



Marie-Cécile Jacques, coach et manager d'Exaris Interim  
Photo : Archives

Avec pour seul bagage un certificat d'enseignement secondaire supérieur, Nadja risque de faire longtemps antichambre sur le marché de l'emploi. Sauf si elle pousse la porte d'Exaris, une agence bruxelloise d'intérim social !

### Propos recueillis par Marianne VANHECKE

Cette porte, poussons-la à notre tour. Dans la vitrine, les offres d'emploi ressemblent à toutes celles qui garnissent les agences voisines, nombreuses sur cette grande artère de la capitale. Sauf qu'à y regarder de plus près, les annonces proposent essentiellement du travail non qualifié dans la vente et l'horeca. Et puis, ce panneau : « Nous sommes spécialisés dans la mise à l'emploi des jeunes de 18 à 30 ans, inscrits chez Actiris ».

### Le « job coaching » : un accompagnement personnalisé

« Cette phrase résume bien notre raison d'être », commente Marie-Cécile Jacques, la manager de cette agence d'intérim pas comme les autres. « J'ajouterais que nous avons été créés pour cibler un public de demandeurs d'emplois non seulement jeunes mais également peu qualifiés, donc fragilisés sur le marché du travail. Au maximum, ils possèdent un

diplôme d'humanité et la plupart n'a pas dépassé la troisième ou quatrième secondaire ».

*E&H. : Que pouvez-vous faire pour eux ?*

*Marie-Cécile Jacques :* Grâce à l'intérim social, nous leur permettons d'acquiescer une première expérience avec un objectif affiché : l'engagement en tant que personnel permanent au terme d'une mission de un à trois mois. Pour ce faire, nous accompagnons nos intérimaires avant, pendant et après leur mission. C'est ce « job coaching » qui nous différencie de l'intérim classique.

*E&H. : Concrètement, cela signifie quoi ?*

*M-C J. :* Là où l'agence classique se contente de mettre un employeur et un travailleur en relation pour une mission temporaire, nous, au préalable, avons toujours un entretien individuel approfondi avec celui ou celle qui pousse la porte, afin de pouvoir aller au-delà d'un CV jamais bien lourd. Cette rencontre nous permet d'évaluer la volonté réelle de trouver un emploi, les traits de caractère marquants, les goûts, afin de pouvoir « vendre » le jeune à l'employeur sur base de sa motivation et

de sa personnalité plutôt que de son expérience. Nous l'aidons aussi à analyser son projet professionnel et à préparer son entretien d'embauche. Ensuite, durant toute la durée de l'intérim, nous allons le coacher, jouer l'intermédiaire entre lui et ce monde de l'entreprise qui semble souvent hostile, inaccessible ou incompréhensible à ce type de public. L'objectif est de donner toutes les informations nécessaires, mais aussi les ficelles qui permettent de s'intégrer. Car, outre qu'ils ne savent pas comment exécuter les tâches qu'on va leur demander, les jeunes qui n'ont jamais travaillé sont parfois extrêmement démunis face à la question de savoir comment s'habiller, comment se présenter le premier jour... Rien de plus flippant pour eux que d'arriver sans qualification, donc persuadé qu'ils ne sont bons à rien, dans un snack bourré de clients. À qui s'adresse-t-on ? On interrompt la caissière en pleine commande pour annoncer : « C'est moi la nouvelle » ? Tout cette agitation, ce nouvel environnement peut les angoisser au point de leur faire tourner les talons avant même de commencer. C'est arrivé ! Il nous arrive donc de prendre le bus, le métro ou le tram avec un jeune pour lui montrer comment se rendre à son nouveau travail de sorte que, le lendemain, ayant reconnu son trajet, il ne s'égarera ni ne s'attardera



## DOSSIER Le monde du travail : entre rêve et réalité

en recherches inutiles et sera à l'heure au rendez-vous. Si on lui a présenté l'équipe la veille ou l'avant-veille, il sera aussi plus détendu le premier jour à l'idée de revoir des visages déjà connus.

## Un savoir-être plutôt qu'un savoir-faire

*M-C J.* : En fonction de ce que l'on sait du jeune, on essaie donc d'anticiper les problèmes qui pourraient l'empêcher de donner le meilleur de lui-même. Une fois au travail, on l'accompagne pour rectifier le tir si un problème vient à se poser. Un employeur nous appelle parfois pour se plaindre de retards ou de maladies plus ou moins imaginaires ? À nous de jouer les médiateurs : « On va lui tirer les oreilles, mais laissez-lui une chance ! » Et à partir du lendemain, il est ponctuel pour le reste de la mission. Parfois, ces accroc permettent de se rendre compte que l'intérimaire rencontre des problèmes d'organisation dans sa vie familiale. En lui suggérant des pistes pour mieux s'organiser, nous l'aidons à garder son travail. Ces jeunes sont extrêmement fragiles. Ils changent d'avis pour un oui ou un non, prennent mal une remarque et quittent parfois un boulot sur un coup de tête, sans réfléchir au lendemain. À nous de leur faire prendre conscience de leur chance d'avoir trouvé un emploi, de la nécessité de faire des efforts pour le garder. C'est souvent plus qu'un encadrement, une véritable éducation à la vie professionnelle, une prise en charge globale de la personne. Si un premier intérim ne débouche pas sur un contrat fixe, nous avons pour habitude de laisser une seconde chance,

car il peut s'agir d'une période difficile dans la vie d'un jeune qui se reprend ensuite. Cependant, nous examinons attentivement les raisons de ce premier échec et il arrive que nous le réorientions vers un autre secteur ou une formation complémentaire. Il y a rarement de troisième essai !

*E&H.* : Les entreprises répondent-elles « Présent ! » ?

*M-C J.* : Tout à fait ! Bien sûr, nous devons sensibiliser les patrons à ces jeunes aux parcours souvent chaotiques, mais beaucoup sont à la recherche de potentiels plutôt que de compétences, de savoir-être plutôt que de savoir-faire, pour des postes peu qualifiés. Une jeune fille souriante, ponctuelle et dynamique, formée sur le tas, peut rapidement devenir une excellente caissière de supermarché ou une très bonne vendeuse en boutique. Ses qualités sont plus précieuses qu'une expérience de dix ans en caisse, n'apportant pas grand-chose si la personne tire la tête à longueur de journée. Donc oui, des entreprises sont prêtes à franchir le pas et d'autant plus volontiers qu'il s'agit dans un premier temps d'intérim, leur offrant une phase test pour voir si le jeune et l'entreprise peuvent s'entendre. Nos clients principaux sont des entreprises susceptibles d'engager des jeunes peu qualifiés, en particulier dans la vente (boulangerie, boutique de décoration, petits supermarchés, commerces de proximité...) et dans l'horeca (restauration rapide, snacks...) ainsi que quelques sociétés recherchant des employés administratifs polyvalents, auprès desquels nous poussons des candidatures qui n'auraient pas leur chance dans le système classique.

## Une expérience concluante

*E&H.* : Quand et comment ce concept original est-il né ?

*M-C J.* : Suite à un appel à projet du cabinet de Benoît Cerexhe, ministre régional de l'Emploi, nous avons été créés en février 2007 par trois partenaires : Actiris, la société d'intérim classique Daoust et la Fédération de l'économie sociale Febecoop. Nous sommes, en effet, une société coopérative d'économie sociale. Autrement dit, notre objectif n'est pas le profit mais la mise à l'emploi de jeunes peu qualifiés par le biais de l'intérim. Nos ressources financières émanent de nos clients qui paient le service de l'intérim ainsi que d'un subside annuel du gouvernement bruxellois. Nous sommes quatre à travailler à l'agence : un agent d'accueil et trois « job coaches ».

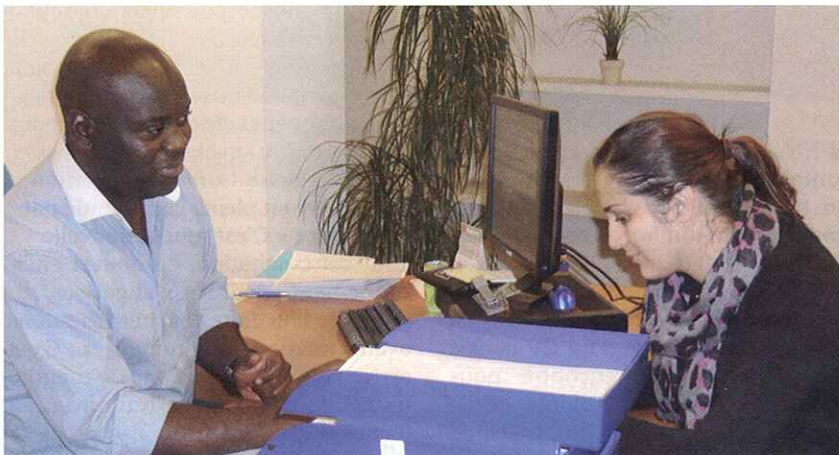
*E&H.* : Avec quels résultats ?

*M-C J.* : Depuis 2007, nous avons mis plus de mille jeunes au travail en intérim, filles et garçons à égalité, avec une moyenne d'âge de 25 ans. Parmi eux, plus de 220 ont décroché un contrat de travail à durée indéterminée. Pourquoi pas les autres ? Les raisons sont multiples, mais, le plus souvent, nous avons pu les réorienter vers d'autres partenaires tels les organismes de formation ou les missions locales pour l'emploi. Quoi qu'il en soit, l'expérience acquise leur sera utile pour l'avenir. Quant à ceux qui ont signé, on remarque très peu de turn over parmi eux. Mieux : certains gravissent les échelons dans l'entreprise. Je pense notamment à cette jeune fille, engagée chez Exki pour confectionner des sandwiches à la chaîne, qui est aujourd'hui assistante manager.

*E&H.* : D'autres agences pratiquent-elles comme vous l'intérim social ?

*M-C J.* : À Bruxelles, deux autres agences assurent le même type de services, avec des statuts légèrement différents puisque ce sont des ASBL. La Wallonie, par contre, ne propose pas encore l'intérim social à ses jeunes demandeurs d'emploi non qualifiés !

**Exaris Interim**  
Bd. Adolphe Max, 22  
1000 Bruxelles  
Tél : 02 220 31 20  
[www.exaris.be](http://www.exaris.be)



L'agent d'accueil donne les informations de base, avant de diriger le jeune demandeur d'emploi vers l'un des trois « job coaches » d'Exaris.  
Photo : Archives