

Diversité dans l'entreprise: la plus-value du jobcoaching pour les employeurs (2^e partie)

Le jobcoaching en tant que service au travailleur et à l'employeur

Les échanges que Flora a organisés entre les entreprises sociales et les entreprises classiques avaient pour but d'envisager d'autres manières de penser le rapport entre les deux secteurs. Nous avons fait l'hypothèse que, dans le contexte actuel de mondialisation et de concurrence internationale, les entreprises classiques ont beaucoup de mal à réaliser l'objectif social de mise à l'emploi des groupes "à risques". Les conditions économiques les obligent à accorder la priorité à la logique productiviste dans leur façon de travailler. En outre, elles ne disposent pas souvent du savoir-faire nécessaire pour prendre en charge et accompagner les travailleurs issus des groupes "à risques".

Une autre approche pourrait consister à considérer que l'économie sociale ne doit plus seulement servir d'étape pour préparer les travailleurs à affronter la pression productiviste dans les entreprises classiques, mais qu'au contraire, elle transfère à celles-ci son expérience en matière de réalisation d'une plus-value sociale. Ce projet est-il réaliste et faisable? Et si oui, à quelles conditions? Telles étaient les questions centrales de cet échange de vues. Pour pouvoir y apporter une réponse concrète, nous sommes partis d'un cas concret, à savoir, le jobcoaching: "Le jobcoaching peut-il contribuer à faire de la réalisation d'une plus-value sociale un objectif à part entière des entreprises?". Les partenaires autour de la table étaient des associations membres de Flora, parties prenantes du projet Jobcoaching, ainsi que plusieurs entreprises ayant déjà fait appel au service de jobcoaching.

Anne Snick & Mieke Braet

Jobcoaching?

Pour lancer la discussion, l'association Groep Intro Brussel, un des partenaires du projet Jobcoaching de Flora financé par le FSE, a exposé la philosophie et la méthode du jobcoaching. Celui-ci est né d'un besoin concret. On a en effet constaté que les personnes qui trouvent un emploi après une

formation et un accompagnement du parcours d'insertion ont souvent du mal à le conserver. L'association en question n'avait toutefois aucune idée des causes de ce phénomène. De 2001 à 2003, elle a mis en œuvre un projet pilote de jobcoaching à l'intention des travailleurs les plus vulnérables qu'elle avait elle-même formés pour devenir auxiliaires d'entretien ou employés. Les personnes



en formation étaient pour la plupart allophones, elles provenaient d'autres cultures, n'avaient jamais travaillé en Belgique et n'étaient pas habituées au rythme, aux règles et à la culture du travail. Elles avaient aussi des aptitudes sociales limitées et des attitudes bien en deçà de ce qu'on l'attend ici des travailleurs. Entre 2003 et 2005, la méthode a été évaluée et renforcée au sein de l'association par un contrat d'ACS. Elle a ensuite été développée pour les personnes issues des autres formations, et davantage axée sur l'employeur.

Caractéristiques de la méthode du jobcoaching

Le jobcoaching vise l'emploi durable. L'idée est d'agir de manière préventive: il ne s'agit pas d'"éteindre les incendies", mais de détecter à temps les faiblesses et les attentes déçues. Pour ce qui est de la durée, le jobcoaching couvre en principe les six premiers mois suivant l'embauche, mais cette règle peut souffrir certaines exceptions, dans un sens comme dans l'autre. Le jobcoaching est un service fourni tant à l'employeur qu'au travailleur. La satisfaction d'une partie – élément important – renforce celle de l'autre. On s'efforce aussi de fournir un service personnalisé à toutes les parties. Il existe bien un canevas et une panoplie d'outils, mais ils sont utilisés avec souplesse. Parfois, on travaille d'abord avec le travailleur et ensuite avec l'employeur, mais l'inverse est aussi possible.

Objectifs

Quels sont les objectifs poursuivis, à l'aune desquels le succès ou l'échec du jobcoaching sera mesuré?

- Le premier indicateur est la conservation de l'emploi: on veut empêcher que les travailleurs décrochent ou que les problèmes s'accumulent. La réalisation du quota de travailleurs mis à l'emploi n'est pas le seul objectif à cet égard.

- La satisfaction de l'employeur est aussi importante: il doit être satisfait du travailleur, de l'association Groep Intro Brussel et du jobcoaching.

- Le jobcoaching vise aussi à l'autonomisation de l'employeur. À terme, il doit pouvoir entretenir lui-même une relation de coaching avec le travailleur

et apprendre à prévenir les incidents.

- La satisfaction du travailleur est importante dans la mesure où c'est elle qui, dans une large mesure, détermine le maintien de son emploi.

- Le dernier paramètre est l'autonomisation du travailleur. À terme, il doit être en mesure de résoudre lui-même les problèmes sur le lieu de travail.

Ce qui importe ici, c'est que le jobcoaching reste un processus d'apprentissage, où chacun apprend: tant le jobcoach que le travailleur et l'employeur.

En ce qui concerne le maintien de l'emploi, les résultats sont remarquables. Avant le jobcoaching, on constatait que sur les 100 personnes qui avaient trouvé un emploi, seules 40 travaillaient encore un an plus tard. Après l'introduction du jobcoaching, cette proportion est passée à 70, voire 75%. Un accompagnement au licenciement est prévu pour ceux qui décrochent quand même. Ce n'est qu'ensuite qu'une nouvelle formation, par exemple, est proposée. L'employeur est contacté plus tard pour savoir ce qui n'a pas fonctionné. Pour obtenir une réponse franche à cette question, une relation de confiance entre le jobcoach et l'employeur est indispensable.

Facteurs de succès?

Plusieurs facteurs jouent un rôle dans la satisfaction de l'employeur. L'engagement d'une personne issue du groupe cible requiert toujours un certain investissement. Il importe de bien s'entendre sur cet investissement: le jobcoaching peut contribuer à transformer celui-ci en plus-value. Quelle est la plus-value, pour l'employeur, de cette façon de travailler? Il a un travailleur motivé, compétent et loyal. C'est surtout la confiance dans l'association Groep Intro Brussel qui joue un rôle crucial: les employeurs savent, à la longue, que les personnes provenant de cette association ont suivi une bonne formation. Parfois, le coach doit convaincre l'employeur de donner au travailleur un peu plus de temps pour s'adapter (période d'essai), de lui accorder une deuxième chance. Il importe aussi de lui laisser la possibilité d'apprendre, ce qui implique qu'il peut parfois faire des erreurs, qu'on n'attend



pas que tout se passe directement sans encombres. Parfois, l'employeur se demande dans quel engrenage il a mis le doigt. Cette impression peut être due à la longue période de rodage. Il y a parfois des moments difficiles (notamment chargés d'émotions), qui requièrent un accompagnement intensif. Certains travailleurs resteront vulnérables – par exemple, parce qu'ils ne maîtrisent pas assez la langue ou qu'ils ont des problèmes chez eux. Ces problèmes doivent être anticipés avec l'employeur, de manière à ce qu'il puisse les signaler rapidement. Il importe que le jobcoach soit à l'écoute des problèmes, qu'il essaie de les détecter en posant davantage de questions, en allant au-delà des "bonnes nouvelles". Il doit aussi pouvoir situer les problèmes: les choses qui se déroulent autrement que prévu deviennent compréhensibles quand on les remet dans leur contexte.

Pour aider l'employeur à développer de manière autonome une relation de coaching avec le travailleur, il importe que le jobcoach reste à l'affût des petits signaux, qu'il les remarque avant qu'un problème ne s'aggrave. Pendant les premières semaines qui suivent l'embauche, l'employeur est souvent très enthousiaste (on peut parler d'une période de grâce), signe d'une bonne adéquation. Pourtant, il est important de continuer à poser des questions et à considérer le moindre incident comme révélateur de problèmes potentiels. Il convient à cet égard de reconnaître les bonnes intentions de l'employeur (en effet, il n'a pas la même expérience que le jobcoach) et de renforcer ses compétences en matière de coaching. Les points auxquels il faut faire attention sont les suivants:

- La communication avec le travailleur. Comment s'assurer que le travailleur a bien compris ce qu'on attend de lui – tâches, procédures, etc.? Le coach peut donner des conseils comme: expliquer lentement, utiliser des phrases courtes et des moyens visuels, ...
- Les évidences n'en sont pas toujours: ce qui va de soi pour un travailleur belge ne l'est pas forcément pour un travailleur d'origine étrangère. Les employeurs ne prêtent pas toujours attention à cette différence.

- Intégration et évaluation du travailleur: souvent, on ne procède pas de manière méthodique. Pour remédier à ce problème, le jobcoach peut par exemple proposer un outil de suivi ou un canevas d'évaluation.

La satisfaction du travailleur est déterminée par les facteurs suivants:

- Le contenu du travail: le nettoyage, ce n'est pas très varié. On aspire parfois à autre chose, par exemple, à un poste d'assistant logistique. Le jobcoach doit rappeler au travailleur ses priorités – par exemple, le nettoyage permet d'avoir un salaire fixe, il faut apprendre le néerlandais pour suivre une nouvelle formation, ... On voit avec le travailleur si ce projet est compatible avec sa situation actuelle.
 - Le salaire: il est souvent décevant. Ainsi, pour le nettoyage, on touche le salaire minimum. C'est surtout la différence entre le salaire brut et le salaire net qui est difficile à accepter. Pourtant, Groep Intro Brussel explique clairement comment se compose le salaire (constitution des droits à pension, etc.) Il n'empêche que beaucoup de travailleurs ne comprennent effectivement ce que cela signifie qu'après avoir reçu leur première paie.
 - La conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Elle dépend de l'horaire de travail, de la disponibilité des garderies, des règles en matière de vacances...
 - La valeur propre du travail. Elle est fortement liée à l'intégration sociale. Les entreprises où le respect et l'estime sont des valeurs importantes comptent davantage de travailleurs heureux. Un entretien de suivi entre un travailleur et son responsable direct se termine toujours par quelques mots d'estime prononcés par ce dernier.
- Lorsque le contenu du travail *et* le salaire ne sont pas très motivants, le risque de décrocher, par exemple à l'occasion d'un conflit avec un collègue, est encore plus grand. Pour détecter rapidement les plaintes, une relation de confiance avec le travailleur est essentielle. Le coach doit en effet décoder beaucoup de choses d'une manière informelle, entre les lignes. Peu de gens viennent ouvertement parler d'un problème, mais envoient des signaux quand ils ne sont pas sur leurs gardes.



L'autonomisation du travailleur suppose de travailler sur les points suivants:

- Communication: comment résoudre des conflits, par exemple avec les cadres ou la direction?
- Administration: apprendre à remplir des formulaires, ...
- Apprendre à résoudre des problèmes plutôt que prendre la fuite ou de jeter l'éponge.
- Chercher de l'aide ailleurs. Parfois, le coach renvoie le travailleur à d'autres services. Cette pratique n'est acceptée que s'il existe une relation de confiance.

Et le revers de la médaille?

Bien sûr, il y a aussi une série de points auxquels le jobcoach doit rester attentif. Dans la relation avec le travailleur, il faut trouver un équilibre entre apprendre à être autonome et apprendre à accepter de l'aide. Il convient aussi de faire attention à la stigmatisation (par exemple, de la part des collègues). Parfois, il vaut mieux que le jobcoach reste dans les coulisses. Les manquements du travailleur sur le plan de l'attitude appellent aussi à la vigilance. Le jobcoaching ne peut pas remédier aux manquements graves dans ce domaine: ils doivent être traités en amont. La vie privée des travailleurs est parfois à l'origine de tensions, sur lesquelles le jobcoach n'a pas vraiment prise. Il importe toutefois de recadrer ces tensions pour l'employeur.

En ce qui concerne l'employeur, le jobcoach doit veiller à ce qu'il soit réellement disposé à investir dans une plus-value sociale. Ainsi, il vaut mieux mettre fin à la collaboration avec un employeur qui ne transforme pas les conventions "premier emploi" en contrat à durée indéterminée. Les problèmes peuvent se situer au niveau de la direction, des responsables directs et des collègues. Le jobcoach peut difficilement traiter avec tous les niveaux. Il obtiendra les meilleurs résultats en travaillant simultanément avec la direction et les responsables directs. Le fait que le jobcoaching touche à la cuisine interne de l'entreprise peut s'avérer délicat; le coach doit en tenir compte.

Le contexte de l'entreprise peut aussi générer des tensions. Parfois, les employeurs demandent de prévoir un jobcoaching pour des travailleurs peu qualifiés qui ne proviennent pas du Groep Intro Brussel. Il faut bien réfléchir aux implications de cette demande. Autre problème: beaucoup d'employeurs ne connaissent pas, et donc n'apprécient pas, le jobcoaching. Le coach doit donc d'abord vaincre l'ignorance ou la méfiance avant de pouvoir commencer son travail à proprement parler. La reconnaissance éventuelle du jobcoaching en tant que service serait un grand progrès. La relation avec d'autres acteurs (comme le VDAB) peut aussi jouer un rôle. L'organisme local pour l'emploi peut être tout disposé à faire appel à une organisation pour l'accompagnement de travailleurs vulnérables, ou au contraire se montrer réticent à toute coopération: cela fait une grande différence.

Conclusion: l'équilibre entre les deux logiques

Il ressort clairement de ce qui précède que le jobcoaching ne peut porter ses fruits que si le coach fait preuve d'une "partialité multilatérale". Il doit trouver un équilibre entre l'idéalisme (la volonté d'aider le groupe cible) et le réalisme (la prise en compte du point de vue de l'employeur). La partialité multilatérale est autre chose que l'impartialité ou la neutralité, car le jobcoach doit défendre en même temps les intérêts de l'employeur *et* ceux de l'employé (et, indirectement, ceux de son organisation). Comme nous l'avons vu dans la première partie de cet article, l'employeur est animé par une logique productiviste, qui considère l'emploi non pas comme un objectif, mais comme un moyen. De leur côté, les femmes peu scolarisées doivent défendre d'autres intérêts, outre le maintien de leur emploi, comme leurs responsabilités vis-à-vis de leurs enfants (et de leurs parents). Les intérêts du travailleur et de l'employeur se rejoignent sur la réalisation de l'emploi durable, qui est aussi l'enjeu fondamental du jobcoaching. Pour offrir un emploi durable aux femmes peu scolarisées, les entreprises doivent apprendre (avec l'aide du jobcoach) à mieux tenir compte, dans leur GRH, des besoins et des



possibilités spécifiques de ce groupe cible. Les différences culturelles (langue, niveau de scolarisation, origine ethnique, ...) jouent à cet égard un rôle essentiel, mais aussi les modèles de genre.

Le jobcoaching aide ainsi clairement les entreprises à réaliser une plus-value sociale. En mettant à l'emploi des femmes peu scolarisées, il leur offre une chance de s'extraire de la pauvreté ou de l'isolement social. En outre, les tâches ménagères que ces femmes prennent en charge (tout comme certaines formes d'engagement ou de bénévolat) engendrent une plus-value qui ne peut être totalement réalisée par "le marché", mais qui revêt quand même une importance essentielle pour le bon fonctionnement de la société. À long terme, des enfants sains et bien éduqués valent bien un investissement de la part des entreprises, vu qu'ils

seront leurs futurs travailleurs. Une GRH plus respectueuse de la diversité et du genre apporte une plus-value non seulement aux travailleuses (en améliorant la qualité de leur emploi), mais aussi à la société dans son ensemble. Le cas abordé ici montre que le jobcoaching peut soutenir l'entreprise à cet égard (à certaines conditions).

Dans le prochain numéro de *Coulisses/n*, nous aborderons la question de savoir si le jobcoaching peut aussi amener, de manière plus générale, à considérer la plus-value sociale comme une logique économique à part entière.

