trouve) un emploi à leur place.

Les jobcoachs déclarent que, pendant le parcours, ils/elles mettent le plus souvent possible les personnes devant leurs responsabilités en les laissant choisir et accomplir elles-mêmes certaines démarches. Ils/elles essaient de conclure et d'appliquer des accords très clairs avec l'intéressé-e.

Ils/elles indiquent qu'il est très important pour les personnes en insertion de se faire une idée claire du rôle et des tâches du/de la jobcoach. Il s'agit de tracer des limites claires, notamment en ce qui concerne la disponibilité du/de la jobcoach.

b) Par rapport à l'employeur

Le/la jobcoach entretient une relation de collaboration avec l'employeur. Vis-à-vis des diverses personnes concernées, il/elle se positionne en tant que coach en vue d'un emploi durable.

L'objectif poursuivi est que le/la jobcoach accompagne l'employeur dans l'intégration de la personne nouvellement engagée, qu'il/elle informe l'employeur et qu'il/elle l'incite à entretenir un dialogue constructif durable avec son/sa nouveau-elle collaborateur/trice.

Les jobcoachs déclarent que les contacts existants se limitent généralement à une série de questions pratiques relatives à l'entrée en fonction et au suivi de la personne nouvellement embauchée sur le lieu de travail.

Fort-e de sa connaissance du groupe cible et de son expérience du jobcoaching, le/la jobcoach a aussi pour mission de conseiller l'employeur pendant le processus d'intégration et de le rendre conscient de ses responsabilités à cet égard. Le/la jobcoach assiste l'employeur dans son processus d'apprentissage.

Le jobcoaching peut en outre contribuer à un emploi durable au sein de l'entreprise et à une diminution de la rotation du personnel ou du pourcentage d'abandons qui serait éventuellement trop important.

À cet égard, le/la jobcoach peut remplir une fonction importante de signalement dans l'entreprise. En tant qu'acteur externe, le/la jobcoach est parfois mieux placé-e que les collaborateurs de l'entreprise pour remarquer et aborder les points faibles de l'entreprise (politique du personnel, circonstances et conditions de travail, sécurité sur le lieu de travail,...). Par son rôle de coach, le/la jobcoach peut apporter certaines adaptations ou améliorations qui visent à assurer une intégration sans encombre de la nouvelle recrue, mais qui peuvent aussi entraîner une amélioration des conditions de travail des autres travailleurs-euses. Le/la jobcoach peut ainsi contribuer à la qualité du travail dans une entreprise. Il est évidemment nécessaire que l'employeur (à tous les niveaux de l'entreprise) soit lui aussi convaincu de sa responsabilité par rapport à l'emploi durable. Ici aussi, le/la jobcoach peut apporter sa contribution en s'attaquant à certaines questions liées au jobcoaching afin de susciter ou de soutenir un processus de conscientisation.

c) Par rapport à l'organisme d'insertion

Il est clair que l'intégration durable du groupe cible constitué par les personnes peu scolarisées ne dépend pas uniquement d'un accompagnement intensif par un-e jobcoach lors de leur accès à l'emploi et durant la période qui suit. Les jobcoachs expliquent cela comme suit : "Il nous est impossible de préparer suffisamment quelqu'un à un emploi durable en l'espace de quelques semaines seulement. Seul-e-s, nous ne pouvons pas rectifier ce qui pose problème parfois depuis des années, par exemple en matière d'attitudes au travail".

Travailler à un emploi durable est un processus qui requiert l'implication de toutes les personnes concernées : demandeur-euse d'emploi ou

travailleur-euse, employeur, (syndicat), jobcoach, mais aussi autres accompagnateurs-trices et formateurs-trices de l'organisme d'insertion. Tou-te-s les accompagnateurs-trices et formateurs-trices peuvent contribuer activement à un emploi durable pour peu qu'ils/elles remplissent leur mission spécifique en tenant expressément compte de l'objectif de l'emploi. L'organisme d'insertion a pour mission commune de préparer les personnes à un emploi durable.

Il s'agit donc de convaincre tous les membres de l'équipe de cette philosophie et de les aider à la mettre concrètement en œuvre dans leur pratique.

Les jobcoaches se sentent appelé-e-s à propager cette philosophie auprès de leurs collègues. Ils/elles utilisent à cet effet les structures de concertation existantes, recherchent de nouvelles possibilités de concertation ou profitent de contacts informels pour aborder la question avec leurs collègues.

"Il y a quelques années, le groupe de travail "emploi" était encore isolé au sein de l'organisme de formation. Grâce à nos efforts constants, la situation a changé. Il existe désormais une structure de concertation entre les collègues qui s'occupent directement d'emploi et les diverses équipes de formation". "Lors des contacts qu'il a avec ses collègues de l'association, notre jobcoach continue à insister sur l'importance de travailler sur les bonnes attitudes au travail".

3. Données concernant la personne en insertion

A. Groupe cible dans les organismes d'insertion

- Chez **NIVO Brussel**, le jobcoaching (en tant qu'accompagnement des ex-stagiaires et de leur employeur dès leur entrée en fonction) a été d'emblée lié à la formation en "auxiliaire en entretien dans le secteur des soins" et à la formation en "travaux de bureau". Ces formations n'attirent presque que des femmes. Le niveau de ces groupes est généralement assez faible. En outre, on constate habituellement que, après la formation, un pourcentage élevé des ex-stagiaires ne gardent pas longtemps leur emploi. Dans un premier temps, le jobcoaching a été offert à toutes les ex-stagiaires qui avaient pu trouver un travail à l'issue de ces formations. Après quelque temps, le système a changé, car il est apparu que toutes les ex-stagiaires n'avaient pas besoin de jobcoaching. C'était surtout les plus faibles d'entre elles, notamment celles qui n'étaient pas encore tout à fait prêtes à passer sans difficulté à un emploi, qui pouvaient tirer profit d'une poursuite de l'accompagnement (principalement pour ce qui est des questions d'émancipation). De plus, d'un point de vue pratique, il n'était pas réaliste de continuer à coacher l'ensemble des groupes à long terme, étant donné que tous les x mois, un nouveau groupe commençait une formation.

Actuellement, les ex-stagiaires ne sont coachées que si elles en font la demande ou à la demande de leur accompagnateur-trice de parcours ou de leur formateur-trice. Le jobcoaching est aussi proposé aux ex-participantes qui après avoir perdu un emploi recherchent à nouveau du travail.

L'association envisage d'étendre le jobcoaching aux ex-stagiaires des autres formations qui nécessitent encore une certaine attention lors de leur entrée en fonction.

- Chez **Buurtservice Antwerpen**, le jobcoaching (en tant qu'accompagnement de tous les aspects liés à la recherche d'un emploi, à l'entrée en fonction et à la conservation de l'emploi) est proposé à toutes les femmes en expérience de travail, ainsi qu'à toutes les femmes qui ont travaillé dans le cadre du projet au cours des années précédentes. Pendant que les femmes travaillent dans le cadre du projet, elles sont coachées par le/la jobcoach en vue de trouver un emploi. Celles qui n'ont pas encore d'emploi continuent à se faire coacher pendant les six mois suivant la fin du contrat d'expérience de travail. En général, au terme de cette période de six mois, le/la jobcoach diminue progressivement l'accompagnement des femmes qui n'ont pas encore d'emploi (et lorsqu'il apparaît clairement que l'intéressée n'est pas motivée à travailler) et les renvoie le cas échéant à leur accompagnateur-trice initial-e de parcours. Les femmes qui trouvent un emploi continuent toutes à être coachées en fonction de leurs besoins.

- Chez **Jobhuis Halle-Vilvoorde**, le jobcoaching (en tant qu'accompagnement du/de la travailleur-euse et de l'employeur sur le lieu de travail) est fourni à divers groupes.

- Les demandeurs-euses d'emploi en accompagnement de parcours qui nécessitent spécifiquement une poursuite du suivi après l'embauche. Il peut s'agir de demandeurs-euses d'emploi dont le parcours est accompagné par un-e collaborateur/trice de Jobhuis, mais aussi de demandeurs-euses d'emploi qui ont un-e accompagnateur-trice de parcours externe et qui sont orientées vers Jobhuis par leur accompagnateur-trice pour les questions liées au jobcoaching.

- Les demandeurs-euses d'emploi qui suivent une formation professionnelle individuelle (IBO: "individuele beroepsopleiding") dans une entreprise en vue d'un emploi et pour lesquelles l'entreprise fait appel à un-e jobcoach.

- Les travailleurs-euses qui sont en fonction pour une période courte ou longue et pour lequel-le-s l'entreprise juge un jobcoaching nécessaire. Souvent, la conservation de leur emploi est alors en jeu.

B. Caractéristiques qui influencent le processus de jobcoaching

a) Chaque processus de coaching est unique

Toute personne coachée présente une série de caractéristiques qui influencent d'une manière ou d'une autre le processus de coaching. D'après les jobcoachs, certaines caractéristiques doivent être présentes chez les personnes en insertion pour qu'elles puissent être coachées.

- La personne doit être prête à travailler
Il paraît absolument nécessaire que la personne concernée (demandeur/deuse d'emploi ou travailleur-euse) soit motivé-e à travailler et/ou à continuer à travailler. Les expériences des jobcoachs à cet égard sont unanimes et éloquents. Le jobcoaching est inutile si les personnes ne sont pas elles-mêmes prêtes à travailler. En réalité, les jobcoachs doivent aussi s'occuper de personnes qui ne sont pas motivées, par exemple, de chômeurs-euses qui sont obligé-e-s de travailler sous peine de perdre leurs droits, ou de travailleurs-euses qui sont coaché-e-s à la demande (unilatérale) de leur employeur.

Les jobcoachs déclarent qu'ils/elles consacrent généralement beaucoup d'énergie à l'accompagnement/la motivation de ces personnes. Ils/elles sont très frustré-e-s de voir leurs efforts rester sans effet après un certain temps. Ils/elles considèrent que ce temps et ces efforts sont perdus et regrettent d'avoir de ce fait moins de temps pour les personnes qui, elles, sont motivées.

Toutefois, il n'est pas toujours facile de dire avec objectivité que quelqu'un n'est pas motivé à travailler. Les jobcoachs déclarent en général qu'ils/elles savent par expérience, mais aussi qu'ils/elles sentent intuitivement quand quelqu'un n'est pas disposé à travailler. Cette intuition ne constitue bien sûr pas une preuve objective. Les personnes concernées savent en outre se cacher derrière toutes sortes d'excuses.

- La personne doit être consciente d'elle-même et de sa propre responsabilité (ou le devenir).

La personne concernée doit comprendre qu'elle peut prendre elle-même sa vie et son avenir en main. Elle doit donc reconnaître sa propre responsabilité vis-à-vis de son avenir et de son emploi (durable). Chez beaucoup de personnes en insertion, cette prise de conscience n'est pas (ou plus) une évidence. Toutes les personnes qui les accompagnent pendant leur parcours d'insertion doivent leur permettre de progresser dans cette prise de conscience.

- La personne doit être prête à prendre effectivement ses propres responsabilités.

À l'évidence, il ne suffit pas d'être conscient-e de ses propres responsabilités. La personne doit aussi être disposée et prête à assumer (à nouveau) cette responsabilité de manière effective. Pour certaines personnes, cela suppose un processus d'apprentissage qui peut être soutenu concrètement par leurs accompagnateurs-trices.

- La personne doit être prête à se faire accompagner par un-e jobcoach.

La personne concernée doit être d'accord de se faire accompagner par un-e jobcoach. Elle doit reconnaître le/la jobcoach comme un partenaire dans sa recherche d'un emploi durable, comme une personne de confiance dans son processus d'évolution (sur le lieu de travail). Il importe à ce propos que la collaboration puisse reposer sur des accords concrets. Certaines personnes n'aiment pas trop occuper une position particulière (recevoir une étiquette) dans l'entreprise où elles travaillent parce qu'elles s'y font accompagner par un-e jobcoach. Aussi ne veulent-elles pas que le/la jobcoach les accompagne sur le lieu de travail. Il va de soi que les modalités concrètes de la collaboration font l'objet d'un accord entre le/la jobcoach et la personne coachée. Il se peut aussi qu'un employeur demande à un-e jobcoach de coacher des travailleurs-euses qui ne le demandent pas. Les jobcoachs savent qu'il est alors assez difficile d'établir une relation de collaboration.

- La personne doit être prête à effectuer un parcours vers un emploi, c'est-à-dire que tous les autres problèmes doivent avoir été suffisamment résolus.

Beaucoup de personnes en insertion sont confrontées à plusieurs problèmes, par exemple, logement, divorce, problèmes psychologiques,... Ces problèmes ne sont pas directement liés à l'emploi mais ils peuvent bien sûr constituer un sérieux obstacle à un emploi (durable).

Les jobcoachs constatent souvent que les personnes en insertion s'adressent à eux/elles pour résoudre ces problèmes. En général, ils/elles suggèrent à la personne concernée des solutions possibles en les renvoyant vers les services d'aide compétents.

Bien sûr, il est aussi important que les conditions connexes, telles qu'un accueil des enfants adéquat, une mobilité personnelle suffisante, etc., soient remplies pour faciliter l'emploi. Ces conditions ont, elles, un lien direct avec l'emploi et font directement l'objet de la collaboration entre le/la jobcoach et la personne en insertion.

En outre, les jobcoachs trouvent qu'une série de caractéristiques présentes chez les personnes en insertion contribuent dans une large mesure à l'obtention et à la conservation d'un emploi adéquat. Ces caractéristiques sont, en bref, les suivantes.

- La personne doit avoir une certaine connaissance d'elle-même, de ses capacités et de ses limites, de ses motivations et de ses besoins.
- D'autres facteurs favorables sont une certaine affirmation de soi, une certaine persévérance et une mentalité flexible.
- En outre, il importe que la personne ait la capacité d'apprendre pour s'adapter à un nouvel emploi et à un nouvel environnement.
- Il est bien entendu très important que ces personnes disposent des "bonnes" attitudes au travail, telles que la ponctualité, l'ordre, la précision, la prudence et la sécurité, l'autonomie et l'esprit d'équipe... Il s'agit surtout que les personnes soient conscientes de l'importance de ces attitudes pour conserver leur emploi.

Les personnes qui profitent le plus du jobcoaching sont celles qui sont presque prêtes pour un emploi durable. Personnellement, elles sont suffisamment fortes, elles disposent d'un bagage suffisant de capacités techniques et d'attitudes et sont surtout intimement convaincues de l'importance que l'emploi revêt dans leur vie. Ces personnes forment un groupe spécifique au sein du public des organismes d'insertion, à savoir, les personnes qui sont prêtes pour un emploi mais qui ont encore besoin d'une assistance personnelle provisoire pour faire le pas. Dans la pratique, cela revient à faire du coaching à la demande : à la demande de la personne en insertion, ou à la demande de son accompagnateur-trice de parcours.

b) Attentes de la personne en insertion par rapport au/à la jobcoach

- Les expériences des jobcoachs montrent qu'il est extrêmement important que, dès le début, les personnes du groupe cible comprennent bien le rôle que le/la jobcoach peut jouer dans leur parcours (vers un emploi), quelles sont ses responsabilités et quelles tâches il/elle peut prendre en charge.

Les organismes d'insertion veillent à ce que les personnes du groupe cible se fassent une idée claire de la fonction du/de la jobcoach et des tâches dont il/elle peut se charger.

Chez **NIVO Brussel**, la jobcoach se présente aux stagiaires pendant leur formation. Elle se présente dans le cadre d'une formation sur les aides à l'embauche et les attitudes au travail, qu'elle anime elle-même. À partir de ce moment, elle construit progressivement une relation personnelle avec tou-te-s les stagiaires.

Chez **Buurtservice**, la jobcoach se présente et expose clairement ses tâches à toutes les femmes en expérience de travail, notamment lorsqu'elle assiste à la formation collective à la recherche d'emploi. Parallèlement, elle développe une relation personnelle avec toutes les femmes, axée sur la planification et l'accompagnement professionnel.

Chez **Jobhuis**, la présentation de la fonction de jobcoach dépend en partie du groupe cible qui sera coaché. Les demandeurs-euses d'emploi accompagné-e-s dans leur parcours par Jobhuis seront généralement informé-e-s par leur accompagnateur-trice du parcours du rôle que le/la jobcoach jouera dans leur parcours.

Les demandeurs-euses d'emploi en formation professionnelle individuelle dans une entreprise sont informé-e-s dans ce cadre au sujet du jobcoaching. Quand le/la jobcoach commence le jobcoaching, il/elle met clairement les choses au point quant aux tâches qu'il/elle peut assumer.

- Les attentes des personnes en insertion vis-à-vis de leur jobcoach sont ensuite déterminées dans une large mesure par leurs caractéristiques personnelles.

Les personnes qui ne sont pas suffisamment conscientes de leur propre responsabilité ou qui ne sont pas prêtes à les assumer attendront par exemple de leur jobcoach qu'il/elle trouve à leur place un emploi adéquat. Les personnes qui ne sont pas assez fortes sur le plan de la communication ou qui ne maîtrisent pas (encore) suffisamment la langue

véhiculaire de l'entreprise où elles travaillent s'attendent à ce que leur jobcoach joue surtout un rôle dans la prise de contact et la communication avec le nouvel employeur.

- Dans l'ensemble, les personnes du groupe cible se rendent compte qu'elles peuvent demander à leur jobcoach de les accompagner pour toutes les questions liées au travail (recherche, accès à l'emploi et conservation de l'emploi).

- Les attentes concrètes des personnes en insertion s'inscrivent dans une des catégories suivantes :

- Le/la jobcoach donne un coup de pouce

Les personnes perçoivent le/la jobcoach comme une personne de confiance à laquelle elles peuvent toujours s'adresser, surtout dans les moments difficiles. Elles attendent dès lors qu'il/elle leur soit (presque) toujours accessible. Elles attendent surtout ce coup de pouce lors de leur entrée en fonction.

- Le/la jobcoach a une capacité d'écoute

Pour les personnes en insertion, le/la jobcoach est en général plus qu'une personne de confiance sur le plan de l'emploi. Elles viennent lui raconter leur vie. Parfois, elles ont seulement besoin que quelqu'un les écoute et bavarde un peu avec elles. Parfois, elles ont besoin d'une aide effective pour régler divers problèmes qui ne sont pas directement liés à l'emploi.

- Le/la jobcoach offre une aide concrète et pratique

En général, les personnes en insertion attendent du/de la jobcoach qu'il/elle leur apporte une réponse pratique à toutes sortes de questions en matière de statut d'emploi, de droits et d'obligations des travailleurs, de documents sociaux nécessaires à l'embauche, de permis de travail,... Parfois, elles s'attendent à ce que le/la jobcoach les aide concrètement à remplir toutes sortes de documents.

- Au cas où le/la jobcoach se charge aussi de l'accompagnement vers l'emploi, les personnes attendent également de lui/d'elle une aide pratique pour postuler à un emploi et rechercher des solutions aux problèmes de conditions connexes (accueil des enfants, mobilité,...).

- Lors de leur entrée en fonction, les personnes attendent généralement de leur jobcoach qu'il/elle les informe correctement sur le nouvel environnement de travail et qu'il/elle les aide à se familiariser avec lui (pour ce qui est du contenu de la fonction, de l'entreprise, des collaborateurs, des collègues, des conditions de travail, des règles de sécurité,...).

- Le/la jobcoach en tant qu'intermédiaire pour la communication et en tant que médiateur/trice vis-à-vis de l'employeur

Les jobcoachs constatent souvent que les personnes du groupe cible sont réticentes à communiquer directement avec leur employeur. Ils/elles constatent généralement que les personnes continuent à

s'adresser à eux/elles pour leur faire part de leurs questions, doutes, mécontentements ainsi que de leurs expériences positives.

Certaines personnes s'attendent même à ce que leur jobcoach intervienne en cas d'irrégularités en tant que médiateur/trice par rapport à leur employeur.

C. Evaluation

L'évaluation personnelle des personnes en insertion variera d'une personne à l'autre, en fonction des attentes initiales.

Un certain nombre de personnes, surtout celles qui avaient placé des espoirs démesurés dans leur jobcoach en pensant qu'il/elle leur trouverait un emploi, repartent déçues.

Par contre, beaucoup de personnes du groupe cible ont une grande estime pour "leur" jobcoach. Quant aux jobcoachs, ils/elles disent que de nombreuses personnes leur sont très reconnaissantes, surtout pour le soutien personnel.

- Guide personnel et appui

Les personnes perçoivent leur jobcoach comme un guide personnel dans leur recherche d'emploi et pendant leur période de familiarisation avec leur nouvel environnement de travail.

L'appui pratique mais surtout psychologique lors de la transition est très apprécié des personnes concernées.

- Transition progressive

Beaucoup de personnes ont une confiance limitée en elles-mêmes. Pendant la période de formation ou d'accompagnement, elles ont l'occasion de renforcer leur assurance et de devenir plus autonomes. La transition vers un emploi entraîne un changement considérable qui implique de quitter l'environnement protecteur. Parfois, cela suppose de faire le saut dans l'inconnu ou de revenir dans un milieu synonyme d'expériences négatives. Lors de ce passage, les personnes ont généralement besoin d'une aide supplémentaire, d'une personne de confiance à leurs côtés, afin de rendre cette transition moins menaçante.

- Travailler plus longtemps sur l'autonomisation

Grâce à l'intervention d'un-e jobcoach, les personnes ont l'occasion de travailler sur leur processus de développement personnel pendant encore une certaine période.

- Prévention des malentendus/problèmes

L'intervention du/de la jobcoach permet aux personnes de se faire une idée claire et complète de leur nouvel emploi lors de leur entrée en fonction (contenu de la fonction, rythme de travail, consignes, ambiance sur le lieu de travail, attentes de l'employeur,...) Le fait qu'elles se rendent bien compte de ce qu'elles commencent réduit les risques de malentendus ultérieurs, susceptibles de provoquer une rupture prématurée du contrat de travail.

- Les propos suivants tenus par une femme du groupe cible confirment l'estime dont la personne du/de la jobcoach fait l'objet

"Ma jobcoach m'a soutenue lorsque j'ai commencé mon emploi actuel. Quand j'avais des difficultés, je pouvais l'appeler, et je crois que, sans elle, j'aurais laissé tomber après un certain temps. Comme je l'ai déjà dit, je suis persévérante, mais j'ai quand même besoin d'un appui. Ma jobcoach a rempli cette fonction, parce qu'elle intervenait quand c'était trop dur pour moi. Elle venait me chercher au travail, parlait avec moi et mes chefs d'équipe. J'avais l'impression que ça allait mieux après. Je me sentais forte et sûre de moi parce que j'avais une coach. Si vous ne savez pas comment tourne une entreprise, vous pouvez vous enfoncer en moins de deux. Pour moi, il était important d'avoir une coach à mes côtés, pour rectifier le tir avec moi". "J'étais lancée dans une nouvelle aventure. Ma jobcoach a joué un rôle déterminant, en plus du fait que je pensais faire quelque chose que j'aimais".

3. Données concernant l'employeur

A. Indication

a) Quels employeurs sont intéressés par le jobcoaching ?

Plusieurs conclusions peuvent être tirées des résultats de l'enquête limitée que nous avons effectuée auprès des employeurs.

Pourquoi les employeurs acceptent-ils une offre de jobcoaching ?

Les employeurs avec lesquels les jobcoachs collaborent sont essentiellement issus du secteur non marchand. Les données des jobcoachs relatives aux employeurs avec lesquels ils/elles collaborent ou ont collaboré font apparaître qu'environ un quart d'entre eux appartiennent au secteur marchand contre trois quarts pour le secteur non marchand.

Dans la plupart des cas, l'intérêt des employeurs à collaborer avec un-e jobcoach s'explique par l'apport de candidat-e-s pour une place vacante au sein de leur organisation.

Les employeurs qui sont entrés en contact avec l'organisme d'insertion de leur propre initiative ont expressément demandé des candidat-e-s convenant à une ou plusieurs places vacantes. En général, ces employeurs connaissaient déjà l'organisme d'insertion en tant qu'organisme de "formation" et étaient convaincus de la qualité de la formation et de l'accompagnement personnel (vers le travail) que cette association fournissait à ses stagiaires. Dans certains cas, il y avait déjà eu une collaboration entre l'employeur et l'organisme d'insertion (par exemple,

dans le cadre de stages, du recrutement d'un-e ex-stagiaire,...) Souvent, les employeurs n'étaient pas au courant de l'offre de "jobcoaching" et ignoraient l'existence d'un-e jobcoach au sein de cette association.

Dans un cas particulier, un employeur a fait appel à l'expérience d'un organisme d'insertion en matière de jobcoaching. Cette entreprise a mis en œuvre une stratégie visant à réduire le pourcentage d'abandons élevé auquel elle était confrontée. Une des pistes de cette stratégie consiste à coacher les travailleurs-euses sur le lieu de travail. Afin de s'approprier cette expérience en matière de jobcoaching, un contrat de collaboration a été conclu avec une de nos associations partenaires.

La plupart des employeurs sont contactés par les jobcoachs. Ce contact a presque toujours lieu en réponse à une offre d'emploi de l'entreprise. Le/la jobcoach propose un-e ou plusieurs candidat-e-s et soumet en même temps une offre de jobcoaching. La raison pour laquelle ces employeurs acceptent l'offre des coachs tient en premier lieu à l'apport de candidat-e-s et ensuite à l'accompagnement de ces personnes après leur embauche. Dans un certain nombre de cas, l'avantage financier joue également un rôle, par exemple, la possibilité d'engager un-e travailleur-euse dans le cadre du plan Activa ou d'un projet Interface (voir ci-après). Un seul des employeurs interrogés a déclaré que la décision de collaborer avec un-e jobcoach afin d'intégrer la femme du groupe cible était aussi motivée par des convictions sociales.

Quand les employeurs n'acceptaient pas l'offre du/de la jobcoach, ils motivaient leur décision par le fait que les candidat-e-s proposé-e-s ne convenaient pas. Les candidat-e-s ne correspondaient pas aux exigences («pas le profil adéquat, trop peu d'expérience, pas assez "autonomes", aptitudes linguistiques trop limitées,...»). Si d'autres candidat-e-s, "plus fort-e-s", étaient présent-e-s à ce moment-là, ils/elles étaient privilégié-e-s. Dans certains cas, il s'agissait de "contrats de remplacement" (à durée déterminée). Les candidat-e-s devaient être "opérationnel-le-s immédiatement". Les employeurs préféraient alors engager des candidat-e-s "fort-e-s".

b) Conditions pour une collaboration

D'après les responsables des organismes d'insertion, les employeurs doivent respecter une série de conditions pour mener à bien le processus de jobcoaching. En général, ces conditions ne sont pas exprimées de manière explicite au sein de l'association. Ainsi, une règle implicite veut que la philosophie de l'employeur doit être compatible avec celle de l'organisme d'insertion. Par exemple, les jobcoachs ne collaborent pas avec des employeurs qui ont des préjugés manifestes envers certains groupes "à risques", qui n'offrent pas des conditions de travail correctes,...

Bien sûr, il est important aussi que l'employeur propose des emplois qui soient accessibles au groupe cible des personnes peu scolarisées. Il doit s'agir de fonctions auxquelles les personnes du groupe cible peuvent prétendre sur le plan technique (par exemple, nettoyage, aide aux

personnes, travail administratif d'exécution,...) et qu'elles peuvent effectuer compte tenu de leurs possibilités personnelles et sociales. En outre, ces emplois doivent être "de qualité", et s'accompagner d'un contrat digne de ce nom, de conditions de travail correctes et d'un environnement de travail sûr.

L'employeur doit avoir des "dispositions sociales". Il doit, d'une certaine façon, tenir compte de la problématique de l'emploi du groupe cible constitué par les personnes (allochtones) peu scolarisées et être prêt à leur donner une chance. Cette disposition d'esprit doit se retrouver dans la politique de l'entreprise en matière de recrutement, d'engagement, de communication, d'intégration, etc. Les expériences des jobcoachs montrent que l'intégration durable des travailleurs-euses est favorisée lorsque l'employeur croit en leur potentiel personnel, qu'il est ouvert à leur contribution et en tient compte et qu'il adopte une attitude positive à leur égard. Une communication claire tant par rapport au contenu que par rapport à la relation entre l'employeur et les travailleurs-euses est d'une extrême importance en vue d'une intégration durable.

L'employeur doit se rendre compte de sa propre responsabilité dans l'intégration (durable) du groupe cible et être prêt à assumer réellement cette responsabilité.

En outre, l'employeur doit être convaincu de la valeur du jobcoaching en tant qu'outil d'insertion professionnelle durable du groupe cible.

Les jobcoachs peuvent évidemment jouer un rôle important dans cette prise de conscience. Il leur incombe d'informer les employeurs en la matière, de les familiariser avec le "jobcoaching" et de préciser d'un commun accord les responsabilités et les tâches de chacun.

En assumant sa propre responsabilité, l'employeur reconnaît le/la jobcoach comme un-e expert-e et un-e partenaire. Il admet également être prêt à consacrer du temps à discuter avec lui/elle, à conclure des accords avec lui/elle et à respecter ceux-ci, à reconnaître le/la jobcoach en tant que partenaire et à le/la respecter, par exemple en lui communiquant des informations en temps utile,...

En outre, l'employeur doit permettre au/à la jobcoach de remplir sa mission de jobcoach tant vis-à-vis de l'entreprise que de la personne en insertion. Les jobcoachs déclarent que, souvent, ils/elles n'ont pas assez de temps pour se faire une bonne idée de l'entreprise (ou de la fonction).

L'employeur doit être suffisamment ouvert pour remettre en question et éventuellement rectifier le fonctionnement de son entreprise (ou certains aspects de celui-ci).

B. Attentes des employeurs par rapport au jobcoaching

Au début de la collaboration, la mission d'un-e jobcoach n'apparaît pas clairement à la plupart des employeurs. Ils ne savent pas ce qu'ils peuvent attendre du/de la jobcoach.

Même les employeurs qui ont déjà collaboré avec un-e jobcoach déclarent qu'ils n'ont pas une idée très claire de ses tâches. Ils ont en général une idée floue de sa fonction, surtout de celle qu'il/elle peut exercer vis-à-vis d'une entreprise. Ce manque de clarté est illustré par le fait que, comme les jobcoachs le constatent, les employeurs ne prennent jamais ou rarement contact eux-mêmes avec le/la jobcoach en cas de problèmes et de tensions concrètes avec les personnes concernées. Souvent, le/la jobcoach n'est contacté-e que lorsque la situation s'est à ce point détériorée qu'un licenciement est inévitable ou lorsque celui-ci a déjà eu lieu. Il ressort de nos entretiens avec les employeurs que ceux-ci n'ont pas le réflexe de faire appel au/à la jobcoach en cas de problème, ou qu'ils ne savent même pas que cela est possible.

Les attentes des employeurs restent habituellement assez générales. Le/la jobcoach assure l'apport de candidat-e-s adéquat-e-s (bien formé-e-s et motivé-e-s) en réponse à une offre d'emploi, et veille ensuite à ce que les personnes engagées deviennent fonctionnelles à court terme dans l'entreprise et qu'elles le restent.

Aux yeux des employeurs, le/la jobcoach est en premier lieu une personne de confiance pour la personne en insertion. Les missions principales d'un-e jobcoach consistent d'après eux à soutenir la personne lors du processus de familiarisation avec les aspects pratiques et techniques de son nouvel emploi, mais elles consistent aussi et surtout en un accompagnement personnel, un encouragement ainsi qu'un suivi sur le plan des attitudes au travail et du comportement.

L'accompagnement personnel par le/la jobcoach s'inscrit directement dans la foulée de la formation/accompagnement préalable au sein de l'organisme d'insertion.

Les employeurs mentionnent à cet égard l'effet préventif du jobcoaching. Outre la formation préalable et la préparation personnelle à l'emploi, le coaching des groupes "à risques" sur le lieu de travail contribue à un emploi durable.

En préparant bien les personnes à fonctionner sur le lieu de travail, les problèmes éventuels notamment en matière d'attitudes au travail, de communication avec l'employeur, de comportement vis-à-vis des clients, susceptibles de donner lieu à un décrochage prématuré, peuvent être évités.

En outre, les employeurs attendent du/de la jobcoach qu'il/elle les informe suffisamment sur la personne nouvellement engagée dès son entrée en fonction. Le/la jobcoach a pour mission de transmettre clairement à chaque partie (employeur et personne en insertion) l'offre et les attentes de l'autre, de manière à éviter à terme les éventuels malentendus, frustrations et tensions.

Le/la jobcoach jette les bases d'une relation durable entre l'employeur et le/la travailleur-euse.

Comme la définition de la tâche du/de la jobcoach n'est pas claire pour l'entreprise, certains employeurs attendent qu'il/elle se charge de tâches qui relèvent de leur responsabilité d'employeur. Aux yeux de certains employeurs, l'engagement de groupes "à risques" représente une lourde charge pour leur entreprise, charge à laquelle ils n'ont pas beaucoup de temps à consacrer. Ils attendent du/de la jobcoach qu'il/elle fournisse cet effort à leur place. Il leur arrive même de faire appel explicitement ou implicitement à un-e jobcoach pour accueillir les personnes nouvellement engagées dans l'entreprise et pour leur transmettre toutes sortes de communications internes.

La plupart des employeurs qui ont collaboré ou collaborent encore avec un-e jobcoach sont prêts à poursuivre cette collaboration. Pour bon nombre d'entre eux, le suivi personnel des personnes concernées peut durer plus longtemps encore. Plusieurs parmi eux attendent clairement que le/la jobcoach adopte une position (plus) neutre. Certains aimeraient considérer le/la jobcoach davantage comme un-e "partenaire", voire comme une "personne de confiance" de l'entreprise, qui participe à la réflexion et prend des initiatives dans l'intérêt de l'entreprise.

Les attentes des employeurs qui n'ont pas (encore) collaboré avec un-e jobcoach sont également intéressantes. Ces employeurs ont été contactés une fois par un-e jobcoach en réponse à une offre d'emploi. Ils n'ont pas accepté l'offre de jobcoaching parce que les candidat-e-s proposé-e-s ne correspondaient pas à leurs exigences.

La plupart de ces employeurs admettent qu'ils ne savent pas (ou ne se souviennent pas) qu'ils ont été contactés par un-e jobcoach. Ils semblent n'en avoir jamais entendu parler.

Nos entretiens avec ces employeurs font apparaître qu'ils sont convaincus de l'importance du jobcoaching.

Ils définissent essentiellement le jobcoaching comme un instrument permettant de continuer à accompagner personnellement les groupes "à risques" qui ne sont pas encore aptes au marché de l'emploi après avoir suivi une formation. Certains considèrent qu'un tel accompagnement n'est pas abordable, financièrement parlant, pour l'employeur.

Plusieurs d'entre eux déclarent qu'ils considèrent le/la jobcoach plutôt comme un-e partenaire de l'employeur, partenaire qui conseille et soutient (notamment sur le plan administratif) l'insertion d'un-e nouvelle travailleur-euse (issu-e d'un groupe "à risques") de manière à ce qu'il/elle puisse rapidement devenir totalement opérationnel-le.

D'autres encore attendent d'un-e jobcoach qu'il/elle fasse office d'intermédiaire en favorisant le dialogue entre l'employeur, les personnes nouvellement engagées et leurs collègues.

Quoi qu'il en soit, l'opérationnalisation du jobcoaching (un-e jobcoach propre à l'entreprise ? un-e jobcoach externe ? si oui, de quelle organisation ?...) et le financement du jobcoaching font surgir une foule de questions. Les employeurs sont surtout convaincus de l'importance du jobcoaching pour une intégration fluide des groupes "à risques" sur le marché de l'emploi.

Un certain nombre d'entre eux, surtout ceux qui sont confrontés à un pourcentage élevé de décrochages, sont intéressés par le principe du

jobcoaching en tant qu'instrument de lutte contre le décrochage prématuré des travailleurs-euses. Il subsiste néanmoins beaucoup de questions quant à l'opérationnalisation et au financement du jobcoaching sur le lieu de travail.

C. Evaluation: plus-value du jobcoaching pour les employeurs

La plupart des employeurs ont une expérience positive du jobcoaching. Par les contacts qu'ils ont eus avec le/la jobcoach, ils ont compris que le jobcoaching représente manifestement une plus-value pour leur entreprise, qui, dans la plupart des cas, se résume à un gain de temps considérable.

- Apport et insertion de collaborateurs/trices "adéquat-e-s"
Presque tous les employeurs considèrent comme une plus-value importante apportée par le/la jobcoach le fait qu'il/elle présente des candidat-e-s "adéquat-e-s" en réponse à une ou plusieurs offres d'emploi au sein de leur entreprise. En faisant appel au/à la jobcoach, l'employeur a plus de chances de trouver rapidement du personnel "adéquat".
Comme l'accompagnement préalable permet aux coachs de se faire une bonne idée des capacités et des attitudes des personnes concernées, ils/elles peuvent accompagner correctement l'insertion de ces personnes dans l'entreprise. Celle-ci est donc plus rapide, la personne est opérationnelle à court terme dans l'entreprise et le risque de décrochage prématuré est limité.
- Informations et conseils à l'employeur en matière d'accueil et d'intégration (durable) des nouveaux-elles travailleurs-euses (issu-e-s de groupes "à risques")
Comme il/elle connaît la problématique de l'emploi du groupe cible et qu'il/elle entretient une relation de confiance personnelle avec la personne concernée, le/la jobcoach peut informer et conseiller l'employeur lors de l'intégration de la nouvelle personne, de sorte que le processus a lieu plus rapidement et plus efficacement. Plusieurs employeurs déclarent qu'ils ne se sentent pas très familiarisés avec le groupe cible, ce qui explique que, souvent, ils ne réussissent pas à intégrer correctement ces personnes.
- Interlocuteur-trice de l'employeur pendant la période d'intégration de la personne engagée
Plusieurs employeurs apprécient de pouvoir s'adresser au/à la jobcoach pour la "communication" avec la personne nouvellement engagée. Apparemment, beaucoup d'entre eux éprouvent des difficultés à communiquer de manière claire avec leur personnel, surtout quand il est issu de groupes "à risques". D'après eux, beaucoup de problèmes sur le lieu de travail et beaucoup de licenciements prématurés sont dus à une communication défailante (communication orale mais aussi écrite). Par conséquent, les employeurs sont assez exigeants en ce qui concerne les aptitudes linguistiques des nouveaux-elles engagé-e-s (qui doivent avoir une connaissance de base de la langue véhiculaire de l'entreprise).

Par ailleurs, les employeurs trouvent important de pouvoir faire appel au/à la jobcoach pour la formation complémentaire de la personne engagée. Il s'agit ici principalement d'une formation générale ou d'une sensibilisation en matière d'attitudes au travail et de connaissances linguistiques.

- Accès aux mesures d'aide à l'embauche

Les employeurs apprécient beaucoup que le/la jobcoach les informe sur les mesures d'aide à l'embauche auxquelles ils peuvent prétendre et qu'il/elle les aide concrètement à accéder à ces mesures. L'avantage financier direct de ces mesures reste, pour un certain nombre d'employeurs, la principale motivation pour engager des personnes issues de groupes "à risques".

- Soutien administratif

Pour les employeurs, un avantage important de la collaboration avec un-e jobcoach consiste à ce que celui-ci/celle-ci les informe, mais aussi qu'il/elle les aide concrètement à remplir diverses formalités administratives en vue de l'engagement d'une nouvelle personne. Beaucoup d'employeurs apprécient surtout d'être aidés dans la procédure administrative relative aux cartes de travail des travailleurs-euses allochtones.

D. De la fonction à la philosophie

Au cours du projet, les jobcoachs ont essentiellement pris en charge, dans le cadre de leur collaboration avec les employeurs, des tâches directement liées à l'intégration fluide et durable du/de la travailleur-euse concerné-e.

Ils/elles ont joué un rôle évident dans l'apport et le soutien de candidat-e-s à l'emploi pour ce qui est de la familiarisation pratique mais aussi et surtout de l'accompagnement personnel et de la formation complémentaire en matière d'attitudes au travail. Les tâches que le/la jobcoach se voit impartir au sein de l'entreprise restent limitées et sont principalement de nature pratique, par exemple, établissement d'un plan de travail en vue de la mise au courant de la personne concernée, fourniture d'informations sur les mesures d'aide à l'embauche voire carrément assistance administrative de l'employeur.

Le temps et l'espace dont le/la jobcoach dispose au sein de l'entreprise sont également limités. Le/la jobcoach n'a accès à l'entreprise et ne peut obtenir d'entretien avec l'employeur que si cela a un rapport direct avec l'embauche ou la mise au courant de la personne nouvellement engagée. Les jobcoachs déclarent que, souvent, ils/elles n'ont pas assez de temps et d'espace pour se faire une idée suffisante du contenu de l'emploi, des conditions de travail, de l'ambiance au sein de l'entreprise,... En général, la collaboration est réduite ou arrêtée dès que la personne concernée est assez opérationnelle aux yeux de l'employeur. Le suivi personnel de la personne peut alors se poursuivre en dehors du lieu de travail.

Le fait que la collaboration reste généralement limitée et qu'elle a exclusivement trait à cette personne en particulier est déterminé par de nombreux facteurs.

- La proposition de jobcoaching est liée à une offre d'emploi. Presque tous les contacts avec les employeurs sont établis en réaction à une offre d'emploi concrète. L'offre de jobcoaching est alors liée à la candidature proposée. Le plus souvent, les employeurs cherchent alors à pourvoir au poste vacant. Le jobcoaching les intéresse surtout comme un outil concret à cet effet.

- L'offre de jobcoaching est liée à l'entrée en fonction d'un-e candidat-e appartenant à un groupe "à risques" sur le marché de l'emploi ou "faible".

Le jobcoaching en tant qu'outil d'intégration durable à l'emploi est encore essentiellement proposé pour les candidat-e-s "faibles" et pour des personnes qui ne sont pas assez opérationnelles.

(Les organismes d'insertion tendent à ne plus proposer de jobcoaching que pour les personnes qui, en fonction de leur développement personnel, en ont le plus besoin: jobcoaching à la demande du/de la demandeur-euse d'emploi ou de son accompagnateur-trice du parcours.)

- Le/la jobcoach est associé-e à l'organisme d'insertion et donc au secteur social. Comme le/la jobcoach agit dans le cadre d'un organisme d'insertion, il/elle est, aux yeux de l'employeur, un-e accompagnateur-trice qui continue à suivre la personne en insertion pendant encore un petit moment dans la foulée de l'accompagnement ayant eu lieu au sein de l'organisme d'insertion. Le/la jobcoach est en premier lieu un-e expert-e en matière d'accompagnement des groupes "à risques". Les employeurs ne les considèrent pas comme des expert-e-s en matière de conditions ou circonstances de travail, etc.

- Les jobcoachs ne sont pas encore familiarisé-e-s avec le monde des entreprises. Ils/elles sont spécialisé-e-s dans l'accompagnement des groupes "à risques", mais ils/elles n'ont en général aucune formation ou bagage dans les questions liées au monde des entreprises. Ils/elles ont moins l'habitude de collaborer avec des employeurs. C'est pourquoi ils/elles se chargent surtout, sur le lieu de travail, de tâches avec lesquelles ils/elles sont familiarisé-e-s.

Il n'a pas encore été suffisamment précisé de quelle manière le/la jobcoach pouvait concrètement contribuer à une meilleure qualité de l'emploi dans l'entreprise. Pour les employeurs aussi, cela n'est pas clair.

À ce jour, il y a peu, voire pas d'expérience du jobcoaching, en tant que moyen d'améliorer la qualité de l'emploi.

Il est nécessaire de clarifier le concept du jobcoaching qui dépasserait le niveau pratique de l'intégration des personnes issues de groupes "à risques". Ce concept doit recevoir une large assise (monde des entreprises, syndicats, pouvoirs publics,...).

4. Données concernant l'organisme d'insertion

A. Concept et opérationnalisation du jobcoaching dans les associations partenaires néerlandophones

Les trois associations partenaires néerlandophones ont d'emblée défini à leur manière le concept de jobcoaching. Beaucoup de facteurs propres aux associations, mais aussi liés au contexte, expliquent que l'opérationnalisation a été différente d'une association à l'autre.

Les jobcoachs ont reçu des tâches qui diffèrent à maints égards les unes des autres. Les jobcoachs opèrent dans diverses structures de collaboration et de concertation. La fonction de jobcoach est parfois remplie par une personne, parfois par plusieurs. Malgré ces différences, tous les jobcoachs s'efforcent de soutenir chez tous les acteurs concernés un processus de conscientisation et d'apprentissage sur leur responsabilité par rapport à un emploi durable. La plupart des efforts portent sur le soutien du processus de développement des personnes peu scolarisées. Par ailleurs, des efforts sont manifestement livrés partout afin de conscientiser les collègues, qu'ils/elles soient ou non de la même association.

- **Chez NIVO Brussel**, le jobcoaching a été dès le début défini comme suit : "L'accompagnement des ex-stagiaires (des formations d' "auxiliaire en entretien dans le secteur des soins" et de "travaux de bureau") ainsi que de leurs employeurs après l'embauche afin de les maintenir plus longtemps à l'emploi. Le jobcoaching implique de poursuivre le processus d'autonomisation (en vue d'un emploi durable) déjà engagé par d'autres collaborateurs-trices de l'association".

Pour des raisons plutôt pratiques (pour éviter de mélanger les subsides), une distinction très nette a été faite ici entre l'accompagnement des ex-stagiaires avant l'embauche et l'accompagnement de ces personnes après l'embauche. Les années précédentes, l'accompagnement après l'embauche avait été pris en charge de manière sporadique par la personne qui avait assuré l'accompagnement vers l'emploi, à savoir, l'accompagnatrice du parcours.

Après l'arrivée de la jobcoach, l'accompagnement vers l'emploi ainsi que les contacts initiaux avec les employeurs sont restés de la compétence de l'accompagnatrice du parcours.

L'accompagnement des personnes et de leur employeur, à partir du moment de l'embauche, incombe à la jobcoach. Lorsqu'un-e ex-stagiaire perd son emploi après un certain temps, la jobcoach a également pour tâche de l'accompagner vers un autre emploi. Dans ce cas, la jobcoach prend aussi contact avec les employeurs en vue d'une embauche.

Il va de soi que la jobcoach agit en étroite concertation avec l'accompagnatrice du parcours. Il importe en outre que l'une et l'autre

soient mues par la même philosophie. Cette concertation se déroule d'une manière à la fois formelle et informelle. Les deux collègues partagent le même espace de travail et peuvent ainsi discuter des dossiers communs. Elles participent aussi à la concertation systématique au sein du groupe de travail "emploi", avec tou-te-s leurs collègues qui s'occupent directement de l'emploi des ex-stagiaires. Lors de ces réunions, des dossiers individuels sont discutés ainsi que d'autres questions liées à l'emploi des ex-stagiaires. La jobcoach et les accompagnatrices de parcours prennent part aux réunions des équipes de formation ("auxiliaire en entretien dans le secteur des soins" et "travaux de bureau"). Elles s'impliquent en outre activement dans l'organisation et l'accompagnement de journées de réflexion destinées aux diverses équipes de formation.

Une nouvelle collaboratrice a été engagée (sous contrat à temps partiel, 3/5^e temps) pour la fonction de jobcoach.

- **Chez Jobhuis Halle-Vilvoorde**, le jobcoaching devait en premier lieu apporter une réponse au problème (récurrent) qui fait que les personnes ayant obtenu un emploi après une formation ou une expérience de travail abandonnent souvent prématurément. Dans la deuxième moitié des années 90, un cadre structurel a été mis en place, intitulé arbeidsbemiddeling ("médiation à l'emploi"), qui couvre l'accompagnement vers l'emploi ainsi que le suivi des personnes concernées et de leurs employeurs sur le lieu de travail. Le concept de jobcoaching a été défini dès cette époque de la manière suivante : "L'accompagnement de personnes peu scolarisées (pendant leur période d'intégration) sur le lieu de travail ainsi que l'accompagnement de leurs employeurs en vue d'un emploi durable". Le jobcoaching a été relié expressément au lieu de travail et aux besoins spécifiques de la personne concernée. Le jobcoaching ne concerne que les questions qui ont un rapport direct avec l'emploi et la familiarisation avec celui-ci. En outre, le jobcoaching n'est effectué qu'à la demande de l'accompagnateur-trice du parcours (en accord avec la personne concernée) ou de l'employeur, et porte spécifiquement sur les aspects qui posent problème : questions techniques ou questions liées au comportement (attitudes au travail, relations sociales,...), ou combinaison de celles-ci.

Chez Jobhuis, le jobcoaching est une activité qui peut être prise en charge par plusieurs collaborateurs/trices. On l'a dit, le jobcoaching peut porter sur divers aspects. Selon la nature de ces questions, le coaching est pris en charge par l'un-e ou l'autre collaborateur/trice de l'association. (En ce qui concerne le coaching technique, on est évidemment limité au savoir-faire disponible en interne, à savoir, l'"entretien".) À l'origine, le jobcoaching n'était mis en œuvre que de cette manière. Les accompagnateurs-trices du parcours et les assistant-e-s de formation se chargeaient du jobcoaching en plus de leurs autres tâches dans l'association. Après un certain temps, la demande de jobcoaching (de la part des employeurs) a augmenté, surtout dans le cadre des projets Interface, au point qu'une collaboratrice a dû être affectée au jobcoaching (à raison d'un 3/5^e temps). Elle se charge pour le moment de la plupart des tâches de coaching. Le coaching technique spécifique (en matière de "techniques d'entretien") continue à être assuré par d'autres collaborateurs/trices.

Quant aux personnes dont le parcours est accompagné, le/la jobcoach n'assure que l'accompagnement sur le lieu de travail. Tous les autres aspects du suivi restent de la compétence de l'accompagnateur-trice du parcours. Il y a également une répartition en ce qui concerne les contacts avec les employeurs. Le/la jobcoach ne prend contact avec l'employeur que pour les questions qui sont directement liées au fonctionnement de la personne engagée dans l'entreprise. Tous les contacts précédents (en vue de l'embauche) ont été pris par l'accompagnatrice du parcours.

Il est important que le/la jobcoach collabore étroitement avec les accompagnateurs-trices du parcours concerné-e-s.

Pour les personnes dont le parcours est accompagné par Jobhuis (qui a obtenu un agrément en la matière pour la zone de Halle-Vilvoorde), la concertation entre le/la jobcoach et les accompagnateurs-trices du parcours est à la fois formelle et informelle.

Ces collègues partagent un même espace de travail et peuvent dès lors discuter facilement des dossiers. La concertation formelle a lieu au sein de l'équipe "Accompagnement du parcours et jobcoaching", qui discute des dossiers individuels et des questions générales en rapport avec l'accompagnement du parcours et l'emploi du groupe cible. Tous les collègues de cette équipe ont une certaine expérience en matière de jobcoaching. L'avantage, c'est qu'ils/elles peuvent se passer (provisoirement) leurs dossiers en cas de surcharge de travail ou lorsque le/la jobcoach n'est pas disponible. Le suivi politique du jobcoaching est effectué chez Jobhuis au niveau du staff.

Comme tous les autres membres de l'équipe, le/la jobcoach prend part activement aux journées de formation pour l'association. Ces journées sont en premier lieu une occasion d'échanger de nombreuses informations sur les divers projets et de recueillir les réactions des uns et des autres.

Chez Jobhuis, les activités du/de la jobcoach s'inscrivent très souvent dans un projet Interface.

Un projet Interface est un projet d'insertion de demandeurs-euses d'emploi en entreprise via une formation. Les promoteurs et les coordinateurs des projets Interface sont les STC (comités subrégionaux pour l'emploi) de la zone. Le projet consiste en une collaboration entre le STC, l'employeur, le délégué syndical de l'entreprise, le VDAB (FOREm/ORBEm flamand) et une ou plusieurs associations.

Un projet Interface consiste à former des demandeurs-euses d'emploi sur le lieu de travail (en général, il y a plusieurs demandeurs-euses d'emploi dans un projet, et dans une ou plusieurs entreprises), par le système de la formation professionnelle individuelle (IBO, individuele beroepsopleiding) du VDAB. Ce système permet à une entreprise de former des demandeurs-euses d'emploi (qui gardent leur statut ainsi que leur revenu de substitution) sur leur lieu de travail, moyennant le paiement d'une prime de productivité. Un projet Interface dure en moyenne trois mois, et peut être prolongé jusqu'à six mois.

En cas de bilan final positif à l'issue de la formation, l'employeur doit engager les demandeurs-euses d'emploi concerné-e-s sous contrat à durée indéterminée.

Le système entend apporter une réponse à certaines offres d'emploi pour lesquelles les entreprises ne trouvent pas de candidat-e-s adéquats-e-s (bien formés-e-s) sur le marché de l'emploi.

Afin de limiter au maximum tout décrochage après une IBO, un volet "jobcoaching des demandeurs-euses d'emploi" a été prévu dans l'offre d'Interface. Le but est d'offrir aux demandeurs-euses d'emploi une assistance personnelle pendant leur période d'intégration, en plus de la formation technique qu'ils/elles reçoivent de l'entreprise. En général, la tâche du/de la jobcoach consiste en un accompagnement sur mesure des futur-e-s travailleurs-euses, outre l'accompagnement prévu lors de plusieurs sessions de formation collectives (par exemple, en matière d'attitudes au travail, de consignes de sécurité,...).

Pour le jobcoaching, il est fait appel à une association spécialisée en coaching des groupes "à risques".

Le coût du jobcoaching est à charge de l'employeur. Comme les coûts sont assez faibles pour l'employeur dans le cadre d'une IBO, le prix total est finalement assez avantageux. Lorsqu'un projet Interface s'inscrit dans un plan en faveur de la diversité, le jobcoaching est en plus subsidié par les pouvoirs publics.

Dans un projet Interface, le jobcoaching fait partie intégrante d'un accord de coopération global. C'est l'agent du STC qui soumet l'offre de jobcoaching à l'employeur. Si l'employeur l'accepte, le jobcoaching est intégré dans le projet global.

Le nombre d'heures de jobcoaching, l'indemnisation ainsi que les éléments de fond du jobcoaching sont déterminés d'un commun accord et enregistrés dans le contrat. En outre, un certain nombre d'heures est prévu pour la concertation et l'évaluation auxquelles le/la jobcoach est associé-e. En fonction du concept convenu, une association est invitée à effectuer le jobcoaching. La tâche du/de la jobcoach est définie de manière concrète avec cette association.

Il est clair que le jobcoaching mis en œuvre dans ce cadre est un processus assez structuré ; le nombre de séances de coaching, leur répartition et leur planification sont fixés à l'avance. Bien sûr, une certaine marge est prévue pour des événements spécifiques.

Le/la jobcoach travaille dans ce cas suivant un partenariat structuré (conclu avec divers partenaires), basé sur une répartition des tâches et un calendrier clairs.

• Chez Buurtservice Antwerpen (Berchem et Deurne), le besoin de suivre systématiquement les femmes à l'issue de leur période d'expérience du travail s'est fait sentir. On avait déjà constaté depuis plusieurs années que beaucoup de femmes du groupe cible avaient des questions et des problèmes en rapport avec leur emploi après l'expérience de travail et qu'elles continuaient à faire appel à leurs personnes de confiance chez Buurtservice, et non à leurs accompagnateurs-trices du parcours, ni à leurs employeurs. Ce sont les responsables des associations (de Berchem et de Deurne) qui, dans la foulée de l'entraînement collectif à la recherche d'emploi, se sont pratiquement chargées de l'accompagnement à l'emploi des femmes concernées. Ce système s'est toutefois avéré intenable à terme vu que le nombre de femmes ne cessait

d'augmenter. En outre, ces efforts sporadiques paraissaient insuffisants pour aider réellement les femmes à trouver des solutions. C'est pourquoi il a été décidé d'engager un-e jobcoach.

Au début, le jobcoaching était défini de la manière suivante : "L'accompagnement individuel des femmes durant l'expérience de travail ainsi que des femmes qui ont terminé cette expérience en ce qui concerne toutes les questions ayant un rapport direct avec leur emploi (durable) à l'issue de la période d'expérience de travail". Le jobcoaching comprend tant l'accompagnement individuel vers l'emploi (notamment planification professionnelle individuelle, accompagnement individuel à la recherche d'emploi, accompagnement individuel lors du stage) que le coaching individuel au moment de l'entrée en fonction et le suivi personnel ultérieur. On part du principe qu'une bonne relation de confiance est un élément essentiel pour que le coaching des femmes du groupe cible réussisse. C'est pourquoi beaucoup de temps et d'énergie sont investis dans l'établissement d'une relation personnelle entre le/la coach et "ses" femmes.

En outre, le/la coach accompagne aussi les employeurs concernés en vue d'une intégration durable des nouvelles travailleuses à l'emploi.

Buurtservice a engagé une jobcoach sous contrat de travail à mi-temps. Celle-ci s'est chargée dès le début de tout l'accompagnement à l'emploi des participantes et ex-participantes des deux projets (Berchem et Deurne).

La jobcoach a développé elle-même, dans une large mesure, sa fonction au sein de l'association. Elle a été en cela soutenue par les responsables de l'association, qui s'étaient auparavant occupées du suivi à l'emploi. La coach peut encore toujours s'en remettre à ces personnes.

La jobcoach partage son temps de travail entre les deux sites. Elle a un bureau dans les deux implantations. La jobcoach a commencé ses activités au moment de la fusion entre les deux structures, ce qui a quelque peu freiné le développement de la fonction.

Chez Buurtservice, la jobcoach accompagne uniquement les femmes en vue d'un emploi. À cet effet, elle est en contact avec les accompagnateurs-trices du parcours externes des femmes concernées (notamment du VDAB). Sur le plan interne, elle a aussi des contacts informels et des réunions avec ses collègues, principalement en ce qui concerne la planification de l'accompagnement à l'emploi. (Le planning de travail ordinaire de l'ensemble de l'association prévoit plusieurs moments fixes d'accompagnement des femmes par la jobcoach. Il arrive aussi que, du fait d'accords - passés avec le VDAB ou des employeurs -, cet accompagnement doive être repoussé à d'autres moments). En outre, la jobcoach se voit attribuer une place fixe dans la structure de concertation formelle de l'association. Dans les deux implantations, elle fait systématiquement rapport sur ses activités lors des réunions mensuelles rassemblant l'équipe élargie. Le suivi politique de l'aspect "jobcoaching" est effectué, avec tous les autres aspects, lors de la "concertation d'antenne", à laquelle les responsables prennent part. Lorsque le jobcoaching est à l'ordre du jour, la jobcoach est conviée à la réunion.

Enfin, la jobcoach prend part aux journées de réflexion générale au sein de l'association. Pendant ces journées, la philosophie et les objectifs de l'association et ses projets sont définis.

B. Attentes des associations partenaires néerlandophones par rapport au jobcoaching

Les différents partenaires ont constaté à plusieurs reprises dans le passé que de nombreux-ses ex-stagiaires ou personnes ayant été engagées dans un projet d'expérience de travail retournaient au chômage peu après leur accès à l'emploi.

Les collaborateurs-trices qui avaient soutenu ces personnes vers un emploi (les accompagnateurs-trices du parcours, parfois aussi les responsables de l'association) s'efforçaient dans la mesure du possible de continuer à les soutenir après leur entrée en fonction. Ces efforts avaient un sens, mais se sont avérés insuffisants pour empêcher un décrochage prématuré. La nécessité de poursuivre systématiquement le soutien personnel de ces personnes mais aussi de leurs employeurs s'est nettement fait sentir.

D'emblée, il a été clairement précisé que le jobcoaching devait être un accompagnement à l'emploi systématique, surtout après l'embauche.

Cette poursuite systématique de l'accompagnement après l'embauche devrait entraîner des différences perceptibles au niveau de la durée de l'emploi du groupe cible concerné.

On attendait des jobcoachs qu'ils/elles aient surtout une action préventive en prévenant dès le début les problèmes éventuels qui, à terme, menacent l'emploi. Les expériences des années précédentes montrent que de nombreux cas de décrochage prématuré sont dus à un manque d'affirmation des personnes nouvellement engagées, à une inadéquation des attitudes au travail et à une communication difficile entre l'employeur et les travailleurs-euses. Les jobcoachs étaient donc censé-e-s préparer en premier lieu la bonne intégration des personnes sur le lieu de travail. La poursuite de l'accompagnement visait à renforcer la confiance en soi des personnes dans leur nouvel environnement, de manière à mieux leur permettre de devenir à terme autonomes, même en cas de problème. En suscitant un dialogue entre l'employeur et le/la travailleur-euse, le/la jobcoach pouvait empêcher les éventuelles interférences dans la communication.

- **Chez NIVO Brussel**, on s'attendait à ce que le projet pilote permette de réunir suffisamment de données démontrant la nécessité du jobcoaching en tant qu'instrument de nature à favoriser l'emploi durable des personnes peu scolarisées après une formation ou une expérience de travail.

- **Chez Jobhuis**, on s'attendait aussi clairement à ce que les jobcoachs fassent office d'"antenne" dans les entreprises. Ils/elles seraient en effet très bien placé-e-s pour soulever certaines circonstances ou points susceptibles d'empêcher l'intégration durable de personnes (allochtones) peu scolarisées.

- **Chez Buurtservice**, on s'attendait clairement à ce que, par une approche systématique, le/la jobcoach puisse apporter une réponse à toutes les questions liées à l'emploi (notamment en ce qui concerne la recherche et l'obtention d'un emploi) des participantes et des ex-participantes. Les responsables de l'association pourraient ainsi être déchargé-e-s de cette tâche.

C. Evaluation du jobcoaching par les associations partenaires néerlandophones

a) Avantages et inconvénients de l'opérationnalisation spécifique

Le lancement de l'expérience du jobcoaching ne s'est pas fait sans difficultés dans les diverses associations. Le concept de jobcoaching était clair, l'objectif était connu et les attentes étaient fortes. Il s'agissait aussi d'une nouvelle fonction qui, sur le plan du contenu, n'était pas encore au point. Les jobcoachs concerné-e-s ont défini progressivement leurs tâches, en concertation avec leurs collègues les plus proches.

Le manque de clarté qui entourait les tâches au départ a entraîné une certaine incertitude chez les jobcoachs, surtout dans leurs contacts avec les employeurs. Chez Buurtservice, la fusion des deux implantations a retardé quelque peu la phase de lancement du jobcoaching.

- L'opérationnalisation du jobcoaching chez **NIVO Brussel**, où l'a jobcoach ne se charge de l'accompagnement qu'à partir de l'embauche, présente l'avantage que le volume de travail reste limité. La jobcoach peut se consacrer entièrement aux questions spécifiques de l'accompagnement des personnes issues du groupe cible et de leur employeur après l'embauche. Cette répartition explique que certains dossiers peuvent prendre un tour positif du fait que l'accompagnement est repris en charge par une autre personne.

L'autre avantage réside dans le fait que, au sein de l'association, plusieurs personnes soulignent l'importance de la "préparation à un emploi durable".

Par contre, cette façon de procéder présente l'inconvénient que beaucoup de temps et d'énergie sont consacrés à la concertation. En outre, la jobcoach n'a que peu de temps pour développer une relation de confiance avec les personnes qu'elle coach, raison pour laquelle, dès la période de formation, elle essaie de jeter les fondements de cette relation de confiance par une série d'actions.

- L'opérationnalisation du jobcoaching menée chez **Jobhuis** a pour avantage que la personne affectée au jobcoaching peut se consacrer entièrement à l'acquisition d'une certaine expérience dans ce qui constitue vraiment la nouveauté, à savoir, le coaching des personnes et de leurs employeurs sur le lieu de travail.

Le fait que le/la jobcoach fait partie d'une équipe de collaborateurs/trices qui ont tou-te-s une certaine expérience du coaching lui permet de se tourner vers ses collègues pour obtenir leurs conseils et leurs réactions, mais aussi pour redistribuer éventuellement les tâches.

Le fait de relier expressément le jobcoaching au lieu de travail rompt la continuité de l'accompagnement des personnes en insertion. Le/la jobcoach est une nouvelle tête. La relation de confiance entre le/la jobcoach et la personne du groupe cible doit être établie dans un délai assez court. L'expérience montre que dans de nombreux cas, lorsque le/la jobcoach collabore de manière intensive avec la personne concernée sur une période de temps courte, la confiance peut quand même être établie. Le/la jobcoach prend en charge l'accompagnement des personnes pendant une période bien définie. (En général, lors du passage de la formation ou de l'accompagnement vers l'emploi.) Il importe que le/la jobcoach soit bien informé-e sur le contexte de la demande de coaching, ce qui suppose d'avoir suffisamment de possibilités de concertation entre le/la jobcoach et la personne à l'origine de la demande de coaching (accompagnateur-trice du parcours, employeur,...). Les nombreuses séances de concertation (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'association) alourdissent la tâche du/de la jobcoach.

Le/la jobcoach passe beaucoup de son temps dans les entreprises où il/elle suit des personnes. Il/elle est donc souvent isolé-e de ses collègues. Cela est aussi ressenti comme un inconvénient.

Chez Jobhuis, le/la jobcoach opère souvent dans le cadre de projets Interface. Ce partenariat spécifique présente une série d'avantages et d'inconvénients.

Le jobcoaching est proposé à partir d'un autre angle. La formation professionnelle individuelle (projet Interface) répond au besoin d'un employeur. Le volet "jobcoaching" offre une garantie supplémentaire de réussite et reste financièrement avantageux pour l'employeur.

Le jobcoaching en tant que partie du projet Interface est proposé à l'employeur par un agent du STC. Il est fait appel au/à la jobcoach pour son expertise en matière de jobcoaching.

Le/la jobcoach est ainsi moins associé-e aux demandeurs-euses d'emploi (notamment ceux/celles issu-e-s d'un groupe "à risques") et au secteur social. Le/la jobcoach est considéré-e comme un-e expert-e en matière de jobcoaching. Il/elle adopte une attitude neutre tant vis-à-vis du/de la demandeur-euse d'emplo ou du/de la travailleur-euse que vis-à-vis de l'employeur.

En se fondant dans une collaboration globale, le/la jobcoach peut se profiler comme un-e partenaire à part entière.

La définition concrète des tâches du/de la jobcoach fait l'objet d'une concertation. Il/elle peut ainsi obtenir des conditions d'action favorables au sein de l'entreprise. L'expérience montre que le/la jobcoach dans le cadre d'une collaboration Interface a davantage de possibilités d'accès, de temps pour la concertation, etc., dans l'entreprise.

De ce fait, il/elle connaît mieux l'entreprise, ce qui favorise le coaching des personnes nouvellement engagées. La probabilité d'établir une bonne relation de collaboration avec l'employeur s'en trouve également renforcée.

Le contenu des tâches est déterminé d'un commun accord. Le partenariat implique un certain contrôle social sur les accords conclus. Le risque que le/la jobcoach se voie attribuer certaines tâches qui relèvent de la compétence d'un autre partenaire, par exemple, l'employeur ou un délégué syndical, diminue.

Comme le/la jobcoach a de bonnes possibilités d'action dans l'entreprise et qu'il/elle est considéré-e comme un-e partenaire, il/elle est bien placé-e pour exercer une fonction de signalement dans l'entreprise (en matière d'intégration du groupe cible, et éventuellement aussi de qualité de l'emploi pour plusieurs travailleurs-euses).

Tous les partenaires sociaux de l'entreprise sont impliqués dans le projet Interface. Normalement, les délégués syndicaux sont informés du projet par l'intermédiaire du comité d'entreprise. En outre, les syndicats sont aussi représentés au STC et sont associés à ce niveau à l'approbation des divers projets Interface. Il leur incombe d'informer leur base dans les entreprises concernées.

La jobcoach concernée n'a constaté que peu de différences au niveau du coaching entre les projets Interface et d'autres situations. Elle n'a eu jusqu'à présent aucun contact avec des délégués syndicaux.

Pour le/la jobcoach, un projet Interface requiert un travail très intensif. Le partenariat implique de nombreux moments de concertation. En outre, le/la jobcoach passe assez bien de temps dans l'entreprise, et se sent donc isolé-e de ses collègues.

- L'avantage de l'opérationnalisation effectuée par **Buurtservice Antwerpen** consiste à garantir la continuité de l'accompagnement à l'emploi des femmes en insertion. La jobcoach les accompagne avant, pendant et après leur entrée en fonction. Cette façon de procéder favorise l'établissement d'une relation de confiance authentique.

Par contre, le revers de la médaille est que la jobcoach doit accomplir toute une série de tâches assez différentes au niveau du contenu. En outre, le groupe de femmes qu'elle accompagne est très nombreux et ne cesse d'augmenter. De ce fait, la jobcoach, qui n'est employée qu'à temps partiel, doit souvent travailler sous une grande pression. En ce moment, on cherche des solutions en interne, qui permettraient de confier à nouveau aux autres collaborateurs/trices l'accompagnement précédant l'embauche.

Le fait que la jobcoach travaille pour les deux implantations présente des conséquences pratiques qui ne favorisent pas un bon fonctionnement.

Vu que la jobcoach n'est présente que de manière limitée sur les deux sites, ses contacts avec ses collègues le sont tout autant. La définition des tâches de la jobcoach n'est dès lors pas toujours claire à leurs yeux. Autre difficulté : la jobcoach doit tenir compte du planning (annuel) des deux implantations.

La jobcoach s'investit beaucoup dans la relation personnelle qu'elle entretient avec les femmes du groupe cible. Elle constate que bon nombre de femmes viennent la trouver pour parler de problèmes qui ne sont pas liés à l'emploi. Il n'est pas facile d'orienter ces femmes vers d'autres instances pour ces problèmes sans briser la confiance. Il n'est pas évident de marquer la limite entre les questions liées à l'emploi et les autres.

b) Evaluation des associations partenaires néerlandophones par rapport aux attentes initiales

- **NIVO Brussel** a tenu des données chiffrées sur la durée d'emploi des ex-stagiaires qui avaient été accompagné-e-s sur le lieu de travail par le/la jobcoach et de ceux/celles qui ne l'avaient pas été. Ces données montrent que l'emploi des personnes coachées était plus durable que l'emploi des personnes qui n'avaient pas été accompagnées. Ces chiffres indiquent que le jobcoaching a une influence positive sur la durabilité de l'emploi.
- **Jobhuis** tient également des données relatives à la durabilité de l'emploi. Elles font apparaître que le jobcoaching a un effet favorable sur la durabilité de l'emploi. Ces chiffres ne sont toutefois qu'indicatifs. Jusqu'à présent, les jobcoachs n'ont pu exercer que dans quelques cas (principalement dans le cadre de projets Interface) une fonction de signalement par rapport à l'employeur. Ils/elles ne sont pas encore perçus-e-s comme des expert-e-s par les employeurs.
- Chez **Buurtservice Antwerpen**, le/la jobcoach s'est chargé-e de l'ensemble de l'accompagnement individuel à l'emploi. Les responsables de l'association ont de ce fait eu plus de temps pour leurs propres tâches. Malgré les succès obtenus sur le plan du développement personnel des femmes issues du groupe cible, les chiffres relatifs au passage à un emploi accusent une tendance à la baisse ces dernières années. Cette tendance s'explique par certaines évolutions du groupe cible (voir ci-après) et par la conjoncture économique. Les possibilités d'emploi pour le groupe cible diminuent, tandis que les exigences des employeurs sont strictes.

L'instauration de la fonction de jobcoach a révélé l'ampleur de l'accompagnement à l'emploi et surtout sa nécessité aux yeux des collaborateurs/trices. Les nombreux efforts qui étaient auparavant éparpillés et menés par des personnes différentes sont désormais livrés de manière systématique par la même personne, ou par quelques personnes tout au plus. Le suivi administratif permet de conserver une trace visible du processus d'accompagnement intensif. Cette trace fournit non seulement des preuves qui s'avéreront utiles en vue d'une reconnaissance structurelle éventuelle du jobcoaching, mais elle procure aussi un précieux document aux femmes concernées.

c) Autres effets du jobcoaching sur les associations

- Alors que chez **NIVO**, l'importance de l'"emploi durable" était auparavant défendue par l'accompagnatrice du parcours, elle est désormais portée également par la jobcoach. L'influence et la force de persuasion des deux collaboratrices sur leurs autres collègues se sont notablement renforcées. Les divers-e-s collaborateurs/trices se consultent davantage sur l'objectif de l'emploi et sur la manière dont

chaque collègue peut contribuer à cet objectif en fonction de ses propres tâches.

L'importance d'un système de suivi efficient de tou-te-s les stagiaires, à partir de leur prise en charge jusqu'à leur engagement (ou toute autre issue), a été encore une fois soulignée par l'introduction de la fonction de jobcoach.

L'intégration de la philosophie de l'emploi dans les formations renforce la qualité de l'offre de formation.

L'installation du jobcoaching a aussi une influence positive sur le rayonnement de NIVO.

NIVO est jusqu'à présent le seul organisme de formation néerlandophone de la Région bruxelloise à proposer le jobcoaching. En ce sens, il montre l'exemple. Il joue un rôle de pionnier dans la création d'une cellule communautaire pour l'accompagnement du parcours et le jobcoaching à l'intention des associations de la Région.

L'offre de jobcoaching modifie non seulement la collaboration avec les employeurs, mais confère aussi à NIVO Brussel l'image d'un organisme de formation qui accorde une grande attention à l'accompagnement vers l'emploi et à l'emploi.

- Chez **Jobhuis** aussi, l'assise de la philosophie de l'emploi s'est élargie. L'importance d'un système efficient de suivi des personnes du groupe cible, mis en œuvre scrupuleusement par tou-te-s les collaborateurs/trices de l'association, a été soulignée par l'action des jobcoachs.

La prise en charge du jobcoaching a tout d'abord élargi l'offre de l'association, mais l'a aussi influencée d'autres manières.

Le coaching des ex-stagiaires sur le lieu de travail fait chaque fois apparaître que certains aspects, tels que l'affirmation de soi, les attitudes au travail et les aptitudes linguistiques et communicationnelles, revêtent une très grande importance. Le/la jobcoach transmet ces constatations de manière systématique aux formateurs-trices. La collaboration étroite avec les employeurs a aussi révélé des besoins spécifiques (sur le plan technique ou en matière d'attitudes). Ces éléments sont eux aussi intégrés aux formations en concertation avec les formateurs-trices.

Ainsi, en répondant directement aux besoins du groupe cible et des employeurs, on peut renforcer la qualité des formations.

Le/la jobcoach accroît sa compétence par les expériences qu'il/elle retire de diverses situations en entreprise. Les expériences acquises sont particulièrement utiles au coaching des travailleurs-euses dans l'atelier d'emploi de Jobhuis.

L'offre de jobcoaching permet d'atteindre d'autres personnes du groupe cible. Comme Jobhuis coache des demandeurs-euses d'emploi en formation, à la demande du STC, ou des (nouveaux-elles) travailleurs-euses sur leur lieu de travail, à la demande d'employeurs, l'association atteint des groupes "à risques" sur le marché de l'emploi avec lesquels elle n'entrerait normalement pas en contact dans le cadre de ses propres formations ou accompagnements du parcours.

Les relations avec le monde des entreprises évoluent du fait de l'offre de jobcoaching. Le réseau d'entreprises avec lesquelles une collaboration est entretenue s'élargit. Le fait que Jobhuis répond expressément à la

demande croissante d'accompagnement individuel avant et après l'embauche améliore son image auprès des employeurs.

Une certaine expérience est progressivement accumulée en matière de coaching sur le lieu de travail, en ce compris la collaboration avec les employeurs. Les *success stories* renforcent, aux yeux des employeurs, la crédibilité de l'association en matière de jobcoaching.

La nature de la collaboration avec les employeurs a elle aussi évolué. Auparavant, les contacts avec les employeurs se limitaient à la présentation de candidat-e-s potentiel-le-s à une offre d'emploi ou à l'organisation et au suivi de stages de formation. La relation que le/la jobcoach établit avec l'employeur repose sur une responsabilité partagée par rapport à la durabilité de l'emploi. Dans le meilleur des cas, cette collaboration dépasse l'intégration des personnes concernées et le/la jobcoach peut se voir attribuer une fonction de signalement en ce qui concerne la qualité de l'emploi, et ce sur une plus grande échelle au sein de l'entreprise.

Le rayonnement de l'association parmi les autres organisations sociales de la région a également changé. Avant, Jobhuis était déjà la seule association, hormis le VDAB, habilitée à effectuer des accompagnements du parcours. À présent, l'association fait aussi jouer son expérience dans le domaine du jobcoaching. Grâce aux divers contacts que le/la jobcoach établit avec les autres organisations et services, Jobhuis élargit son réseau sur le plan régional.

- Chez **Buurtservice** aussi, la jobcoach ne cesse d'attirer l'attention des autres collaborateurs/trices sur la nécessité de jeter dès le début les fondements d'un emploi durable avec toutes les participantes.

La jobcoach fait office de baromètre pour ce qui est du groupe cible coaché et du marché de l'emploi. Par sa pratique, elle peut se faire une idée des tendances possibles au niveau des caractéristiques et des problèmes du groupe cible. Ainsi, elle a constaté, au cours des années précédentes, une certaine régression du niveau général des connaissances et des aptitudes ainsi que de la connaissance du néerlandais. Par ailleurs, elle est confrontée à un nombre croissant de femmes allochtones. Ses contacts avec les entreprises de la région lui permettent de rester informée de l'évolution de la demande du côté des entreprises. En fonction de ces constatations, l'association peut rectifier son offre et l'accompagnement interne du groupe cible. Ainsi, le profil de sortie a été redéfini et des stages intermédiaires incorporés au parcours.

La collaboration entre Buurtservice et les employeurs de la région s'est sensiblement améliorée. C'est surtout le nombre de contacts qui a augmenté. La durée et l'intensité des relations de collaboration se sont elles aussi améliorées.

La collaboration étroite entre la jobcoach et les accompagnateurs-trices du parcours du VDAB a permis de faire évoluer dans un sens positif la collaboration entre Buurtservice et les services du VDAB. Les deux parties se connaissent mieux. Les autres collaborateurs/trices de Buurtservice déclarent qu'ils/elles ont des contacts plus faciles avec le VDAB depuis qu'ils/elles collaborent sur le plan du jobcoaching.

Une évolution similaire se produit avec les autres organisations sociales de la région.

d) La plus-value du jobcoaching pour les associations partenaires néerlandophones

Les efforts d'accompagnement au moment du passage à un emploi et d'accompagnement sur le lieu de travail sont désormais systématisés et centralisés par le/la jobcoach. La fonction de jobcoach a reçu une définition concrète. Une certaine expérience s'est progressivement constituée. Les dossiers et les chiffres sont tenus de manière systématique, ce qui permet de disposer de données prouvant l'utilité du jobcoaching en tant qu'outil d'intégration durable à l'emploi de personnes peu scolarisées. L'idée de l'emploi durable est présentée expressément comme un objectif à atteindre. Par sa fonction, le/la jobcoach demande constamment à ses collègues d'accorder une attention à la "durabilité" de l'emploi. En effet, ce n'est pas à lui/elle seul-e qu'il incombe d'accompagner les personnes en insertion vers un emploi durable. Cet objectif doit être partagé par tou-te-s les autres collaborateurs/trices concerné-e-s. Ce processus de conscientisation est stimulé par les jobcoachs et les accompagnateurs-trices du parcours.

Si cette prise de conscience se traduit par une approche concrète à chaque moment du parcours d'insertion, elle peut contribuer à un renforcement de la qualité de l'offre. En outre, par leur suivi du groupe cible dans des situations d'emploi concrètes et leurs contacts avec le monde des entreprises, les jobcoachs apportent des éléments appréciables qui permettent d'encore mieux adapter l'offre de l'association aux évolutions récentes de l'offre et de la demande sur le marché de l'emploi.

L'offre de jobcoaching permet à l'association d'améliorer son image aux yeux du monde extérieur.

Par rapport aux associations, nos associations partenaires jouent actuellement un rôle pionnier sur le plan du jobcoaching.

Les associations se constituent progressivement un réseau parmi les entreprises et sont reconnues pour leur expérience du jobcoaching.

e) Conditions du jobcoaching au niveau de l'association

Pour qu'un-e jobcoach puisse faire correctement son travail, un certain nombre de conditions doivent être réunies au sein de son association.

Malgré plusieurs différences sur le plan de l'opérationnalisation, les trois associations partenaires citent les conditions suivantes, qu'elles jugent indispensables.

1. Mise à disposition d'une série de moyens/facilités
--

Les moyens principaux dont le/la jobcoach doit pouvoir disposer sont :

- Suffisamment de temps : tou-te-s les jobcoachs travaillent à temps partiel. Ils/elles doivent travailler sous une certaine pression. Ils/elles déclarent que leur fonction est très intensive et très diversifiée, et qu'il est très important qu'ils/elles restent "joignables en permanence". Ils/elles pensent avoir besoin de plus de temps pour effectuer au mieux leur travail.
- Suffisamment de possibilités de concertation : le besoin de concertation se fait clairement sentir. Les demandes sur ce plan sont multiples. Le partage d'un bureau avec des collègues qui s'occupent d'emploi ou d'accompagnement du parcours favorise la concertation sur certains dossiers concrets. Par contre, le fait d'avoir son propre bureau garantit la confidentialité des entretiens avec le groupe cible. Ces discussions peuvent bien sûr aussi avoir lieu dans un local distinct. Il y a aussi une demande de locaux de réunion pour divers moments de concertation et d'étude avec d'autres collègues.
- Un instrument utilisable et clair pour le suivi du groupe cible, qui peut être tenu à jour avec précision par tou-te-s les collaborateurs/trices de l'association.
- Le/la jobcoach doit avoir une ligne de téléphone particulière dans l'association et un GSM pour les déplacements à l'extérieur pour pouvoir être joint-e par les personnes du groupe cible ou par les employeurs.
- Un système de permanence téléphonique lorsque le/la jobcoach n'est pas joignable.
- Une voiture pour les déplacements (généralement, les jobcoachs utilisent leur propre voiture et ont droit à une indemnité au kilomètre). Les jobcoachs déclarent qu'il n'est pas possible – ou alors très difficilement – de se déplacer fréquemment avec les transports en commun. Un véhicule est donc indispensable.
- Un ordinateur particulier, idéalement portable pour pouvoir travailler en dehors de l'association. Lorsque le/la jobcoach passe beaucoup de temps en entreprise, par exemple dans le cadre d'un projet Interface, le besoin d'un ordinateur portable se fait nettement sentir. En effet, le/la jobcoach n'a pas toujours accès aux installations dans les entreprises qui lui permettraient de faire correctement son travail.

2. L'association doit elle-même mettre en place certaines conditions

- Le/la jobcoach doit être bien intégré-e dans l'association (l'équipe). Si le/la jobcoach veut pouvoir travailler efficacement, sa fonction au sein de l'association ne peut se résumer à une fonction distincte qui se situerait à la fin du parcours d'insertion. En tant que fonction, le jobcoaching suppose une intégration poussée du/de la jobcoach dans les diverses équipes de l'association, ainsi que des possibilités suffisantes de concertation. Si l'association veut faire du

jobcoaching une philosophie commune, il est nécessaire d'intégrer le/la jobcoach et de se concerter avec lui/elle.

- Le jobcoaching est une tâche qui exige beaucoup du collaborateur. Un-e jobcoach doit en premier lieu disposer d'une assise suffisante. En outre, il est tout aussi important que le/la jobcoach se sente soutenu-e par son association. Il/elle doit non seulement être assisté-e par une équipe mue par la même philosophie, mais il/elle doit aussi pouvoir se tourner vers ses collègues pour avoir leur feed-back professionnel et personnel.
- Comme le/la jobcoach travaille dans l'association en qualité de collègue, il est également fait appel à lui/elle pendant les coups de feu. Le fait que la fonction de jobcoach est nouvelle et que sa définition n'est pas encore au point comporte le risque que le/la jobcoach se voie attribuer d'autres tâches dans l'association. Il importe que l'association reconnaisse l'importance de la fonction de jobcoach. Il lui incombe dès lors de garantir au/à la jobcoach la marge de manœuvre nécessaire pour lui permettre de remplir sa mission spécifique.
- Possibilités de concertation suffisante
 - Pour le développement de la fonction : dans toutes les associations, le jobcoaching était une toute nouvelle fonction qui devait encore recevoir une définition concrète. Cette définition a eu lieu, après un certain temps, dans le cadre d'une concertation structurée avec les collègues les plus proches. La fonction du/de la jobcoach est ainsi définie de manière efficiente, par rapport à d'autres fonctions au sein de l'association. Tou-te-s les collaborateurs/trices ont bien saisi le contenu de la fonction et ont commencé à prendre conscience du jobcoaching en tant que philosophie de l'association.
 - Pour le fonctionnement du/de la jobcoach : le/la jobcoach ne peut remplir correctement sa tâche que si ses collègues (de sa propre association ou d'autres organisations) l'informent correctement sur les personnes du groupe cible. Le/la jobcoach prend souvent en charge l'accompagnement des personnes à un moment crucial, à savoir, leur entrée en fonction. Il est important qu'il/elle puisse se familiariser assez rapidement avec le dossier ou le parcours, ce qui suppose des possibilités de concertation suffisamment efficaces avec les collègues concernés. Cette concertation est soutenue en outre par un système de suivi du groupe cible qui est appliqué scrupuleusement par tou-te-s les collaborateurs/trices de l'association.
 - Pour la philosophie commune du jobcoaching : si le/la jobcoach veut accompagner avec succès les personnes vers un emploi durable, il/elle devra bénéficier à cet effet de la collaboration des collègues de son association. Il faut prévoir des moments de concertation et d'étude non seulement avec les collègues chargé-e-s de l'emploi, mais aussi avec ceux/celles qui s'occupent des formations, de manière à susciter et à maintenir chez eux/elles une prise de conscience des enjeux de l'emploi durable. Il doit en outre y avoir un suivi quant aux conséquences pratiques de cette philosophie de l'emploi sur la définition des tâches de ces collaborateurs/trices, ainsi que sur le fonctionnement pratique des divers aspects de l'organisation.

- L'objectif de l'"emploi durable" doit être reconnu par l'association. L'association promeut elle-même l'objectif de l'emploi durable, en fonction du groupe cible. Au sein de l'association, tout le monde adhère à la philosophie de l'emploi ainsi qu'à la conviction que tou-te-s les collaborateurs/trices doivent y contribuer. Cette philosophie se retrouve dans la mission globale de l'association. Au besoin, l'association est prête à rectifier son fonctionnement ou certains aspects de celui-ci (par exemple, changements au niveau du planning de travail ou des formations, modification du contenu des formations ou de l'accompagnement,...). Elle attend de tou-te-s ses collaborateurs/trices qu'ils/elles soutiennent cette philosophie, comme elle le fait elle-même.

f) Problèmes

Outre une série de difficultés liées à l'opérationnalisation propre aux différentes organisations partenaires en Flandre, les trois associations rencontrent une série de problèmes similaires.

- La nécessité d'une reconnaissance et d'un financement structurels du jobcoaching en tant qu'outil de maintien à l'emploi durable des personnes peu scolarisées. Actuellement, le fonctionnement des jobcoachs est financé sur la base de projets pilotes. Ce type de financement ne présente aucune garantie pour l'avenir. En outre, le coaching dans le cadre des projets Interface est subsidié pour une partie et financé pour l'autre par les employeurs concernés. Il est grand temps que l'idée du jobcoaching bénéficie d'une assise plus large. L'implication des partenaires sociaux est notamment souhaitable.
- Les contacts avec les employeurs ne sont pas encore optimaux. La mission des jobcoachs vis-à-vis des employeurs n'est pas encore au point. Les contacts avec le monde des entreprises dépendent encore trop d'offres d'emploi concrètes. L'offre de jobcoaching est essentiellement associée à l'insertion de groupes "à risques" sur le marché de l'emploi. Cela tient en grande partie au fait que l'idée du jobcoaching n'a pas encore suffisamment pénétré le milieu des employeurs, ce qui fait que la relation de jobcoaching ne peut pas encore devenir une collaboration visant l'emploi durable et la qualité de l'emploi.
- Au sein de l'association, la philosophie de l'emploi gagne en importance. On ne peut toutefois pas encore parler de réflexe automatique chez les collègues qui ne sont pas directement concerné-e-s par l'emploi du groupe cible. L'association et les jobcoachs ont pour mission permanente d'aider leurs collègues à appliquer concrètement cette philosophie de l'emploi dans leur pratique de tous les jours, ce qui suppose des efforts intensifs de la part des jobcoachs, mais aussi de l'ensemble de l'association.
- Le jobcoaching est une nouvelle fonction qui requiert une expérience spécifique. Il y a une demande explicite de soutien méthodologique des jobcoachs. Le besoin de soutien concerne tant les

questions d'émancipation des personnes en insertion que les questions liées aux contacts et à la collaboration avec les employeurs. Par ailleurs, les jobcoachs demandent clairement à pouvoir travailler en réseau avec les jobcoachs d'autres associations. Confronté-e-s à toute une série de questions spécifiques, ils/elles ne peuvent en effet pas se tourner vers leur propre association.

D. De la fonction à la philosophie

La fonction de jobcoach reçoit progressivement une forme concrète ainsi qu'une place spécifique au sein des diverses associations.

Les associations partenaires néerlandophones sont en outre convaincues que l'emploi durable ne peut être garanti par le recours à un-e jobcoach à la fin du parcours d'insertion. L'emploi durable est un objectif auquel toute-s les collaborateurs-trices de l'association sont tenu-e-s de contribuer. Des efforts sont menés dans les diverses associations, surtout par le/la jobcoach, pour que cette philosophie fasse son chemin...

V. Conclusion

1. Du projet Jobcoaching 2001-2003 au projet Jobcoaching 2004-2006

A. Les acquis du projet qui se termine

- Nous pouvons démontrer que le jobcoaching nécessite une expertise spécifique, qui doit être construite et soutenue. Nous y avons travaillé de différentes manières et nos expériences indiquent que certaines manières de faire sont plus efficaces que d'autres.
- Grâce aux différentes formations et aux expériences de terrain, nous disposons d'une méthodologie du jobcoaching à la fois précise quant à la procédure et souple quant au contenu.
- Nous avons pu observer des jobcoachs travaillant dans des conditions et des contextes différents (description des tâches du/de la jobcoach, répartition des tâches dans l'association, types de public, secteurs professionnels...) Il en ressort que certaines conditions sont plus favorables à l'efficacité que d'autres.
- Les expériences des associations impliquées dans le projet indiquent que le jobcoaching a un effet positif sur le maintien à l'emploi des personnes en insertion. Il peut s'agir du maintien dans un poste bien défini, mais il peut aussi s'agir du maintien à l'emploi à travers différents postes, ce qui est encore plus intéressant compte tenu des caractéristiques du marché de l'emploi accessible à notre public. Une personne qui a développé ses capacités d'autonomie grâce au jobcoaching sait "rebondir" lorsqu'elle est confrontée à une fin de contrat ou lorsqu'elle aspire à une meilleure situation.
- En trois ans d'expérience, nous avons vu les jobcoachs s'affirmer progressivement vis-à-vis des employeurs et devenir capables de se présenter non plus comme demandant une faveur (demande d'un emploi pour une personne en difficulté) mais comme offrant un service (réponse à un besoin de personnel compétent avec soutien durant la période d'intégration).

B. Les besoins et nécessités à rencontrer

a) Au niveau "micro"

- Nous constatons qu'en raison de l'écrémage opéré dans le public potentiel d'abord par le FOREm-ORBEm-VDAB et ensuite par les CPAS, le public qui se présente dans nos associations est de plus en plus faible, ce qui pose des questions quant aux limites du jobcoaching, surtout lorsqu'on sait que les exigences des entreprises sont loin de diminuer; en outre, le public qui se présente dans nos associations est aussi de plus en plus souvent allochtone, ce qui oblige à affiner l'approche tant des personnes en insertion que des employeurs.
- En raison de la conjoncture du marché de l'emploi, les débouchés peuvent être insuffisants pour des personnes formées à certains métiers. Les jobcoachs sont alors amené-e-s à accompagner ces personnes dans des secteurs autres que ceux pour lesquels elles ont été formées. Ils/elles doivent donc travailler à l'amélioration de l'adaptabilité et de la flexibilité des personnes qui doivent transférer les compétences qu'elles ont acquises vers d'autres métiers.

Au niveau micro, nous devons donc continuer à travailler avec des jobcoachs dans les organismes d'insertion - ou ailleurs - pour faire face à ces nouveaux défis. Nous devons aussi chercher comment mettre les compétences en jobcoaching à la disposition d'autres associations confrontées à des problèmes de même nature. En particulier, nous devons chercher comment mettre le jobcoaching à la disposition de toutes les personnes en insertion qui peuvent en tirer profit sans faire exploser le coût du service ET sans perdre les effets positifs de la proximité.

b) Au niveau "meso"

- Les jobcoachs sont maintenant capables de travailler avec les employeurs sur certains facteurs organisationnels qui peuvent faciliter l'insertion durable à l'emploi de personnes de notre public cible (amélioration de l'organisation du travail), mais il reste à interpeller les employeurs sur d'autres facteurs qui rendraient le marché de l'emploi plus accueillant pour notre public, y compris pour des personnes qui n'ont actuellement aucun intérêt objectif à aller vers l'emploi (amélioration de la qualité de l'emploi). La dimension de genre a plus que jamais sa place dans une telle démarche.
- Les jobcoachs ont leur rôle à jouer dans cette interpellation mais ils/elles ne peuvent pas en porter seul-e-s la responsabilité. Dans les associations participant au projet 2001-2003, nous avons pu constater que la participation au Jobcoaching a changé la manière de travailler, notamment en ce qui concerne l'approche des employeurs. C'est le

moment d'embrayer sur cette dynamique en faisant du jobcoaching non plus une fonction à part mais une philosophie qui imprègne toute la culture de l'organisme d'insertion, et, lorsqu'on travaille avec les employeurs, toute la culture de l'entreprise.

Au niveau meso, nous devons donc faire en sorte que les efforts accomplis dans le cadre du jobcoaching soient portés par l'ensemble de chaque organisation impliquée. Cela suppose de travailler avec les responsables des organismes d'insertion, avec les employeurs et avec les syndicats sur la culture de l'organisation, en visant non seulement une amélioration de l'organisation du travail mais aussi le bien-être au travail et la qualité de l'emploi.

c) Au niveau "macro"

- Le travail sur la qualité de l'emploi ne peut pas se faire uniquement aux niveaux micro et meso, mais il doit aussi se situer au niveau macro. Pour cela, le relais d'organisations qui peuvent avoir une influence structurelle sur la qualité de l'emploi (en particulier les syndicats, les fédérations d'employeurs, les fonds sectoriels, les autorités publiques) est indispensable. Dans le projet 2001-2003, nous avons peu eu l'occasion de travailler avec ces instances, mais les résultats engrangés par le projet doivent maintenant nous permettre de les interpeller.
- Nous devons continuer à travailler à un financement durable pour le jobcoaching, car cet objectif est loin d'être atteint. Là encore, il est indispensable de travailler avec les partenaires sociaux et les autorités publiques. Il s'agit de veiller à ce que les deniers publics soient utilisés le plus efficacement possible, sans multiplier inconsidérément les services de jobcoaching mais aussi sans rendre de fait lesdits services inaccessibles aux personnes qui en ont le plus besoin.

Au niveau macro, nous devons faire du jobcoaching un outil pour l'amélioration de la qualité de l'emploi afin de contribuer à lutter contre les pièges à l'emploi avec lesquels les femmes (et les hommes) peu scolarisé-e-s sont confronté-e-s. En outre, nous devons constituer un dossier solide sur les plus-values du jobcoaching afin de rendre celles-ci plus visibles et de favoriser une mise en œuvre plus large du concept.

B. Les défis du projet qui commence

a) Orientations

En expérimentant et en démultipliant au niveau fédéral de bonnes pratiques d'accompagnement individualisé en entreprise de personne en

insertion, il s'agit d'élaborer un outil méthodologique transférable via une recherche-action dans le domaine de l'organisation du travail et du maintien dans l'emploi de groupes "à risques".

Disposant d'une méthodologie du jobcoaching incluant la dimension de genre, Flora veut maintenant se servir du jobcoaching pour obtenir des résultats en termes d'amélioration de la qualité des emplois proposés aux femmes (et aux hommes) peu scolarisé-e-s et faire reconnaître officiellement l'intérêt du jobcoaching pour l'insertion professionnelle des groupes "à risques".

Pour ce faire, le projet Jobcoaching Flora agira aux niveaux micro, meso et macro.

Les responsables du projet au sein de Flora élaboreront, avec l'aide de chercheurs-euses universitaires, un cadre théorique du jobcoaching intégré en tant qu'outil d'insertion professionnelle durable dans des emplois de qualité et un plan de lobbying. En travaillant avec nos anciens partenaires et avec de nouveaux partenaires, nous constituerons une masse critique suffisante pour mettre ce cadre et ce plan à l'épreuve des réalités - diverses - du terrain.

Les partenaires de terrain mettront le jobcoaching en pratique avec leur public cible dans leur environnement sectoriel et local, ils rendront compte de leurs actions à Flora et ils participeront à des journées de travail en commun.

L'approche de genre sera appliquée à toute la réflexion et les partenaires de terrain bénéficieront d'une aide de Flora pour intégrer l'approche de genre à toutes leurs actions.

b) Objectifs

Nos objectifs sont les suivants:

- Permettre aux personnes en insertion accédant à l'emploi de s'y maintenir malgré les difficultés qui peuvent survenir dans d'autres domaines de leur vie ou dans leur situation de travail (difficultés par rapport à la tâche, malentendus relationnels et organisationnels qui peuvent venir aussi bien de l'entreprise et de sa hiérarchie que de la personne en insertion);
- Aider les employeurs à mieux assumer leurs responsabilités dans le maintien à l'emploi des membres de leur personnel d'exécution;
- Contribuer à l'amélioration de la qualité des emplois proposés aux femmes et aux hommes peu scolarisés;
- Construire un dossier à la fois ancré dans les réalités de terrain et scientifiquement argumenté sur le pourquoi et le comment d'un jobcoaching efficace pour notre public cible.

c) Impacts attendus

Les impacts attendus sont les suivants:

- Une insertion professionnelle durable des femmes et des hommes en recherche d'insertion accompagné-e-s dans le cadre du projet;
- Des fonctions d'exécution organisées et valorisées "gagnant-gagnant" dans les entreprises accompagnées dans le cadre du projet;
- Un effet positif sur les pièges à l'emploi (plus grande attractivité des emplois proposés à notre groupe cible);
- Un élément de persuasion solidement argumenté pour le lobbying en vue d'un financement structurel d'un accompagnement à l'emploi adéquat pour notre groupe cible.

d) Partenariat

Deux niveaux de partenariat sont prévus dans le projet: un **partenariat pour la recherche** et un **partenariat pour le lobbying**.

- **Les partenaires de terrain de Flora pour la recherche** se répartissent en partenaires actifs (rémunérés dans le cadre du projet pour l'expertise qu'ils apportent à la recherche) et partenaires satellites (non rémunérés mais bénéficiant des dispositifs de soutien mis en place dans le projet en échange de leur participation à des groupes de travail):

Partenaires actifs

Bruxelles: COBEFF, EVA, Interface3, NIVO

Flandre: Buurtservice (Antwerpen), MoClean (Sint-Niklaas)

Wallonie: La Calestienne (Beauraing), Créasol (Liège), la MIREV (Mission régionale de Verviers)

Partenaires satellites

Flandre: Jobhuis (Halle-Vilvoorde)

Wallonie: Espaces (Ciney), Forma (Namur)

Une place particulière dans ce partenariat pour la recherche est celle de Volvo Cars Gent qui s'est engagé à contribuer au projet de Flora en lui apportant son expertise en tant qu'entreprise ayant intégré le coaching dans sa philosophie.

- **Les partenariats pour le lobbying** se constitueront au fur et à mesure de l'avancement du projet. Nous invitons les organisations intéressées par cette partie de notre démarche à nous contacter pour envisager des actions communes.

Références

- **Formation au jobcoaching pour intervenants sociaux:** asbl Repères, 13, rue Sainte-Anne, 6210 Rêves. Courriel: gerard.vanmechelen@skynet.be - Tél. 0476/93 39 69 (Gérard Van Mechelen) ou 0495/45 30 42 (Jean-Paul Hostier).
- **Site de l'International Coach Federation:**
<http://www.coachfederation.org>

Contacts pour le projet 2004-2006

Pour les francophones:

Marie-Rose Clinet, rue Bovy, 7, 4000 Liège - Tél. et fax: 04/253.24.15 -
Courriel: marierose@florainfo.be

Pour les néerlandophones:

Rebekka Celis, rue du Progrès 323 1030 Bruxelles - Tél. 02/204 06 42 -
Fax 02/204 06 49 - Courriel: rebek kacelis@florainfo.be