Le coaching comme outil de réinsertion entre changement organisationnel et changement professionnel. Le cas de l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi

Stéphanie Dilliere-Brooks

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3341>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3341

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2006

Pagination : 62-75

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Stéphanie Dilliere-Brooks, « Le coaching comme outil de réinsertion entre changement organisationnel et changement professionnel. Le cas de l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3341> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3341

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Le coaching comme outil de réinsertion entre changement organisationnel et changement professionnel. Le cas de l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi

Stéphanie Dilliere-Brooks

Le coaching : un nouvel allié dans le secteur social

- 1 Arrivé dans les années quatre-vingt-dix en Europe, le coaching issu du milieu sportif a, tout d'abord, été réservé aux cadres dirigeants des entreprises. Progressivement, on assiste à une « verticalisation », en même temps qu'à une « horizontalisation » de cette approche puisqu'elle touche non seulement tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise mais aussi des secteurs d'activités de plus en plus diversifiés. Cependant, un des phénomènes les plus récents demeure son apparition soudaine dans le secteur social. Alors que cette méthode rime souvent avec performance, et « optimisation du potentiel de l'individu »¹ en entreprise, elle s'impose progressivement dans un secteur moins compétitif où on ne l'attendait pas : celui de l'aide aux demandeurs d'emploi.
- 2 Empruntant différentes acceptions selon les pays : *conseil projet professionnel coach* en Belgique, *accompagnement pour une réinsertion professionnelle* en France, ou bien encore *coach job* en Suisse, ce nouveau concept s'introduit de façon latente dans les Offices Publics d'Emploi. Le cas belge est exemplaire à plusieurs raisons : l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi (ORBEM) a adopté le coaching comme valeur de référence modifiant non seulement les relations entre conseillers et chômeurs, mais aussi en générant de ce fait la création d'une nouvelle profession. Par le biais d'entretiens semi-ouverts avec deux acteurs de l'ORBEM, cette étude exploratoire, en analysant le côté du coach, mettra en évidence que cette mutation systémique a comme impact positif

comme négatif sur une identité professionnelle basée jusqu'alors essentiellement sur la relation asymétrique et complémentaire d'aide.

L'ORBEM, jusqu'alors censeur et bienfaiteur...

- 3 Dans tous les pays européens bénéficiant d'un service public d'aide à l'emploi, les organes versant les indemnités de chômage et d'aide à la recherche d'emploi ont des accords de coopération. C'est le cas en Belgique. Demandeurs d'emploi comme chômeurs dépendent, pour leurs indemnités, de l'Office de l'Emploi (ONEM) qui étudie chaque cas, contrôle, et décide de l'octroi des allocations de chômage. Parallèlement, il y a l'ORBEM, organisation dépendante du Ministère Régional de l'Emploi mais gérée de façon autonome, qui a pour objectif la mise à l'emploi. Aucune indemnité de chômage à Bruxelles ne peut être versée par l'ONEM sans que la personne soit inscrite à l'ORBEM. Les deux organisations, malgré une division institutionnelle effectuée depuis 15 ans avec la création totalement autonome de l'ORBEM, travaillent en collaboration à l'intérieur d'un système circulaire d'information et par l'intermédiaire d'une banque carrefour, interface communicationnelle.
- 4 Dès qu'une personne s'inscrit au chômage auprès de l'ONEM, elle doit s'inscrire aussi à l'ORBEM où elle bénéficie d'un entretien individualisé et d'un suivi si elle le souhaite. L'objectif est clair : faire en sorte qu'elle reste le moins de temps possible sans emploi. Alternant propositions de travail et soutien à la recherche active, la vigilance de l'ORBEM est de rigueur d'autant plus que les indemnités en Belgique sont illimitées dans le temps². Victime comme beaucoup de pays européens de la crise socio-économique récente, la Belgique a vu, malgré sa stratégie active de remise à l'emploi, son nombre de chômeurs s'accroître jusqu'à environ 90 000 en 2004 sur la seule région de Bruxelles, soit un taux avoisinant 20 % de la population de la capitale. L'ORBEM, soucieux d'inverser la tendance, tente de trouver des solutions plus opérationnelles et d'améliorer l'efficacité de son accompagnement.

Du modèle autoritariste... au modèle autonomiste

- 5 Une évolution stratégique a eu lieu et s'est échelonnée dans le temps selon 3 étapes.
- 6 À l'origine, l'ORBEM était tout d'abord un organisme autoritaire, avec comme fonction principale : le placement des chômeurs. Basée sur une structure communicationnelle verticale et unilatérale, la notion de pouvoir du placeur face au chômeur était patente. Le conseiller de l'ORBEM était perçu comme un personnage tout puissant mais aussi un bienfaiteur chargé de réintégrer, le plus vite possible et le mieux possible, le demandeur d'emploi dans son tissu sociétal. Si on accepte le postulat de base que l'agent et le chômeur coexistent comme acteurs du même système organisationnel, pendant cette période, le premier était tout puissant et puisait sa force dans les 4 sources citées par Michel Crozier et Erhard Friedberg³ comme étant à l'origine du pouvoir. L'agent de l'ORBEM avait l'expertise du fait de ses connaissances sur le monde de l'emploi. Il exerçait au carrefour de son agence de placement et des autres organisations en tant que « marginal-sécant », il maîtrisait la communication et enfin, il connaissait les règles organisationnelles de sa structure et du marché de l'emploi. Il détenait donc les pleins pouvoirs et instaurait, avec son interlocuteur, une asymétrie de fait.

- 7 Puis, une deuxième phase apparaît, symbolisée par le passage à la relation d'aide. Renforçant l'attitude paternaliste mais bienveillante, l'ORBEM passe d'une relation d'information unidirectionnelle à une relation communicationnelle toujours verticale où l'écoute trouve, malgré tout, une place de choix. Le mode d'action privilégie la substitution car le conseiller-emploi prend en charge complètement son interlocuteur. Il est le père protecteur et cristallise les angoisses, les besoins et les désirs du chômeur face à un environnement hostile. L'agent est dans le don et c'est dans cette relation encore asymétrique nourrissant ses désirs narcissiques qu'il puise son pouvoir. Cette relation de dépendance est légitimée car elle est voulue par les deux parties.
- 8 Enfin, en 2003, au regard de l'augmentation continue du taux de chômage, une Conférence Nationale a lieu et permet de mener une véritable réflexion sur l'emploi. Pour la première fois et suite à une réflexion initiée déjà depuis quelques mois par les responsables de différentes structures belges d'aide au retour à l'emploi, la région de Bruxelles, à travers l'ORBEM, décide d'introduire le coaching dans ses pratiques. Il s'agit d'établir une relation de communication horizontale. Le conseiller et le demandeur d'emploi deviennent partenaires et adoptent un contrat les unissant dans un mouvement actif de définition du projet professionnel. On assiste, à ce moment-là, à un véritable changement de philosophie, de culture d'entreprise et d'identité professionnelle. On peut parler de la création d'un système « autonomiste » plaçant le chômeur comme « sujet actif » dans la relation, (Paul, 2004).

Ce que *coaching*... veut dire...

- 9 Cette troisième phase est apparue comme incontournable au regard de l'évolution environnementale. L'ORBEM étant, comme toute organisation, en interaction avec son environnement, elle devait amorcer un changement stratégique (Crozier et Friedberg, 1977). Alors que la société voit s'affaiblir toutes les grandes instances de socialisation telles que la famille, ou encore l'entreprise ; l'individu, noyau central de la société, a du mal à se maintenir dans un réseau communicationnel. De plus, de nouvelles temporalités apparaissent faites de ruptures, de discontinuités et donc il est nécessaire de se projeter dans un processus professionnel adaptatif aux changements. Enfin, la notion d'expert détenteur d'une hyper technicité et donc des pleins pouvoirs disparaît car les situations sont changeantes, avec des ruptures parfois imprévisibles et soudaines⁴. Qui mieux que le chômeur est le reflet de ces évolutions environnementales ? Il est en rupture avec son projet de vie, sans reliance avec les instances sociétales, et en perte d'identité car la carrière est un élément structurant de la vie (Angel et Amar, 2005). L'ORBEM, en adoptant ce mode d'accompagnement, tente d'apporter une solution idoine à ces évolutions. Dans ce cas, le coaching, notion protéiforme, se situe entre l'accompagnement centré sur l'individu (construire un projet professionnel reflet de la personne) et le coaching de performance axé sur l'opération (trouver un emploi). Créant un nouvel espace organisationnel et communicationnel dans l'environnement complexe de l'aide à autrui, le coach des demandeurs d'emploi peut être perçu surtout comme un facilitateur de changement (Lenhardt, 2002).

Le coaching comme nouveau mode de communication

- 10 Le coaching à l'ORBEM engendre un nouveau mode de communication. Il dessine une structure communicationnelle bien spécifique. Tout d'abord, il privilégie une relation continue et itérative entre les acteurs. Alors que les conseillers voyaient les bénéficiaires en moyenne tous les 6 mois, parfois plus souvent pour les moins de 25 ans mais de façon non systématique, à présent, un véritable programme de rencontres est établi pour un travail conjoint. On passe d'un contact ponctuel à une connexion continue.
- 11 De plus, alors que l'ORBEM obéissait à un schéma linéaire de communication, cette nouvelle méthode d'intervention génère un modèle circulaire voire orchestral de communication (Palo Alto, 1950) dans lequel chaque partenaire s'exprime simultanément et avec une adaptabilité permanente à la situation et selon des règles codifiées⁵. En effet, tout d'abord les conseillers font plus de réunions formelles et informelles qu'avant pour parler des cas des chômeurs dont ils s'occupent. Désormais, les cadres supérieurs dialoguent avec les agents comme les chômeurs, fait nouveau au regard de la compartimentation des échanges hiérarchiques pratiquée jusqu'alors. Le système communicationnel s'est ouvert et tous les acteurs tissent et entretiennent des liens les uns avec les autres de façon simultanée. On passe doucement d'une communication complémentaire (donneur/receveur) à une communication symétrique (donneur/donneur). Le conseiller devient un partenaire et abandonne sa représentation d'expert au-dessus de tous.
- 12 Un autre aspect conséquent de ce changement est que la communication devient réticulaire. En effet, le propre du coaching est d'instituer un réseau et de permettre au chercheur d'emploi de construire et d'intégrer ce tissu professionnel voire même sociétal. Il est mis en reliance avec son environnement. Le chômeur en étant privé d'une activité professionnelle perd contact avec la société. Dans une nouvelle logique, le conseiller va établir, en collaboration avec lui, des connexions formelles comme informelles avec des entreprises, des institutions et des professions. Cette communication en réseau correspond à la mise en place d'un projet professionnel cohérent en accord avec les compétences et les souhaits du demandeur d'emploi.
- 13 Enfin, la communication est transformée en système performatif. Malgré le fait que le coaching intervienne dans un système social jusqu'alors consacré à la relation d'aide, ce nouvel accompagnement n'en reste pas moins une méthode efficace pour atteindre un objectif professionnel. Chaque partie est en charge d'atteindre des résultats et donc c'est une nouvelle notion pour un secteur public très institutionnalisé. En introduisant dans un service de recherche d'emploi, le vocabulaire, le type de communication et de fonctionnement présents dans les entreprises, cette mutation a un impact organisationnel comme symbolique sur tous les acteurs de ce système.

Le changement organisationnel comme premier défi

- 14 L'impact crucial de l'apparition du coaching dans la structure de l'ORBEM est le changement organisationnel. Il est porteur d'amélioration mais comporte aussi des dysfonctionnements dus à son mode d'introduction dans ce domaine professionnel.

- 15 La description de l'ORBEM avant ce bouleversement organisationnel fait ressortir de nombreuses difficultés telles que le cloisonnement des services, le manque de transparence, la hiérarchie incontournable et rigide, l'inefficacité progressive de la stratégie mise en place jusqu'alors du fait de l'environnement socio-économique de plus en plus difficile. La Direction, en se reposant sur cette structure hiérarchique forte, a donc décidé de changer les modalités d'intervention, donc d'organisation et bien sûr de communication de l'institution. Au regard de sa configuration, on peut affirmer, que même si cette procédure présente des risques, l'innovation ne pouvait qu'être imposée du sommet vers la base. Un *groupe de réflexion* regroupant les principaux responsables d'équipe a été créé pour initier le changement et le diffuser ensuite dans toutes les couches hiérarchiques de l'institution. Espace de dialogue, c'est aussi un lieu de prise de décisions. À présent, la description de la structure, après plus d'un an d'introduction de cette nouvelle stratégie liée au coaching, laisse apparaître une amélioration du système marquée par une plus grande transversalité entre les services, une meilleure transparence, une structure organisationnelle matricielle donc plus en mesure de s'adapter aux fluctuations de l'environnement et à l'apparition de crises. L'injection de la nouveauté, bien qu'effectuée par la hiérarchie, a généré débats, remises en questions et donc aussi un renforcement des réseaux informels. Cela a équilibré les forces et fait entrer un nouvel acteur dans ce tissu institutionnel : le chômeur jusqu'alors seulement perçu comme bénéficiaire de l'aide.
- 16 Mais, parce que cette innovation a été pensée et voulue par la Direction, et mise en application par le *groupe de réflexion* composé des chefs de services, cela peut la rendre plus difficile à faire accepter par tous. On peut parler de changement de type 2 soit un changement systémique ou de cadre de référence avant un changement intrinsèque de type 1 des éléments constituant ce système⁶. Les responsables institutionnels, conscients de la nécessité de faire évoluer la structure, ont diffusé de façon presque *autoritaire* la notion de coaching auprès de leurs agents. Ils ont tous reçu la directive d'avoir recours à cette nouvelle modalité de fonctionnement sous formes de documentations et de réunions explicitant les nouvelles pratiques à mettre en place, le nouveau vocabulaire à employer, les nouveaux comportements à adopter. Cela s'est fait en plusieurs étapes et toujours initié par le *groupe de réflexion*. Le premier outil mis en place est un nouveau mode de partage des connaissances à travers le réseau informatique interne. Un manuel de procédures incluant de nouvelles données relatives aux méthodes de coaching a été élaboré et rendu accessible à tous. Dans un second temps, il a été mis en place une formation de deux ans pour les managers de l'institution afin de leur faire adopter, dans la gestion même de leurs équipes, le savoir-faire et le savoir-être du coach. Ces étapes ont permis le changement systémique de l'organisation. Un délai de 6 mois était donné et il a été assez bien respecté. Mais, l'opération ne peut pas encore être présentée comme achevée et réussie. Comme le soulignent Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) : « *le changement en organisation ne peut donc être le résultat d'un décret, d'une série de nouvelles règles ; il doit associer les acteurs dans la représentation qu'ils se font de leur intérêt* »⁷. Cette notion est largement reprise par Norbert Alter (1990)⁸ pour lequel « *les directions ne peuvent décider de l'innovation, elles ne peuvent qu'y inciter car elles ne contrôlent pas la définition du sens et de l'efficacité du travail...* » (p. 190). Cela est d'autant plus marquant pour des organisations aussi formalisées que l'ORBEM. La structure hiérarchique étant forte et pyramidale, les capacités d'innovation sont plus limitées⁹ et le processus de changement est d'autant plus douloureux.

- 17 Le changement de type 2 lié à la structure est en train de s'opérer et nécessite une grande mobilisation de tous les partenaires mais il ne pourra avoir complètement lieu si une redéfinition de l'identité professionnelle des agents, c'est-à-dire un changement des éléments le constituant, n'est pas effectué de façon pertinente. Les responsables de ce projet ont conscience des implications de ces bouleversements et de la nécessité de manœuvrer à l'intérieur d'un temps extensible dans le but d'aboutir à ce changement identitaire. Ils affirment que l'organisation comme ses acteurs ont besoin de temps pour voir aboutir ce processus de changement.

Un changement de représentation professionnelle pour quelle identité ?

- 18 Les représentations professionnelles dans un contexte organisationnel sont composées des statuts et rôles des acteurs, des formes de communication et de participation aux décisions et enfin des stratégies des protagonistes en fonction de leurs intérêts et de leurs contraintes (Blin, 1997)¹⁰. Il est à noter que le coaching a remis en question totalement ces trois paramètres, entremêlés et indissociables, de façon transversale et simultanée.
- 19 Les modes de fonctionnement ont changé d'autant les rôles et missions de chacun. Partagé en deux services : le groupe des demandeurs d'emploi de moins de 25 ans géré par 11 coachs, et le groupe des chômeurs de plus de 25 ans composé de plus de 50 coachs, le processus de suivi et d'accompagnement suit dorénavant le cheminement habituel du coaching. Jusqu'alors, les agents voyaient les bénéficiaires de façon épisodique pour leur fournir des offres d'emploi, les orienter vers une formation, les aider dans la formulation de leurs curriculum vitae et la rédaction de leurs lettres de motivation comme d'autres techniques de recherche d'emploi. À présent, ils suivent un processus en 3 phases modulables en fonction des besoins : l'établissement d'un contrat conjoint avec les étapes et objectifs à franchir, ensuite les rencontres qui permettent d'élaborer et d'affiner le projet professionnel que se fixe le coaché à raison d'une rencontre tous les 3 mois environ, et enfin la mise en place d'outils si nécessaire tels que la formation pour favoriser les chances de succès du chômeur. L'agent de l'ORBEM ne se substitue plus à la personne en recherche d'emploi, il ne fournit plus les informations brutes comme auparavant. Son rôle et son statut ont profondément changé. Cette nouvelle organisation a plusieurs impacts sur la profession.
- 20 Tout d'abord, elle modifie considérablement la relation « conseiller-chômeur » non pas seulement en la rendant plus horizontale et en faisant de ces individus des partenaires et acteurs à part entière mais aussi et surtout parce qu'elle modifie profondément le concept du don, jusqu'alors central et incontournable dans cette interaction. Le conseiller n'a plus rien à donner, du moins c'est comme cela que se formalise ce nouveau rapport dans son esprit. Il est passé du « faire » au « faire faire ».
- 21 Le don est perçu comme une relation asymétrique, qui dans la littérature scientifique, a souvent été prônée comme assez avantageuse pour les parties prenantes. Dans son ouvrage, *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique* ¹¹, Valérie Carayol fait une analyse synoptique des différentes théories afférentes à cette conception positive de la culture du don en passant par le postulat qu'elle est génératrice de confiance (Lévi-Strauss, 1962), ou un moyen d'éviter l'égalité donc la rivalité (Godbout et Caille, 1992) et, pour pousser plus loin encore, elle permet de prévenir la violence car elle empêche tout

processus d'identification, responsable d'agressivité et de pulsions négatives (Girard, 1961). Tout cela permet de mieux comprendre pourquoi il est si difficile pour l'employé de l'ORBEM d'abandonner cette posture rassurante, lui permettant de garder une place dominante et donc valorisante au profit d'une relation de communication qui le positionne comme partenaire, donc peut occasionner plus d'agressivité et surtout le met en danger socialement, psychologiquement et symboliquement.

- 22 Quant au chômeur, il reste en difficulté, donc il est forcément vulnérable et en attente. En le mettant au centre du dispositif, il est responsabilisé, il doit agir et cela peut parfois le déstabiliser. Il vient à l'ORBEM pour obtenir un emploi donc il attend que son curriculum vitae soit fait, et qu'on lui propose des offres. En inversant la relation jusqu'alors fondée sur l'aide, et en introduisant un processus long de réflexion et d'échange alors que les acteurs ont l'impression d'être dans l'urgence, cela génère une crise identitaire patente. Parfois même, certains actes de violence ou d'agressivité ont été commis par des demandeurs d'emploi à l'encontre de ces « nouveaux agents-conseils-coach » peu enclins à fournir les mêmes services qu'avant.
- 23 La deuxième remise en question complète de la représentation professionnelle émanant de ce changement de rôle est le repositionnement obligatoire du conseiller en terme de communication et de participation à l'organisation. Ce nouvel environnement professionnel nécessite la « *construction de sens* » (Allouche et Pariat, 1979) c'est-à-dire l'élaboration de nouveaux codes, d'un langage commun autour de cette nouvelle représentation de coach. Claude Dubar (1991) affirme même que : « *l'espace de reconnaissance des identités est inséparable des espaces de légitimation des savoirs et des compétences associés aux identités* »¹². Cela doit donc passer par une légitimation, un savoir-faire spécifique et donc une professionnalisation des acteurs dans ce nouveau contexte. Peu à peu, le coaching doit revêtir une dimension cognitive liée au savoir-faire des agents, une dimension affective liée aux nouvelles valeurs diffusées et partagées et la notion d'appartenance à un groupe spécifique et enfin une dimension symbolique illustrée par l'utilisation de codes, de mots, de méthodes très spécifiques. Cet ensemble forme une nouvelle identité.
- 24 Cela passe obligatoirement par une stratégie de communication et d'information. Seule la communication, « *élément démiurgique* » (Carayol, 2004) a le pouvoir de créer, en facilitant la diffusion et l'appropriation du coaching au sein de l'ORBEM, une nouvelle identité organisationnelle autour des concepts de légitimation, et de professionnalisation des nouvelles pratiques. Dans ce cadre, l'institution a choisi deux méthodes : les *groupes d'études de cas* qui sont des lieux de communication et d'échanges de bonnes pratiques et une *formation en coaching* adressée à tous les agents qui a débuté en septembre 2005 et ce pour une période de deux ans.
- 25 Enfin, le dernier changement observé sur la représentation professionnelle est celui des stratégies d'appropriation ou d'utilisation des techniques professionnelles selon les intérêts et les contraintes de chacun. Jusqu'alors expert de l'emploi et de l'aide, le coach perd de son pouvoir. Il ne doit pas se positionner en supérieur mais en acteur et simplement aiguiller le partenaire dans l'élaboration et le suivi de son projet. Comme le précise Renaud Sainsaulieu (1985) : « *L'identité individuelle est intimement liée au pouvoir, car elle dépend des moyens de lutte que l'individu trouve dans son expérience sociale pour imposer et faire respecter sa différence* »¹³. Cette remise en question est surtout douloureuse pour les « anciens » de l'ORBEM, habitués à effectuer leur travail de cette façon, conscients de leur pouvoir, et surtout soucieux de garder leur identité sociale au sein de leur organisation. Il

s'agit de détruire les anciens modèles et de surmonter la zone d'incertitude croissante. L'agent ne sait pas encore comment s'adapter à l'innovation. Le coaching comme nouvelle pratique professionnelle introduit de nouveaux modèles peu appréhendables car encore mal connus par les acteurs et surtout fait voler en éclats la représentation collective du métier d'agent-conseiller jusqu'alors en vigueur au sein de l'ORBEM. Il va falloir faire diminuer cette zone d'incertitude et construire une nouvelle identité professionnelle. Au carrefour de différentes notions, cette identité est « *la résultante des interactions entre les individus en tant qu'acteurs, les groupes professionnels et le contexte professionnel* »¹⁴. Cette construction va passer par deux processus spécifiques. Le premier est l'intégration du doute et de l'incertitude par l'acteur dans son jeu stratégique¹⁵. Il doit pouvoir tirer avantage du coaching sur le moyen terme pour l'intégrer dans ses nouvelles pratiques. Actuellement, l'ORBEM est dans une phase de diffusion de cette innovation suivie aussi de son processus d'appropriation par ses agents. Pour cela, des *groupes d'études de cas* réunissant tous les agents concernés par petits ateliers de 12 personnes et de façon mensuelle ont été mis en place. Au début, outils d'information pour mettre en œuvre le contrat de projet professionnel, mais également vus et utilisés comme des exutoires, ils deviennent progressivement des espaces de paroles. Ils permettent de mettre en place des processus facilitant l'acceptation de l'innovation. Pour cela, l'acteur nécessite une certaine souplesse pour lui « donner forme » (Bataille, 1991) dans son propre contexte professionnel et selon ses propres jeux stratégiques comme ses différentes contraintes.

- 26 Une nouvelle identité est en train de naître pour le professionnel de l'ORBEM, et ne s'achèvera qu'au prix de l'acceptation d'un changement de statut, d'une professionnalisation par le développement de compétences réelles comme de codifications communes reconnues du secteur, et d'une appropriation complète de ces nouvelles stratégies par les acteurs.

D'autres enjeux plus connexes...

- 27 Nous l'aurons compris, l'ORBEM est dans une phase transitoire stratégique chargée d'enjeux organisationnels conséquents. Le passage de la non-connaissance et du non-recours au coaching à son intégration et utilisation systématique par les acteurs doit se faire en différentes étapes.
- 28 Tout d'abord, il s'agit de donner une souplesse à l'espace organisationnel pour faciliter la diffusion de l'innovation (Bernoux, 1985) mais aussi pour mettre en concordance la structure assez formelle, institutionnelle et hiérarchique de l'ORBEM et le coaching basé sur la souplesse, l'égalité des acteurs et la liberté des pratiques. Cette souplesse doit créer un contexte de confiance encore difficile dans une structure qui jusqu'alors avait aussi un rôle paternaliste. L'institution appuie ses agents dans la recherche de cet équilibre et dans la création d'un espace de liberté notamment par les groupes d'études de cas, mais aussi par une grande disponibilité des cadres dirigeants pour répondre aux questions multiples et parfois récurrentes de ces nouveaux professionnels. La communication orchestrale, mise en place de fait entre tous les agents, tous les services, favorise le dialogue, le questionnement et les ajustements des actions.
- 29 Puis, les réseaux informels doivent pouvoir s'exprimer de façon parallèle pour réduire les incertitudes, les rigidités intrinsèques à l'organisation et à la diffusion de cette innovation professionnelle. Cela passe aussi par la naissance d'un groupe de novateurs inter-hiérarchiques, interprofessionnels, inter-générationnels¹⁶. Ces acteurs plus réceptifs et

même souvent initiateurs du changement seront les garants de son intégration dans le réseau institutionnel. Pour cela, ils doivent appartenir à toutes les sphères de l'organisation et avoir une action transversale auprès de tous les acteurs sans distinction de niveaux hiérarchiques, d'âges, de qualifications professionnelles (psychologues, assistants sociaux, éducateurs...) Ils sont les relais de diffusion à travers tous les services et auprès de tous les agents. La première étape a été franchie par l'intermédiaire du *groupe de réflexion* mis en place au début du projet et encore en activité aujourd'hui. Malgré tout, il reste un regroupement de cadres et de responsables et nécessiterait une plus grande hétérogénéité des niveaux hiérarchiques.

- 30 Enfin, il faut reconsidérer les moyens pour accompagner le changement de type 2 déjà initié. Le coaching effectué en entreprise est un travail d'accompagnement très suivi, qui mobilise des moyens humains et financiers considérables et les spécialistes considèrent qu'un coaching individuel doit comprendre 6 à 10 séances d'une à trois heures sur une période de 3 à 9 mois¹⁷. Le manque d'effectifs à l'ORBEM risque d'être un obstacle à la mise en place et au suivi de cette stratégie. Il s'agit de recruter et de libérer du temps pour véritablement passer d'une activité de conseiller à une pratique de coach. Le but est de faire concorder les capacités institutionnelles et les besoins stratégiques du coaching.

Genèse d'une conversion réussie

- 31 Cette étude exploratoire a permis d'identifier des pistes de réflexion au niveau principalement des enjeux de l'introduction du coaching au sein de l'ORBEM. Ces problématiques sont analysées et prises en compte par la direction de l'ORBEM, même si le parcours est long et le recul pas encore suffisant pour avoir une analyse en terme de réussite ou d'échec de la diffusion et de l'appropriation de cette innovation. Le défi est de taille car il génère un changement organisationnel allant jusqu'à un changement de représentation collective et donc d'identité professionnelle. L'outil majeur pour réussir ce passage, souvent douloureux, est la mise en place d'une bonne stratégie de communication revêtant une nouvelle forme, basée non plus sur la verticalité unidirectionnelle mais plutôt sur une dimension plus orchestrale mettant en relation permanente et simultanée tous les protagonistes du secteur.
- 32 Chaque acteur doit accepter un nouveau positionnement et statut et cela ne se fera que si cette nouvelle pratique peut être intégrée à son jeu stratégique et s'il en tire profit. Ce processus de conscientisation et d'acceptation risque d'être long, notamment auprès d'anciens conseillers conscients de leur pouvoir antérieur et non désireux de se mettre en danger dans une relation plus horizontale avec les bénéficiaires de leur action.
- 33 Un autre aspect, peu abordé jusqu'alors, est aussi le changement de positionnement et donc finalement d'identité du chômeur. Le coaching, en faisant glisser le rôle du chômeur de passif à actif, redistribue les règles du jeu. Il institutionnalise d'une certaine manière son statut. Le débat est ouvert : est-ce une « *professionnalisation de la recherche d'emploi* » bénéfique dans un contexte difficile ou cela risquerait-il de glisser doucement vers une « *professionnalisation du métier de chômeur* » ?

BIBLIOGRAPHIE

- Alter N., (1999), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- Alter N., (1999), « Organisation et innovation. Une rencontre conflictuelle », pp. 185-192 in : *Les organisations : états des savoirs*, Auxerre, Éditions. Sciences Humaines.
- Angel P., et Amar P., (2005), *Le coaching*, Paris, P.U.F., Que sais-je ?
- Bataille M., (1991), « La recherche est au service de l'innovation : quelle place lui donner ? » *Communication à la Session Nationale de l'Association des Formateurs en Centres de Formation Pédagogiques de l'Enseignement Catholique*, Paris.
- Bernoux P., (1985), *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 3^{ème} édition.
- Blin J.-F., (1997), *Représentations, pratiques et identités professionnelles*, Paris, L'Harmattan, Coll. Action et Savoir.
- Carayol V., (2004), *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*, Paris, L'Harmattan, Communication des organisations.
- Crozier M., Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Dubar C., (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- Girard R., (1961), *Mensonge romantique et vérité romanesque*, Paris, Grasset.
- Godbout J.T., Caille A., (2002), *L'esprit du don*, Paris, La découverte.
- Lenhardt V., (2002), *Responsable, porteur de sens*, Paris, INSEP, (nouvelle édition enrichie).
- Lévi-Strauss C., (1962), *La pensée sauvage*, Paris, Plon.
- Paul M., (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan, coll. Savoir et formation.
- Sainsaulieu R., (1985), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Watzlawick P, Weakland J.H. et Fisch R., (1975), *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil.
- Winkin Y., (1981), *La nouvelle Communication*, Paris, Seuil.

NOTES

1. Pierre Angel, Patrick Amar, *Le coaching*, Paris, P.U.F. Que sais-je ? 2005.
2. Informations recueillies auprès de Madame Véronique Deprêtre, adjointe de la direction V de l'ORBEM, et auprès de Mademoiselle Corinne Hanon, assistante sociale.
3. Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
4. Maela Paul, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan, coll. Savoir et formation, 2004.
5. Yves Winkin, *La nouvelle Communication*, Paris, Seuil, 1981.

6. Paul Watzlawick, John H. Weakland, Richard Fisch, *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil, 1975.
 7. *Op. cit.*, p : 250.
 8. Norbert Alter, *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990.
 9. Norbert Alter, « Organisation et innovation. Une rencontre conflictuelle », in : *Les organisations : états des savoirs*, Éditions. Sciences Humaines, 1999, pp. 185-192.
 10. Jean-François Blin, *Représentations, pratiques et identités professionnelles*, Paris, L'Harmattan, coll. Action et savoir, 1997.
 11. Valérie Carayol, *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*, Paris, L'Harmattan, Communication des organisations, 2004, pp. 150-157.
 12. Jean-François Blin, *Représentations, pratiques et identités professionnelles*, Paris, L'Harmattan, Coll. Action et Savoir, 1997, p. 184.
 13. Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985, p. 175.
 14. Jean-François Blin, *Représentations, pratiques et identités professionnelles*, Paris, L'Harmattan, Coll. Action et Savoir, 1997, p. 182.
 15. Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 3^{ème} édition, 1985.
 16. Renaud Sainsaulieu, *Op. cit.*.
 17. Pierre Angel, Patrick Amar, *Le coaching*, Paris, P.U.F. Que sais-je ? 2005.
-

RÉSUMÉS

Le coaching, vu comme un outil incontournable du secteur performant de l'entreprise, s'impose progressivement dans les champs sociaux de la réinsertion professionnelle et de l'aide aux demandeurs d'emploi. En analysant le cas de l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi, et à travers son mode d'introduction du coaching auprès de ses acteurs, l'article tente de décrypter l'impact de cette innovation sur les modes de communication, sur la structure organisationnelle et sur l'identité de toute cette profession. Une mutation a lieu. Alors que le défi du changement organisationnel a été relevé en grande partie, l'institution commence à affronter, malgré les peurs de perte de pouvoir et les incertitudes ressenties par ses agents, le difficile challenge de la redéfinition d'une représentation professionnelle collective et d'une nouvelle identité adoptée et acceptée par tous.

Coaching is considered as an essential tool in the competitive business world. It is taking on a progressively important role in the public domain of social welfare, especially concerning the unemployed. Based on a case study bearing on Brussels Employment Agency, and its way of introducing coaching into its programs, the article attempts to analyse the impact of this innovation on methods of communication, on organizational structure and on professional identity. A change is occurring. Organizational change seems to be successful. But the institution is now challenging the redefining of common professional representation and the building of a new identity. Evidence suggests that this process of change, including the introduction of coaching methodology, was, in part, considered as a means of losing power and increasing uncertainty.

AUTEUR

STÉPHANIE DILLIERE-BROOKS

Stéphanie Dilliere-Brooks est doctorante en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3. Elle a été professionnelle du terrain humanitaire international pendant de nombreuses années. Ses thèmes de recherche s'orientent vers le secteur du secours d'urgence internationale et de l'aide sociale avec comme sujets centraux les problèmes d'identité des acteurs et de légitimité des actions. Elle effectue actuellement une recherche action auprès des principales associations de solidarité internationale dont les sièges sont en France, en Belgique et en Suisse. Mail : stephaniedilliere@hotmail.com