



L'UNIVERSITÉ OUVERTE DES COMPÉTENCES

Des ressources et des réseaux pour les acteurs de la compétence

club
STRATÉGIES



Mardi 16 octobre 2012

18h00 - 20h00

Université Paris-Dauphine



Didier Demazière,

Sociologue, spécialiste des questions du
chômage, enseignant à Paris IX

Jean-Marie Blanc,

Directeur de l'Institut Apec du Conseil

Etudiants du Master

« Conseil et accompagnement du changement » de Paris Dauphine

Les tensions du travail d'accompagnement du retour à l'emploi

Dossier Documentaire

Université ouverte des compétences

72 rue de Sèvres 75007 Paris - Tél : (33) 1 53 69 98 15 - www.leclub.org

Pratiques & Stratégies – Siret : 509 211 959 00010 - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75



Les tensions du travail d'accompagnement du retour à l'emploi

Dossier Documentaire

- Sommaire -

■ Présentation de Didier Demazière <i>Site web Université de Versailles, Laboratoire Printemps (www.printemps.uvsq.fr)</i>.....	p. 03
■ Les discours de l'accompagnement : nouvelles normes du retour à l'emploi, Didier Demazière (dir.), <i>Langage & Société</i> n°137, Site web Cairn Info (www.cairn.info), septembre 2011, 158 pages.....	p. 06
Résumé Présentation par A. Jacquelin Sommaire Introduction - D. Demazière et M. Glady (pp 7 à 15) Une progressive rationalisation de l'encadrement des chômeurs - S. Divay (pp 91 à 111)	
■ Ressorts symboliques du retour à l'emploi et dispositif d'accompagnement des salariés dans un plan économique et social <i>Marc Glady, Communication aux Journées de Sociologie du Travail, juin 2007</i>.....	p. 43
■ Les acteurs de l'insertion face aux inemployables <i>Elisabeth Dugué, Site web Education Permanente (www.education-permanente.fr), Education Permanente n°156 (pp 173 à 185), 2003</i>.....	p. 62
■ Politiques actives d'emploi et professionnels de l'employabilité : critique et clinique <i>J.-F. Orianne, Travail Emploi Formation (pp 53 à 92), 2006</i>.....	p. 76
■ Notes de recherche sur les professionnels de l'insertion et le risque micropolitique <i>Frédéric Séchaud, Site web Education Permanente (www.education-permanente.fr), Education Permanente n°156 (pp 187 à 192), 2003</i>.....	p. 117
■ Approche critique de la « transitologie » socioprofessionnelle et dérives des logiques d'accompagnement <i>Dominique Bachelart, Site web Education Permanente (www.education-permanente.fr), Education Permanente n°153 (pp 109 à 119), 2002</i>.....	p. 124
■ Les intermédiaires de l'emploi face au tournant managérial des politiques d'emploi en France et en Allemagne : « insérer sous contraintes » <i>Gwenaëlle Perrier, Site web AFSP (www.afsp.info), septembre 2011</i>.....	p. 136

Présentation de Didier Demazière.....

p. 03

Site web Université de Versailles, Laboratoire Printemps (www.printemps.uvsq.fr)

Laboratoire Professions
Institutions Temporalités
(PRINTEMPS) - Université de
Versailles Saint-Quentin-
en-Yvelines

Laboratoire Professions, Institutions, Temporalités
Unité mixte de recherche en Sociologie du CNRS et de l'UVSQ

Didier Demazière

Sociologue, Directeur de recherche CNRS

Informations générales

Courriel : didier.demaziere@printemps.uvsq.fr

Fonction(s)

Membre associé au laboratoire PRINTEMPS

- Responsabilités d'animation scientifique
- Responsable du comité de rédaction de la revue Sociologie du Travail
- Co-directeur de Langage et Société
- Animateur du réseau méthodes de l'Association Française de Sociologie
- Membre élu du comité national du CNRS (section 40 : pouvoir, politique, organisation)
- Membre du conseil scientifique du CEREQ

Curriculum Vitae

Publications

Livres

- La sociologie des chômeurs, Paris, La Découverte (collection Repères), 121 p., 2006 (version entièrement refondue et réécrite de La sociologie du chômage).
- (dir.) Analyses textuelles en sociologie. Logiciels, méthodes, usages, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, coll. Didact Méthodes, 219 p., 2006.
- Le chômage. Comment peut-on être chômeur ?, Paris, Belin (collections Perspectives Sociologiques), 299 p., 2003. (partiellement traduit en portugais du Brésil).

Derniers articles

- " A qui peut-on se fier ? Les sociologues et la parole des interviewés ", Langage et Société, n°123, à paraître 2007.
- " Sociologie du chômage ", Encyclopaedia Universalis, sous presse.
- " Les usages de l'entretien (biographique) en sociologie ", in Brugidou M., Dargentas M., Le-Roux D., Salomon A.C., Bastin G. (eds). Analyse secondaire en recherche qualitative : enjeux pour les sciences humaines et sociales, Paris, Lavoisier, sous presse.
- (avec Horn F., Zune M.), " La dynamique de développement des communautés de logiciels libres". Conditions d'émergence et régulation des tensions, Terminal, sous presse.
- (avec Horn F. ? et Zune M.), " Des relations de travail sans règles, l'énigme de la production des logiciels libres ", Sociétés Contemporaines, à paraître 2007.
- " Ni tiempo vacio ni sobrante de tiempo : el desempleo como prueba fragmentada ", Revista de Trabajo, 2, 43-52, 2006.
- (avec Hirata H.), " National Configurations of Unemployment : Empirical Results and Theoretical Implications ", ISS Research Series, University of Tokyo, 15, p150-155, 2006.
- (avec Guimarães N.A., Sugita K.), " Unemployment as a Biographical Experience ", ISS Research Series, University of Tokyo, 15, p70-149, 2006.
- (avec Sugita K.), " Aims and Methods of International Comparison ", ISS Research Series, University of Tokyo, 15, p6-16, 2006.
- (avec Mercier D.), " mail carriers' routes : Managerial standards, collective regulation and work activity strategies ", Sociologie du Travail, numéro spécial annuel en anglais, 2006.
- (avec Brossaud C.), " Méthodes logicielles et réflexivité du sociologue ", in Demazière D. (dir.) Analyses textuelles en sociologie, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p.11-21, 2006.
- (avec Brossaud C.), " Traitement de corpus et raisonnement sociologique ", in Demazière D. (dir.) Analyses textuelles en sociologie, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p.175-183, 2006.
- " Introdução : uma abordagem sociologica sobre a categoria do desemprego ", in Guimarães N.A., Hirata H. (org.), Desemprego, Trajetórias, identidades, mobilizações, Senac Editora, São Paulo, p. 23-43, 2006.
- " Le chômage ", in Mesure S., Savidan P., Le dictionnaire des sciences humaines, PUF, 140-142, 2006.
- (avec Dubar C.), " Trajetórias profissionais e formas identitárias : uma teorização ", in Guimarães N.A., Hirata H. (org.), Desemprego. Trajetórias, identidades, mobilizações, Senac Editora, São Paulo, p. 165-187, 2006.
- " Le chômage comme épreuve temporelle ", in G. de Terssac, J. Thoemmes (coord.), Les temporalités sociales : quelles méthodes d'analyse, quelles réalités ?, Octarès, Toulouse, 2005, 57-73.
- (avec Horn F., Jullien N.), " Le travail des développeurs de logiciels libres. La mobilisation dans des communautés distantes ",

Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie, 42, 2005, 17-33.

- " Des logiciels d'analyse textuelle au service de l'imagination sociologique ", Bulletin de Méthodologie Sociologique, 85, 2005, 5-9. (avec Dubar C.), " Récits d'insertion et régimes de temporalité ", Temporalités, 3, 2005, 17-35.
- " Au coeur du métier de facteur : 'sa' tournée ", Ethnologie Française, 1, janvier-mars, 2005, 129-136.

Activités de recherche

Différentes orientations et thématiques sont articulées.

- Les chômeurs et le marché du travail. Ce thème rassemble des recherches conduites depuis la fin des années 1990, qui portent sur les parcours biographiques de chômeurs, les expériences vécues de la privation d'emploi, les actions et mouvements organisés de chômeurs, l'insertion professionnelle des jeunes pas ou peu diplômés, les politiques publiques et leur évaluation, le travail des conseillers de l'ANPE et des professionnels de l'accompagnement vers l'emploi, la comparaison internationale des constructions institutionnelles et biographiques des statuts sociaux (activité, emploi, chômage, inactivité...).
- Les groupes professionnels. Ce thème concerne des recherches portant sur les processus de définition, régulation et déplacement des territoires professionnels. Il est développé à partir d'activités en émergence (média-teurs sociaux) ou au contraire anciennement établies (facteurs de La Poste), ou encore mal cernées et problématiques (élus locaux), ou même effectuées sous des régimes de travail hétérogènes (contributeurs aux logiciels libres).
- Les méthodes sociologiques. Ce thème renvoie à la prise en compte de la dimension langagière des faits sociaux, et il est développé dans plusieurs directions : usages de l'entretien biographique en sociologie, méthodes d'analyse structurale de ces entretiens, statut des catégories sociales dans l'analyse sociologique, prise en compte des nominations et des jeux de langage, analyses des matériaux langagiers.
- Le sport et le football. Ce thème a d'abord été exploré à partir des supporters de football, de leurs pratiques collectives et expressives, de leurs engagements et de leurs parcours. Il est maintenant approfondi avec l'analyse de la professionnalisation des sportifs, de la formation et de la fabrication des élites sportives, des carrières des compétiteurs, et de leurs reconversions.

Dernière mise à jour de cette page : 6 janvier 2012

Les discours de l'accompagnement : nouvelles normes du retour à l'emploi, Didier Demazière (dir.), *Langage & Société* n°137, Site web Cairn Info (www.cairn.info), septembre 2011, 158 pages.....

p. 06

Résumé

Présentation par A. Jacquelin

Sommaire

Introduction - D. Demazière et M. Glady (pp 7 à 15)

Une progressive rationalisation de l'encadrement des chômeurs - S. Divay (pp 91 à 111)

**CAIRN.INFO**

Chercher, repérer, avancer.

Visiteur

[Connexion](#)

MON CAIRN.INFO

chercher une revue, un article, un auteur

[Recherche avancée](#)[REVUES](#)[OUVRAGES](#)[ENCYCLOPÉDIES DE POCHE](#)[MAGAZINES](#)[L'ÉTAT DU MONDE](#)V. 13^e
septembre 2011[REVUES](#) [DISCIPLINE](#) [REVUE](#) [NUMÉRO](#)langage
& sociétéLes discours
de l'accompagnement :
nouvelles normes
du retour à l'emploi

Dirigée par Murielle Lacroix et Bernard...

Chercher dans...

Langage et société**n° 137, 2011/3**

158 pages

Editeur

**Maison des sciences de
l'homme**

I.S.B.N. 9782735113224

[A propos de cette revue](#)**Site Web****Acheter en ligne**Un abonnement.
Papier et électronique**Ajouter au panier**[Cairn.info respecte votre
vie privée](#)**Alertes e-mail**Recevez des alertes
automatiques relatives à ce
numéro.**S'inscrire**[Cairn.info respecte votre
vie privée](#)

Vous consultez

Les discours de l'accompagnement : nouvelles normes du retour à l'emploi

Présentation

Ce dossier analyse la dimension langagière de l'activité d'accompagnement des ruptures ou des transitions professionnelles (licenciement, reclassement ou outplacement, chômage de longue durée, insertion par la formation, etc.). Il rend compte de la variété des réponses langagières à une impuissance croissante face au marché du travail et à la pénurie persistante d'emploi. Dans ce cadre, l'analyse est située dans des arènes de discours contrastées (discours politique du plan d'accompagnement des chômeurs du gouvernement fédéral belge, discours des formateurs lors de « conseils pédagogiques » dans un centre associatif de formation et d'insertion des jeunes, entretiens de conseillers d'organismes de placement privés et publics sur leur pratique professionnelle, discours de manuels consacrés à la recherche d'emploi). Au delà de l'exploration des pratiques en situation vues comme actes de langage (écouter, conseiller, orienter, encourager, inciter, sanctionner, contrôler), le numéro révèle la dimension normative de ces productions langagières, qu'il s'agisse des normes qui règlent le comportement attendu du chômeur, de celles qui sous-tendent la pratique du conseiller ou de celles qu'il convient d'appliquer au jeune en formation. Il apparaît que les discours des professionnels cherchent à préserver leur professionnalité, tandis que les discours politiques oeuvrent à légitimer une activité à signification problématique.

Raccourcis[Sommaire](#)[Fiche technique](#)

Lectures

Les comptes rendus

/

2011

Didier Demazière (dir.), « Les discours de l'accompagnement : nouvelles normes du retour à l'emploi », *Langage & société*, n°137, septembre 2011

ANNE JACQUELIN

Langage & société

Langage & société

Les discours
de l'accompagnement :
nouvelles normes
du retour à l'emploi

Éditions de la Maison des sciences de l'homme

Didier Demazière (dir.), « Les discours de l'accompagnement : nouvelles normes du retour à l'emploi », *Langage & société*, n°137, septembre 2011.

Texte intégral

PDF

1 Dans ce numéro de la revue pluridisciplinaire *Langage et société*, Didier Demazière et Marc Glady ont cherché à réunir des textes qui analysent les pratiques langagières de l'accompagnement à l'emploi. L'objectif est de s'intéresser aux outils du discours du Pôle Emploi et autres organismes d'insertion économique (y compris la version Belge). Par cette sociologie de

l'objet, on apprend à lire et écouter dans les discours ce qui se joue au cœur du monde de l'insertion du côté des professionnels et des politiques.

2 De très bons ouvrages traitent de ce type de problématique, en particulier le travail de Serge Paugam qui a construit une typologie du rapport des « assistés » aux organismes d'insertion¹ et dans lequel il analyse la teneur du discours pour y trouver le taux d'attachement des « assistés » à leur assistance. Du côté des professionnels, on trouve dans ce numéro un intérêt pour le discours d'accompagnement, la réorganisation des structures d'accueil, la culture du résultat. Par exemple, dans « Les dynamiques langagières de l'accompagnement », Ingrid de Saint-Georges montre comment le discours « préfiguratif » impacte l'accompagnement de ces chômeurs en reconversion professionnelle. En effet, l'étape importante de l'accompagnement n'est pas tant le retraçage du passé et de l'échec mais plutôt la projection sur l'avenir du chômeur, l'ouverture des possibles. Ce type de discours sera déterminant en ce sens que ce que dit l'accompagnant est susceptible de déterminer le parcours de l'accompagné : « Le professionnel accompagne donc aussi le processus décisionnel du bénéficiaire » (p.53). En montrant cette forme perlocutoire (effet du discours sur l'interlocuteur) du discours, l'auteure interroge les limites de la posture d'accompagnant, par exemple dans les cas où il n'a plus de ressources ou de conseils à donner. Jusqu'où chercher à imposer ses ressources, à quel point devoir influencer l'autre, gérer sa « force illocutoire » (proposer ou faire pression) ?

3 Si le discours des accompagnants prend toute son importance aujourd'hui, c'est parce qu'il illustre une réelle évolution du rôle des organismes d'insertion qui rationalisent leur organisation et leurs missions, sous traitent les activités de formation, de bilan, de coaching, etc². Cet ouvrage illustre par le discours de ses membres les changements d'orientation du Pôle Emploi qui a créé des « clubs RH » ayant pour vocation d'ici 10 ans de devenir l'organisme privilégié de placement des chômeurs dans le bassin économique local³. La demande politique d'un nouveau management des politiques publiques⁴, l'injonction à une certaine productivité orientent nécessairement le discours et les interactions entre les parties prenantes, d'où l'intérêt d'une analyse des discours. Sophie Divay dans l'article « Une progressive rationalisation de l'encadrement des chômeurs » montre que la recherche d'emploi devient un univers balisé et encadré. Dans une double enquête très documentée, l'auteure parcourt les principaux dispositifs d'insertion professionnelle ou économique. Elle rappelle les étapes de la recherche, processus partagé par tous les organismes et qui mettent le chômeur dans une dimension dans laquelle il doit se livrer, s'investir et devenir stratège. Finalement, cette auto-formation encadrée comporte des tensions ou des échanges « plus symbolique[s] que pratique[s] » pour faire d'eux un « bon chercheur d'emploi », avec l'injonction à être actif et autonome. Les conseillers eux-mêmes sont de plus en plus encadrés dans leur marge de manœuvre : *open space*, temps encadrés, rapports de RDV, etc. L'objectif étant un retour à l'emploi quel qu'il soit et coûte que coûte, en témoigne l'anglicisation tant du vocabulaire que des pratiques.

4 Il en va de même en Belgique selon Bernard Conter : il nous fait découvrir les documents et discours politiques et administratifs que le Plan Belge met en place pour amener les structures et les chômeurs à combattre la passivité. Mais ce texte donne surtout à voir la stratégie politique derrière ce projet et comment les documents dénotent de l'intention sous-jacente d'une politique sur sa population. Au-delà de la diffusion de nouveaux éléments de langage auprès de sa population, on voit que le système belge, au même titre que les autres pays

européens, s'inscrit dans une révolution de l'univers du chômage pour lui donner une dimension individuelle et dynamique.

5 Pour aller plus loin sur les techniques d'analyse du discours, bien qu'elles soient assez peu accessibles à ceux qui ne maîtrisent pas le vocabulaire technique des fonctions langagières et de l'analyse discursive, Marc Glady offre une démonstration d'une rhétorique loin d'être anodine dans une situation d'accompagnement. Il y analyse des jeux de langages et des figures de styles à partir d'une enquête réalisée par des étudiants auprès de professionnels. Par exemple, la « mobilisation discursive de l'auteur » (p.27) est en fait le « vous » du professionnel qui invite l'interlocuteur dans son imaginaire par des anecdotes concrètes au métier et crée une connivence ; l'« énoncé à connotation critique » du type « je ne dis pas », « je n'ai rien à dire » permet d'alerter sur les problématiques du métier d'accompagnement : formation, évolutions politiques, changement des publics ; les « ruptures énonciatives » qui font passer du rapport professionnel au rapport personnel, les ellipses qui servent à ne pas dire ce que vous aurez déjà compris dans le ton de l'énonciation ; bref, tous ces éléments montrent comment l'accompagnant comme l'accompagné devront agir dans le processus d'accompagnement. Par ce biais, l'auteur confirme ses conclusions : tensions dans le travail des accompagnants, problématiques de résultats, inadéquation entre la diversité des formations dont sont issus les professionnels et la marge de manœuvre dans le travail. Ces « jeux de langage » sont des outils « symboliques » qui sont nécessaires à tout sociologue afin de mieux saisir les problématiques sur les conditions d'échanges entre les parties prenantes de l'entretien sociologique autant que dans n'importe quel autre type d'entretien qu'ils concernent l'embauche, l'évaluation, l'accompagnement à l'emploi, etc. (temps, vocabulaire, connaissance, compréhension).

6 Si la revue promettait une bonne couverture d'un marché complexe et aux multiples acteurs, les articles proposés couvrent finalement assez peu de problématiques concernant de nouvelles normes d'accompagnement à l'emploi en particulier. Ce que le « parler veut dire » a du sens pour ces situations sociales et on peut donc saluer la démarche des auteurs. Cependant, on peut regretter que le travail d'analyse de discours fasse si peu référence aux travaux de Goffman tant sur les rôles que sur les types de discours. De même, des rapports plus conflictuels, dit de « domination » entre l'*insider* et l'*outsider*, auraient pu être mis en avant pour faire plus de références aux éléments méso ou macro sociaux qui encadrent complètement la nouveauté de ces discours (mode de recrutement des personnels, changement de la mission des organismes, baisse des budgets, etc.).

Pour citer cet article

Référence électronique

Anne Jacquelin, « Didier Demazière (dir.), « Les discours de l'accompagnement : nouvelles normes du retour à l'emploi », *Langage & société*, n°137, septembre 2011 », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, 2011, mis en ligne le 14 octobre 2011, consulté le 02 octobre 2012. URL : <http://lectures.revues.org/6557>

Rédacteur

Anne Jacquelin

Doctorante Université Paris 8 – CNRS, Centre de Recherche Sociologique et Politique de Paris (CRESPPA), Équipe Genre Travail Mobilités

SOMMAIRE

- Didier Demazière et Marc Glady
 Page 7 à 15
INTRODUCTION
 [Résumé] [Version HTML] [Version PDF]
- Marc Glady
 Page 17 à 45
PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT DES DEMANDEURS D'EMPLOI. L'APPORT DE LA SOCIOLOGIE DU LANGAGE
 [Résumé] [Ajouter à mon panier 5 €]
- Ingrid de Saint-Georges
 Page 47 à 74
LES DYNAMIQUES LANGAGIÈRES DE L'ACCOMPAGNEMENT
 [Résumé] [Ajouter à mon panier 5 €]
- Bernard Conter
 Page 75 à 90
L'ACCOMPAGNEMENT DES CHÔMEURS EN BELGIQUE DANS LES DISCOURS POLITICO-ADMINISTRATIFS
 [Résumé] [Ajouter à mon panier 5 €]
- Sophie Divay
 Page 91 à 111
UNE PROGRESSIVE RATIONALISATION DE L'ENCADREMENT DES CHÔMEURS
 [Résumé] [Ajouter à mon panier 5 €]
- Svenja Kranich
 Page 115 à 134
L'EMPLOI DES EXPRESSIONS ÉPISTÉMIQUES DANS DES LETTRES AUX ACTIONNAIRES EN FRANCE, AUX ÉTATS UNIS ET EN ALLEMAGNE.
 [Résumé] [Ajouter à mon panier 5 €]
- Page 137 à 150
COMPTES RENDUS
 [Résumé] [Version HTML] [Version PDF]

FICHE TECHNIQUE

Langage et société 2011/3 (n° 137). 158 pages.

ISSN : 0181-4095

ISSN en ligne : 2101-0382. ISBN : 9782735113224.

Lien : <<http://www.cairn.info/revue-langage-et-societe-2011-3.htm>>.



INTRODUCTION

Didier Demazière et Marc Glady

Maison des sciences de l'homme | *Langage et société*

2011/3 - n° 137
pages 7 à 15

ISSN 0181-4095

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-langage-et-societe-2011-3-page-7.htm>

Pour citer cet article :

Demazière Didier et Glady Marc, « Introduction »,
Langage et société, 2011/3 n° 137, p. 7-15. DOI : 10.3917/ls.137.0007

Distribution électronique Cairn.info pour Maison des sciences de l'homme.

© Maison des sciences de l'homme. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Introduction

Didier Demazière

CNRS, Centre de sociologie des organisations, d.demaziere@cso.cnrs.fr

Marc Glady

*Université Paris-Dauphine, Irisso, UMR CNRS 7170,
Marc.Glady@dauphine.fr*

Les vies professionnelles sont, pour un nombre croissant d'individus, marquées par des mobilités, impliquant des changements d'activité, de secteur, de statut, de métier. Ces mobilités ne sont pas seulement volontaires, et décidées voire planifiées par les travailleurs, selon un modèle de carrière maîtrisée ou anticipée, réalisation d'aspirations promotionnelles ou de projections d'avenir. Elles sont aussi – et de plus en plus (Germe, Monchatre, Pottier, 2003) – subies, contraintes et imposées, à mesure que gagne l'instabilité de l'emploi, impliquant des passages par le chômage ou des déclassements (Lizé, 2006). Chômage, réorganisation de l'entreprise, obsolescence de métiers, disparition de marchés, sont autant de phénomènes qui provoquent des bifurcations (Bessin, Bidart, Grossetti, 2009) dans les vies professionnelles et inaugurent des tournants de l'existence (Hughes, 1952). Ces événements biographiques font l'objet, depuis des décennies, de dispositifs d'encadrement et d'accompagnement, destinés à transformer ces accidents, avec les chocs qui en résultent, en transitions plus douces et maîtrisées.

L'accompagnement des ruptures survenant dans les vies de travail recouvre un ensemble de pratiques professionnelles fortement diversifiées, que l'on considère les caractéristiques de ces ruptures (licenciement, accident du travail, reprise d'activité, chômage prolongé, maladie grave ou chronique, invalidité...), les référents et formations des professionnels

chargés d'y répondre (gestion des ressources humaines, courants de la psychologie, sciences sociales...), les contextes institutionnels dans lesquels ils interviennent (service public de l'emploi, organismes de formation, cellules de conversion, cabinets d'outplacement...), les parcours biographiques des travailleurs concernés (cadres de haut niveau, personnels non qualifiés, actifs âgés, jeunes diplômés...), ou encore les objectifs assignés à ces pratiques professionnelles (accès à l'emploi, définition d'un projet professionnel, réalisation d'un bilan de compétences, préparation d'un repli dans l'inactivité...).

De multiples facettes de ces phénomènes ont été analysées. Dans les années 1980 se sont multipliés les travaux centrés sur les dispositifs de reconversion répondant aux vagues de fermetures d'usines et les cellules de reclassement des licenciés économiques (Villeval, 1992) mais aussi les évaluations des politiques publiques destinées à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes et à aménager la transition de l'école vers l'emploi (Dubar, 1987 ; Rose, 1998). Puis des recherches ont été développées sur les activités des conseillers de l'agence nationale pour l'emploi et les modalités de traitement des chômeurs au guichet de cette institution (Demazière, 1992 ; Bennarosh, 2006) ou encore, plus récemment, sur les conséquences des stratégies d'activation des chômeurs et leurs effets sur les pratiques de l'accompagnement vers l'emploi (Béraud, Eydoux, 2009 ; Crépon, Dejemeppe, Gurgand, 2005). Ces travaux sont si abondants qu'il serait vain de tenter d'en broser un tableau exhaustif d'autant qu'ils tendent à pointer la multiplication des intervenants délivrant des conseils professionnels et la différenciation croissante des pratiques d'accompagnement qui en résulte (Chevrier-Farôme, Simonin, 2004 ; Divay, Perez, 2010).

Aussi ce dossier privilégie une orientation plus ciblée et précise, consistant à prendre au sérieux le fait que le langage est constitutif de ces activités. Cela revient à considérer celles-ci comme des activités intrinsèquement langagières. Cette perspective a été dessinée par de rares recherches qui, centrées sur l'analyse des pratiques professionnelles développées dans les interactions entre conseillers et chômeurs, montrent combien le travail d'accompagnement réalisé en entretien est une activité langagière (Revuz, 1993 ; Demazière, 1996). Au-delà, il est assez largement admis que les activités de service aux personnes, dès lors qu'elles s'appuient sur l'interaction entre un professionnel et un usager, client ou bénéficiaire, sont réalisées avec du langage (Borzeix, 2001). Cette proposition est reprise ici, et elle est mobilisée et précisée à partir de deux perspectives articulées.

Selon la première, l'étude de l'accompagnement ne peut être rabattue sur l'ordre de l'interaction, ou, plus précisément pour comprendre l'action réciproque constitutive de l'accompagnement il est nécessaire de l'inscrire dans le contexte plus large de la situation de l'emploi : l'accompagnement se déroule-t-il de la même manière quand le niveau de chômage est élevé ou faible, les protagonistes y investissent-ils les mêmes significations selon que les opportunités d'emploi sont rares ou nombreuses ? L'hypothèse est que la dégradation sensible et durable de la situation de l'emploi a des conséquences prégnantes sur l'activité d'accompagnement, sur ses débouchés possibles, sur sa conduite, sur sa production. Elle peut conduire à des formes de déconnexion de l'accompagnement d'avec la dynamique des systèmes d'emploi : accompagner vers quoi quand l'emploi est inaccessible, accompagner comment aussi, accompagner pour quoi encore ? Dans un tel contexte, l'accompagnement risque de n'être plus qu'activité langagière, faute de pouvoir mobiliser d'autres registres d'action, comme le placement dans l'emploi, l'orientation vers une offre, la recommandation auprès d'employeurs, etc.

En quelque sorte l'accompagnement ne serait plus que langage, à quoi on pourrait ajouter qu'il s'agit de langages, au pluriel. Car selon la seconde perspective le langage de l'accompagnement tend à s'échapper du cadre de l'interaction pour se diffuser dans d'autres sphères, sociales et politiques, dans l'espace public. Cette diffusion n'est pas sans lien avec le premier mouvement de repli de l'accompagnement sur le langage dans la mesure où celui-ci inaugure des problèmes de légitimité, introduit des interrogations sur son utilité. Dès lors se multiplient les discours sur l'accompagnement, qui visent à discuter ses finalités, à critiquer son efficacité, à argumenter ses effets. L'accompagnement devient un objet de multiples débats : des responsables politiques ou institutionnels confrontés aux difficultés de réduire le chômage tentent de faire admettre que l'accompagnement est une réponse à la crise de l'emploi, ou à l'inverse dénoncent des politiques publiques ou des pratiques professionnelles peu opératoires mais coûteuses ; des professionnels confrontés quotidiennement aux difficultés de leurs interventions développent des délibérations éthiques sur leurs activités, d'autres produisent une parole publique destinée à défendre leur professionnalité et à accroître la reconnaissance sociale de leur expertise, etc. Discours sur l'accompagnement donc, qui sont aussi des discours de l'accompagnement puisqu'ils ont une portée normative et une visée prescriptive.

Ainsi dans un contexte de forte pénurie d'emplois l'accompagnement des ruptures professionnelles est pris dans une sorte de paradoxe, qui le rend problématique : qu'est-ce que c'est, qu'est-ce que ça fait, à quoi ça sert... ? Et ce paradoxe renforce sa dimension langagière, tant au niveau de la relation entre professionnels produisant l'accompagnement et destinataires, qu'au niveau plus large de la construction sociale de sa légitimité. Telle est la piste qui est suivie dans ce dossier. Plusieurs balises peuvent être pointées, qui jalonnent ce cheminement.

L'activité d'accompagnement est extraordinairement variée car elle s'est développée avec la multiplication, et la diversification, des politiques, institutions, professionnels, dispositifs, instruments orientés vers la gestion des ruptures professionnelles et le traitement de ceux qui en sont victimes. Elle s'inscrit en cela dans une pluralité de mondes professionnels comme l'attestent les dénominations d'usage des professionnels concernés (formateurs, conseillers, consultants, intervenants, coachs...) ou encore les termes servant à désigner leurs activités (accompagnement, formation, insertion, activation, conseil, orientation, mobilité...). Les savoirs et expertises mobilisés sont donc multiples, tout comme les référents axiologiques ou encore les normes déontologiques. Plus encore, c'est la position de ces professionnels, par rapport à leurs institutions et par rapport aux destinataires de leurs activités qui est éminemment variable : leur travail est soumis à des contraintes organisationnelles plus ou moins fortes, leur activité fait l'objet d'évaluations plus ou moins strictes, leurs statuts leur offrent des protections plus ou moins solides, et par ailleurs ils disposent ou non d'un pouvoir juridique sur les accompagnés. Ces dimensions de la professionnalité traversent le dossier. Et les contributions, en même temps qu'elles analysent les discours, donnent à voir la variété des conditions de production de l'accompagnement : opérateur privé de placement destiné à entraîner les chômeurs à la recherche d'emploi (article de Sophie Divay), centre de formation et insertion associatif privilégiant la socialisation des personnes menacées d'exclusion (article d'Ingrid de Saint-Georges), consultants travaillant dans le cadre de dispositifs de reclassement professionnel (article de Marc Gladly).

C'est aussi dans sa dimension langagière que l'accompagnement des ruptures professionnelles est protéiforme. Cette activité recouvre une multiplicité d'actes de langage : orienter, encourager, inciter, sanctionner, contrôler, conseiller, persuader, menacer, etc. Et la signification de ces actions langagières résulte de la combinaison de différents facteurs : définition officielle de la mission du professionnel, interprétation que

celui-ci en fait, réaction de l'accompagné, dynamique de l'interaction entre les deux. Mais l'accompagnement, ce n'est pas seulement conduire un colloque singulier avec un bénéficiaire. Cette activité est également produite, cadrée, canalisée à travers des échanges qui se déroulent en décalé et impliquent d'autres acteurs : les responsables des dispositifs, les gestionnaires des institutions, les professionnels entre eux. La production discursive est alors protéiforme : discours proférés par des autorités administratives ou politiques, discussions informelles sur des expériences et des épisodes du travail quotidien, délibération éthique et pratique sur des cas à traiter au carrefour de plusieurs spécialités, codification des pratiques à travers la production d'un vocabulaire commun exprimant des références partagées, etc. Certaines contributions à ce dossier illustrent différents cas de figure : production de manuels permettant d'explicitier et rationaliser les pratiques d'accompagnement (S. Divay), discours publics destinés à donner une légitimité idéologique à une politique publique d'accompagnement de la recherche d'emploi (B. Conter), débat entre collègues de différentes spécialités autour d'un cas individuel jugé problématique par les professionnels (I. de Saint-Georges), entretiens-témoignages où la « parole adressée » dans une interaction exploratoire participe du dévoilement du travail réel de l'accompagnement (M. Glady).

L'analyse de la dimension langagière de l'accompagnement met aussi en évidence que des tensions traversent cette activité, et révèle combien elle est problématique. Conseiller *versus* placer constitue une première ligne de tension, qui découle pour une large part d'éléments de contexte. Dire ou faire dire en représente une autre, qui fait osciller l'accompagnement entre une activité de persuasion, pouvant aller jusqu'à la contrainte voire la menace, ou une activité de négociation impliquant compréhension de la situation et donc écoute. C'est dans des combinaisons entre ces polarités, qui relèvent parfois de jeux de langage, que des significations sont produites par les professionnels, mais aussi par les bénéficiaires et par les responsables politiques et administratifs. Les contributions à ce dossier montrent ces incertitudes sur le sens de l'accompagnement et les manières de les réduire, en situant l'analyse à des niveaux différents et complémentaires : celui de la légitimation publique de tournants politiques dans l'accompagnement des chômeurs (B. Conter), celui du cadrage, de la prescription et de l'évaluation du travail des conseillers par les institutions qui les emploient (S. Divay), celui de la réflexion collective et délibérative sur les pratiques d'accompagnement (I. de Saint-Georges), celui de la réflexivité personnelle des professionnels sur leurs expériences (M. Glady).

En définitive, le dossier, en explorant la variété des discours et des instances qui les produisent, dessine un univers discursif complexe et contrasté qui donne toutefois une idée des processus convergents qui, à un moment historique donné, encadrent et réalisent le traitement public du chômage. Sans que l'on puisse pour autant reconstituer l'ensemble des formes de traduction et d'appropriation entre les instances parties prenantes (état, organisme public de l'emploi, financeurs publics ou privés, organismes privés ou associatifs intervenant en sous-traitance...), les quatre textes tracent néanmoins en creux une chaîne de diffusion du discours de l'accompagnement dans l'espace social : de la logique d'activation définie par les politiques publiques (B. Conter) à sa stylisation en normes comportementales pesant autant sur les chercheurs d'emploi que sur les professionnels (S. Divay), en passant par son appropriation – non sans contradictions et résistances – par les conseillers (M. Glady) jusqu'à sa mise en questionnement dans des arènes moins directement soumises aux règles du marché (secteur de l'économie sociale), incluant sa réception plus ou moins bien acceptée, plus ou moins critique par les bénéficiaires (de Saint-Georges). De ce point de vue, le discours assure bien ici la coordination des formes de régulation sociale et sanitaire propres à la gouvernamentalité libérale décrite par M. Foucault (2004). Et, même s'il n'est pas porteur d'effets mécaniques, il agit à des niveaux hétérogènes mais convergents, imposant notamment à travers la création lexicale et les néologismes, des « référentiels d'incitation et d'adaptation » (B. Conter), des programmes de traitement circonscrits et formatés des chômeurs (M. Glady), des contrôles à distance et une programmation des conduites (modèle du bon chercheur d'emploi pour S. Divay), enfin une préfiguration de la réinsertion et de la trajectoire future du chômeur (I. de Saint-Georges).

Il nous faut dire un mot des problématiques spécifiques des auteurs. Car cette contribution du discours aux politiques et à la régulation de l'emploi, dans un contexte que nous avons décrit comme paradoxal, est mise en évidence diversement par les quatre articles proposés.

Pour Marc Glady, le propos est à la fois épistémologique et analytique. Il s'agit de montrer l'apport d'une sociologie du langage à la compréhension du travail d'accompagnement. Les matériaux langagiers recueillis en entretien sont traités comme des objets dont les propriétés discursives sont exhibées et couplées à des interprétations issues d'ontologies sociologiques différentes. Le langage de description de l'analyse du discours fait surgir les processus de catégorisation, de pluri-accentuation, les rapports de place, la distribution actantielle et temporelle,

les mondes possibles, etc. qui organisent l'expérience professionnelle vécue des conseillers. S'agissant de l'accompagnement, cette sociologie du langage ouvre donc sur une sociologie des modes de connaissance et des pratiques qui d'une part décrit les outils cognitifs des conseillers et d'autre part montre les tensions identitaires induites par les normes d'activation.

Sophie Divay part d'enquêtes récentes pour montrer combien l'injonction à une rationalisation de l'activité s'est déplacée aujourd'hui du chômeur au consultant. L'analyse de contenu de manuels et d'entretiens de conseillers dans des structures diversifiées et représentatives du champ d'activité révèle les propriétés de ce qu'elle appelle « l'univers notionnel de l'accompagnement ». Celui-ci fonctionne comme un outil de normalisation et de contrôle à distance des chômeurs. Le discours fixe ici les caractéristiques comportementales du bon chercheur d'emploi, à la fois au plan d'une démarche de « travail sur soi » instrumenté par des techniques introspectives et au plan de l'interaction avec les employeurs. Mais l'auteur note aussi et surtout l'impact de la logique gestionnaire et commerciale sur la rationalisation du travail langagier de l'accompagnement : le développement d'outils de compte rendu et de traçabilité de l'échange, le cadrage des interactions par des standards, la rationalisation et la taylorisation de la parole, l'imposition de normes de productivité... mettent le travail des conseillers sous surveillance.

L'étude de divers matériaux langagiers liés au plan d'accompagnement des chômeurs adopté par le gouvernement fédéral en 2004 (arrêté fixant le cadre juridique de l'accompagnement, courrier adressé aux chômeurs, entretiens de décideurs politiques...) révèle pour Bernard Conter les nouvelles orientations des politiques de l'emploi en Belgique : individualisation du suivi, responsabilisation du chômeur, activation du comportement de recherche, adaptation pragmatique aux emplois disponibles, mise à l'emploi rapide... Ces orientations s'appuient sur une économie discursive spécifique : les instances fédérales et régionales se distribuent les discours d'incitation, de contrôle et de sanction d'une part, d'aide et d'accompagnement de l'autre. La notion de devoir remplace celle de droit. Le vocabulaire de l'accompagnement est pénétré par une vision de traitement médical. Le discours fonctionne sur une positivisation systématique qui valorise l'activisme du chômeur mais occulte le manque d'emplois.

Enfin c'est en ethnographe du travail d'accompagnement qu'Ingrid de Saint-Georges s'intéresse aux conseils pédagogiques, moments d'interaction entre des professionnels de la formation et un jeune en

insertion dans une structure associative. L'article pointe l'intérêt de la notion de « discours préfiguratifs » pour décrire les anticipations de cours d'action auxquels se livrent les participants concernant le retour à l'emploi du jeune. L'auteur montre comment la résistance de ce dernier aux propositions des accompagnateurs oblige ceux-ci à s'interroger sur leur rôle, les limites de leur travail et met en lumière certaines des controverses du métier.

Références bibliographiques

- Bennarosh Y., 2006. *Recevoir les chômeurs à l'ANPE. L'institution entre don et contrat*, Paris, L'Harmattan.
- Béraud M., Eydoux A., 2009. Activation des chômeurs et modernisation du service public de l'emploi : les inflexions du régime français d'activation, *Travail et Emploi*, 119.
- Bessin M., Bidart C., Grossetti M., 2009. *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, Paris, La Découverte.
- Borzeix A., 2001. Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage, dans Borzeix A., Fraenkel B. (coord.), *Langage et Travail. Communication, cognition, action*, Paris, CNRS éditions.
- Crépon B., Dejemeppe M., Gurgand M., 2005. Un bilan de l'accompagnement des chômeurs, *Connaissance de l'emploi*, Centre d'Études de l'Emploi, 20.
- Chevrier-Fatôme C., Simonin B., 2004. Politique de l'emploi : un nombre croissant d'intervenants, *Premières Synthèses*, Dares, 30/2.
- Demazière D., 1992. *Le chômage en crise?*, Lille, Presses Universitaires de Lille.
- 1996. Des réponses langagières à l'exclusion. Les interactions entre chômeurs de longue durée et agents de l'ANPE, *Mots*, 46.
- Divay S., Perez C., 2010. Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail. La généralisation de pratiques professionnelles différenciées, *SociologieS*, <http://sociologies.revues.org/index3043.html>
- Dubar C., Dubar E., Engrand S., Feutrie M., Gadrey N., Verschave E., 1987. *L'autre jeunesse. Jeunes stagiaires sans diplôme*, Lille, Presses Universitaires de Lille.

- Foucault M., 2004. *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France. 1978-1979*. Hautes Études. Paris, Gallimard, Seuil.
- Germe J.-F., Monchatre S., Pottier F., 2003. *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, Paris, La Documentation Française.
- Hughes E.C., 1952. Carrières, cycles et tournants de l'existence, dans E.C. Hughes, *Le regard sociologique*, Paris, Éditions de l'Ehess, (trad. fr., 1996).
- Lizé, L., 2006. Facettes du déclassement, quel rôle pour les politiques de l'emploi? *Travail et Emploi*, 107.
- Revuz C., 1993. Écouter les chômeurs pour comprendre le rapport au travail, *Éducation Permanente*, 117, p. 47-66.
- Rose J., 1998. *Les jeunes face à l'emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Villeval M.-C. (dir.), 1992. *Mutations industrielles et reconversion des salariés*, Paris, L'Harmattan.

Une progressive rationalisation de l'encadrement des chômeurs

Sophie Divay

*Centre d'Économie de la Sorbonne (UM 8174), Université de Paris 1
sophie.divay@univ-paris1.fr*

Introduction

Les dispositifs relevant aujourd'hui de « l'accompagnement des transitions professionnelles » ont derrière eux une longue histoire. Le chômage représente une des causes principales de ces transitions, souvent synonymes de « ruptures » dans le parcours d'un individu. Le sens donné aujourd'hui au chômage a émergé à la fin du XIX^e siècle, notamment avec le resserrement du lien entre l'ouvrier et l'entreprise (Topalov 1987). Une des questions qui se sont alors posées a été celle des conditions d'accès aux secours réservés aux victimes d'une perte d'emploi. Le comportement du chômeur et notamment ses efforts pour retrouver une situation ont constitué un critère central, même si légalement il n'a pas été immédiatement reconnu, comme le note une juriste dans les années 1930 : « Malgré des circulaires et des instructions ministérielles précises, des chômeurs sont rayés des listes de secours sous des prétextes les plus irréguliers, certaines décisions prennent motif que "l'intéressé n'a pas fait de démarche pour trouver du travail". Or il n'a pas à justifier de telles démarches, puisqu'il est inscrit à un Office de placement, et de plus il faut se demander en vertu de quelle enquête ou de quel contrôle une affirmation semblable peut être apportée. » (Lautier 1936 : 193)

C'est en 1979 qu'est introduite cette exigence dans le code du travail : « Art. L. 351-1 En complément des mesures tendant à faciliter leur

reclassement ou leur conversion, les travailleurs involontairement privés d'emploi ont droit à un revenu de remplacement, sous réserve d'être à la recherche d'un emploi. » Le chômeur est désormais un individu involontairement privé d'emploi qui accomplit des « actes positifs de recherche d'emploi » (code du travail 1980, art. R. 351-1-s.). À partir des années 1980 se développent des prestations d'aide à la recherche d'emploi. Dans le but de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle de ses inscrits, l'ANPE diversifie et multiplie son offre de services; parallèlement, des organismes spécialisés voient le jour, comme les Missions Locales qui ouvrent leurs portes en 1982.

À ses débuts, l'aide à la recherche d'emploi ne faisait pas l'objet d'un intérêt particulier. Cette activité paraissait bien anodine et était perçue comme un simple soutien moral et une aide technique (conseils pour la rédaction de CV, lettres de candidature, etc.) destinés à épauler les chômeurs dans leurs démarches. Depuis lors, les responsables des politiques publiques de l'emploi se sont davantage intéressés aux différentes solutions permettant de lutter contre le chômage. L'aide à la recherche d'emploi s'est développée, et a été au passage qualifiée d'accompagnement. Puis, l'accompagnement s'est progressivement intensifié pour répondre aux exigences dites « d'activation des chômeurs ».

Ce sont de ces évolutions que nous allons rendre compte en présentant les résultats de deux recherches menées à environ dix ans d'intervalle. La première (Divay 1999) porte sur une étude des conseils dispensés aux chômeurs au milieu des années 1990. Elle met au jour l'univers notionnel de l'aide à la recherche d'emploi tel qu'il apparaissait dans les manuels spécialisés et dans les discours tenus par des conseillers en situations individuelles ou collectives face à des chômeurs. À ces derniers était proposé un modèle du bon chercheur d'emploi organisé, auto discipliné et efficace, dont l'« activité sociale » est dirigée de « façon rationnelle en finalité [*zweckrational*], par des expectations du comportement des objets du monde extérieur ou de celui d'autres hommes, en exploitant ces expectations comme "conditions" ou comme "moyens" pour parvenir rationnellement aux fins propres, mûrement réfléchies que l'on veut atteindre. » (Weber, 1995, p. 55)

La seconde étude a été commandée par la Dares en 2007 et était centrée sur les professionnels chargés de « l'accompagnement dans et vers l'emploi ». Comme on le verra, la priorité est désormais donnée à l'« activation » des chômeurs et à leur « retour rapide en emploi durable ». Le travail d'enquête a permis de mettre en évidence que ces termes représentent les signes de l'application d'une pression temporelle pesant autant,

voire davantage, sur les conseillers que sur les chômeurs. S'il s'agit toujours pour ces derniers de faire montre d'efficacité, leurs « accompagnateurs » se trouvent de plus en plus soumis à l'obligation de rendre des comptes sur les résultats de leur travail, résultats variables selon leur relative impuissance à « activer » les chômeurs. En effet, la réussite de leur accompagnement dépend en grande partie de l'« employabilité » ou plus exactement de la « recrutabilité »¹ (Pochic 2007) de leurs publics. Les conseillers chargés des chômeurs facilement recrutables (faible ancienneté de chômage) sont confrontés à des exigences et un contrôle institutionnels dont la nature a pu être saisie à travers le recensement et l'analyse du champ lexical de leur jargon professionnel.

Avant d'aller plus loin toutefois, nous commencerons par présenter la morphologie du monde des professionnels de l'encadrement des chômeurs qui s'est étoffé au cours du temps. Une nébuleuse d'intervenants hétéroclites s'est tout d'abord constituée en grande partie autour de l'ANPE; puis, au milieu des années 2000, cette nébuleuse a connu des turbulences avec l'introduction de nouveaux acteurs obéissant à des logiques de fonctionnement qui concordaient avec les nouvelles orientations, ou orientations plus prononcées, des politiques de l'emploi (voir l'encadré méthodologique page suivante).

1. Le monde professionnel de l'encadrement des chômeurs

Le domaine de l'encadrement des chômeurs est composé de trois grandes catégories d'organismes; certains ont vu le jour dans les années 1960. Beaucoup ont connu des restructurations internes plus ou moins importantes, mais ils n'en conservent pas moins leur activité d'accompagnement des chômeurs.

Dans une première grande catégorie, peuvent être regroupées les institutions dont la mission centrale relève soit du placement, soit plus largement de l'insertion professionnelle notamment par le biais de la formation. On compte, parmi elles, l'ANPE² et l'AFPA³ qui incarnent le Service public de l'emploi (SPE) et qui sont, à ce titre, en charge de la mise en œuvre des politiques de l'emploi. Le tableau s'élargit encore avec, d'une part, des co-traitants de l'ANPE qui comprennent l'APEC⁴, les Missions

1. En préférant ce néologisme au terme d'employabilité, l'auteure met davantage l'accent sur les pratiques des employeurs que sur celles des demandeurs d'emploi.
2. Il ne sera pas question ici de Pôle Emploi dont la mise en place s'est déroulée en 2009, avant notre enquête.
3. AFPA: Association Nationale Pour la Formation professionnelle des Adultes, créée en 1964.
4. APEC: Association Pour l'Emploi des Cadres, créée en 1966.

Encadré méthodologique

Enquête n°1 : réalisée entre 1995 et 1998

Le recueil de données s'est effectué dans le cadre d'un travail de thèse portant sur les dispositifs d'aide à la recherche d'emploi destinés à différentes catégories de chômeurs ou personnes préparant leur recherche d'emploi (étudiants, stagiaires).

Un corpus de cent cinq manuels consacrés à la recherche d'emploi, publiés entre 1968 et 1994, a été constitué. Tous les titres et un échantillon de trente-deux ouvrages ont été soumis à une analyse thématique de contenu.

Par ailleurs, quinze sessions complètes (d'une durée d'une semaine à trois mois) d'aide à la recherche d'emploi ont été observées dans différents organismes : associations, des agences locales de l'ANPE, des organismes de formation, un cabinet conseil et de recrutement, une structure universitaire et une école d'ingénieur. Une trentaine d'entretiens a été menée auprès de conseillers.

Enquête n°2 : réalisée en 2007-2008

Dans cet article, sera utilisée une partie du matériel recueilli dans le cadre d'une recherche portant sur « l'accompagnement vers et dans l'emploi » menée en 2007-2008 et commanditée par la DARES.

Des entretiens approfondis ont été menés auprès de conseillers de onze structures situées en Ile de France : une entreprise de travail temporaire, une association spécialisée dans l'aide à la recherche d'emploi des jeunes diplômés, un organisme de formation public, deux agences locales pour l'emploi, la Direction générale de l'ANPE, un Cap vers l'entreprise, une Maison de l'emploi municipale, deux Missions locales, un PLIE, un organisme de formation privé et une structure universitaire spécialisée dans l'insertion professionnelle des étudiants et deux agences d'un opérateur privé de placement.

Les données utilisées dans cet article sont plus particulièrement celles recueillies dans ces deux dernières agences du groupe OPP X¹, société internationale spécialisée dans l'accompagnement et le placement des chômeurs. Au moment de l'enquête, elles sont prestataires de services de l'Unédic. Chaque manager a été interviewé ainsi que neuf conseillères sur les quinze salariés de ces deux agences.

Les résultats de cette recherche ont été présentés dans un rapport remis à la Dares (Balzani, Béraud, Boulayoune, Divay, Eydoux, Gouzien, 2008).

1. Nom d'emprunt.

locales et Cap Emploi⁵, et, d'autre part, des structures municipales ou des PLIE⁶ qui passent des conventions entre autres avec l'ANPE.

Une deuxième catégorie comprend l'ensemble des structures dites « sous-traitantes » qui répondent notamment à des appels d'offres de l'ANPE. D'après un rapport commandé par le Commissariat au Plan (Balmory, 2004), on comptait 4300 prestataires habilités en 2004. Ils se répartissent dans quatre types de statuts : organismes de formation privés, organismes de formation publics ou parapublics, associations des secteurs social et socioculturel, cabinets et associations de conseil (Chevrier-Fatôme, Simonin, 2004).

Une troisième et dernière catégorie rassemble des conseillers souvent oubliés ou moins visibles, sans doute parce qu'éloignés ou totalement indépendants du SPE. Ils sont les plus difficiles à repérer du fait de leur dispersion et de leur activité principale qui tend à masquer les services d'accompagnement qu'ils dispensent pourtant. Ainsi en est-il de certaines grandes écoles, universités ou IUT où sont mis en place des modules d'aide à la recherche de stages et d'emploi. On citera encore des organismes spécialisés dans l'accompagnement de publics ciblés et financés par des institutions représentantes de ces publics ou d'un secteur d'activité spécifique. Certaines associations dont les services sont destinés aux jeunes diplômés sont ainsi soutenues par des mutuelles étudiantes ; d'autres comme l'AREF-BTP⁷, créée par un OPCA⁸ du bâtiment, s'adresse aux jeunes chômeurs désireux de se professionnaliser dans ce secteur.

Les services d'aide à la recherche d'emploi sont donc proposés, de façon plus ou moins obligatoire, non seulement par un très grand nombre d'institutions variées, mais également délivrés par des intervenants aux profils divers (formateurs, psychologues, assistantes sociales, ancien recruteur reconverti dans ce domaine après un licenciement, jeunes diplômé(e)s en sciences humaines et sociales ou d'une école de commerce, consultant, etc.) puisqu'aucune qualification précise n'a jusqu'à présent été exigée pour exercer ce métier. Au-delà de cette diversité, une certaine homogénéité s'observe ailleurs, notamment dans le contenu des discours des conseillers.

-
5. Cap Emploi : organismes pour personnes handicapées en retour à l'emploi, progressivement mis en place à partir de 1975.
 6. PLIE : anciennement Plan local d'insertion par l'économie, devenu Plan local pour l'insertion et l'emploi en 1998.
 7. AREF-BTP : Association Régionale paritaire pour la formation continue dans le Bâtiment et les Travaux Publics.
 8. OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé.

2. L'aide à la recherche d'emploi : un univers notionnel homogène et cohérent

Une analyse de contenu a été appliquée sur trois corpus de textes (écrits et oraux) : une liste de cent cinq titres de manuels consacrés à la recherche d'emploi, recensés au milieu des années 1990, un échantillon composé de trente-deux manuels de cette liste et la retranscription intégrale d'entretiens menés auprès de conseillers (voir encadré méthodologique). Ce travail analytique a permis de dégager un paradigme de la recherche d'emploi qui renferme une représentation de cette activité partagée par les professionnels spécialisés dans l'encadrement des chômeurs. Ce cadre normatif se décompose en deux grandes dimensions. La première recouvre un ensemble de techniques de recherche d'emploi qui sont autant de démarches et d'outils plus ou moins standardisés et empiriquement homologués dont les offreurs et les demandeurs d'emploi doivent conventionnellement faire usage pour entrer en relation sur le marché du travail. La seconde dimension relève d'une normalisation comportementale du chômeur auquel les conseillers transmettent le modèle du bon chercheur d'emploi tenu de respecter certains codes de conduites et d'interaction, notamment face au recruteur.

2.1. L'univers notionnel de la dimension technique

Comme pour justifier leur légitimité professionnelle et l'utilité sociale de leur activité, les conseillers (auteurs de manuels et/ou intervenants) insistent en tout premier lieu sur la complexité de la recherche d'emploi, qui ne peut s'improviser car elle suppose l'acquisition de nombreuses connaissances permettant de bien exercer le « métier de chercheur d'emploi »⁹. Pour ce faire, il faut maîtriser un ensemble de techniques, de démarches et une batterie d'outils dont la mise en œuvre suit un enchaînement logique et ordonné d'étapes. La réussite d'une telle entreprise dépend d'un entraînement rigoureux dont le conseiller détient les clés.

Dans un premier temps, le chômeur doit se pencher sur son passé et établir un « bilan personnel et professionnel ». Le champ lexical propre à la notion centrale de « bilan » recouvre un ensemble de substantifs, d'adjectifs et de verbes qui composent une première catégorie syntaxique de la dimension technique de la recherche d'emploi. Ainsi, cette démarche de bilan comprend-elle la réalisation d'un « récit de vie » ou d'un « récit du parcours professionnel et personnel » afin de « faire le point », et plus

9. Les termes placés entre guillemets renvoient soit aux propos des conseillers interviewés, soit à des expressions relevées dans des manuels.

précisément de chercher à atteindre une meilleure « connaissance de soi » à travers une « auto-évaluation de sa personnalité ». L'exercice classique consiste à se retrouver seul(e) devant une feuille de papier et à compléter deux colonnes à l'aide d'exemples puisés dans des expériences passées. Cette introspection vise à mettre en évidence des couples thématiques d'opposés: « les points forts, les points faibles »/ « ce que j'aime, ce que je n'aime pas »/ « mes qualités, mes défauts », etc. Cette méthode est proposée au chômeur pour l'aider à dégager les traits saillants de sa personnalité et à répondre à des questions telles que: « qui suis-je? Quelles sont mes envies? Mes limites? Mes potentialités? »

Cette injonction au travail sur soi, plus ou moins accentuée selon la nature des situations d'interaction¹⁰, a conduit certains auteurs à souligner le caractère psychologisant des prestations d'aide à la recherche d'emploi (Castra, 2003; Coutant, 2005; Frétigné, 2004; Orianne, 2004; Vrancken, Macquet, 2006). Cette psychologisation ne satisfait pas seulement le besoin du chômeur d'être écouté ou la tentation du conseiller de se positionner en tant que thérapeute (faute de solutions concrètes), elle a également une finalité pratique. Elle permet, en effet, de collecter les informations nécessaires à l'utilisation de certains outils incontournables de la recherche d'emploi (Lochard, Ughetto, 2006). Le contenu des *curriculum vitae* (CV), lettre de motivation ou lettre de candidature spontanée doit en effet convaincre le destinataire de la valeur du candidat. Ce dernier s'efforce ainsi de dresser un portrait cohérent de lui-même en valorisant ses différentes ressources: qualifications, diplômes, expériences, savoirs, etc. La phase d'introspection, aussi psychologisante soit-elle, est avant tout une étape indispensable d'une part au bon usage de ces outils et, d'autre part, à la réalisation essentielle d'un « projet professionnel ».

Le « projet professionnel » représente la démarche centrale d'un autre aspect de l'aide à la recherche d'emploi, celle de l'exigence d'organisation à laquelle tout bon chercheur d'emploi doit se soumettre. Être organisé, c'est avoir un but et mettre en place les moyens efficaces pour l'atteindre. De ce fait, un projet professionnel « réaliste et réalisable » s'impose car il constituera le déterminant des occupations quotidiennes du chômeur qui « gèrera son temps », « planifiera ses activités », « ciblera ces actions », établira des « bilans d'étape » en fonction des « objectifs » fixés.

10. Le degré de psychologisation de l'approche du conseiller dépend de plusieurs facteurs: durée de l'accompagnement, formation d'origine du conseiller et mandat qui lui est confié (accompagnement plus ou moins social), attentes et « recrutabilité » des chômeurs dépendant entre autres de leurs qualifications, ancienneté dans le chômage, expérience professionnelle et bien sûr de l'état du marché du travail.

Le sens de la formule selon laquelle la « recherche d'emploi est un métier » apparaît plus clairement à l'aune de la définition que les conseillers en donnent. Il s'agit bien pour le chercheur d'emploi d'acquérir des savoirs, la maîtrise d'outils, et de s'imposer une autodiscipline d'autant plus nécessaire que le chômage le prive de repères temporels et de buts. Il reste toutefois encore une dimension à évoquer, celle des règles de savoir-être qu'un bon chercheur d'emploi a intérêt à respecter, notamment lors de ses interactions avec les recruteurs.

2.2. L'univers notionnel de la dimension comportementale

Une recherche d'emploi ne se faisant « pas au hasard », le chercheur d'emploi se doit d'être « stratégique » et « calculateur », car organisation et rigueur ne suffisent pas. Il entretient et développe ainsi son réseau de connaissances qui pourra lui « être utile » et constituer une source d'informations ou un moyen d'entrer en contact avec un employeur. Hormis l'appropriation de savoirs techniques, l'acquisition et le perfectionnement de compétences sociales ou comportementales sont donc essentiels pour « gérer » au mieux les relations qu'il aura à entretenir aux cours de ses différentes démarches.

— L'interaction à laquelle les conseillers prêtent la plus grande attention est bien sûr celle qui met face à face le candidat et le recruteur. Ils proposent à leur public de se livrer à différents exercices avant de se confronter aux situations réelles. Nombre de sessions collectives comportent des ateliers de « simulation d'entretien » souvent éprouvants pour les chômeurs. Ceux-ci sont en effet invités à jouer une scène de recrutement filmée, dans laquelle le recruteur est incarné par le conseiller; l'enregistrement de cette scène est ensuite visionné par les membres du groupe qui font part de leurs critiques sur le jeu d'acteur de leur compère. Ces commentaires s'appuient sur un ensemble de recommandations (dont un échantillon est présenté ci-dessous) que le conseiller a au préalable livré à son auditoire sur les bonnes manières de se comporter et de se mettre en valeur face à un recruteur ainsi que sur les erreurs à éviter (voir encadré ci-contre).

Il incombe en fait deux grandes tâches au candidat (chercheur d'emploi face au recruteur). Il doit tout d'abord savoir « se vendre », c'est-à-dire convaincre son interlocuteur de ses qualités de « bon travailleur », et parallèlement savoir jouer son rôle d'« offreurs de service », c'est-à-dire être capable d'observer et de masquer ce respect des conditions de la position dominée qu'il occupe dans une relation asymétrique. Trois personnages sont donc rassemblés en un seul,

**Échantillon de qualités attendues du bon candidat
classées par rubriques comportementales**

Donner une image de soi « positive »

- attitude de gagnant, de fonceur, prendre des décisions // offreur de services
- être énergique, actif, positif, plein d'entrain, d'allant, d'enthousiasme, utiliser des verbes d'action // être gai, dynamique, vivant // être motivé

Rapport au pouvoir, à l'ordre établi

- s'insérer, faire corps avec l'organisation, s'intégrer / être dévoué à l'entreprise, adaptable // bonne adaptabilité, faire contre mauvaise fortune bon cœur // accepter et exécuter des ordres
- avoir occupé avec succès des responsabilités, être personne sûre, fiable // aptitudes au commandement, savoir diriger des hommes

Maîtrise de soi

- réagir calmement, garder la maîtrise de la situation // être d'humeur égale, avoir le contrôle de ses réactions émotionnelles, surveiller son comportement
- discrétion, réserve, retenue, humilité

Assurance

- aisance, être sûr de vous, avoir confiance en vous, assurance, sang-froid

Qualités relationnelles

- faire bonne impression, être souriant, sociable, aimable, avoir des contacts avenants et bienveillants
- savoir travailler en équipe, compétence sociale et relationnelle, sens des relations sociales
- être concentré, attentif, à l'écoute, avoir une faculté d'observation

Expression écrite ou orale

- style simple, direct, bref, concis, esprit de synthèse, phrases courtes
- être précis, clair, concret, pragmatique, réaliste, cohérent

Rapport au travail

- avoir le sens de l'organisation, de la méthode, de la rigueur, être ordonné // désireux de bien faire, soigné, consciencieux
- être opérationnel, immédiatement utilisable
- faire preuve d'efficacité
- persévérance, constance, ténacité, détermination, courage, volonté, résistance au stress, à l'échec
- curiosité intellectuelle, ouverture d'esprit, soif de connaître, envie d'apprendre // innover, créer, être imaginatif

le chômeur devant tout à la fois être un chercheur d'emploi efficace, un candidat stratège et un futur bon travailleur.

Par ailleurs, en tant que candidat, le chômeur doit maîtriser certaines règles dites de savoir-être, que l'on peut qualifier de codes d'interaction, afin d'occuper correctement la place qui lui échoit dans une situation structurée par un rapport de force. D'après les conseillers, cette compétence sociale représente un signe positif aux yeux du recruteur qui l'interprétera comme une capacité d'adaptation aux conditions de la situation, ainsi que d'acceptation et d'appropriation des normes sociales. Afin d'illustrer quelques facettes de cette compétence sociale, on empruntera certains concepts goffmaniens¹¹ (Goffman, 1973, 1974) qui offrent une grille de lecture des principes énoncés par les conseillers en aide à la recherche d'emploi. La plus importante de toutes les règles est de toute évidence celle qui enjoint au candidat de toujours « garder la face » sans jamais la faire perdre à son interlocuteur. Il fera montre d'« assurance » et se mettra par exemple en valeur, mais sans tomber dans l'excès de vantardise au risque d'incommoder le recruteur. Celui-ci a le droit à d'infinis égards et ses éventuelles « offenses » doivent être acceptées comme faisant partie de ses prérogatives. De ce fait, le candidat ne s'en montrera jamais affecté, et s'il l'est, il saura dissimuler ce sentiment afin de « sauver la face ». Il maintiendra son « engagement » dans l'interaction et adressera indéfectiblement des marques de « déférence » au recruteur, tout en s'abstenant de violer son « territoire » ou d'avoir accès à ses « réserves d'information ». Il appartient au candidat de préserver le bon déroulement de l'interaction en évitant tout « faux pas » et en accueillant avec intérêt toute sorte de questions et de remarques.

L'application de ces principes idéaux nécessite toutefois quelques aménagements parfois source de tensions et de contradictions pour les conseillers. Théoriquement, rappelons-le, une bonne recherche d'emploi repose sur un projet arrêté par le chômeur lui-même: « S'il est convaincu, il sera convaincant! », « Il atteindra son but s'il sait où il va! » Mais les buts des chômeurs ne correspondent pas toujours à un « plan de carrière » fondé sur des critères professionnels. Lors d'une session organisée par l'ANPE, deux chômeuses livrent leurs points de vue:

- Moi, je prends n'importe quel boulot! Je travaille pour la tune! J'irais même jusqu'à balayer les chiottes chez les poulets!
- On travaille pas pour le plaisir, ça s'saurait!

11. Placés entre guillemets dans ce paragraphe.

Ce libre choix raisonné d'un métier semble également incongru à des candidats qui n'ont au préalable pas choisi leur formation. Ils ont suivi un cursus scolaire souvent imposé pour ne pas sortir de l'école sans diplôme, et peu leur importe le métier qu'ils exerceront.

Un chômeur de longue durée, dans un stage pour cadres, se montre distancié par rapport à l'utilité de la définition d'un projet : « Dans la réalité, j'ai pas le choix ! À la limite, je prendrai ce qui se présente ! » Quelle réponse le conseiller peut-il apporter face à cette évidence qui remet en cause la logique de son discours ? Renvoyé aux limites d'une bien fragile expertise, il ne lui reste plus qu'à « responsabiliser » le chômeur :

Oui alors, je ne cherche pas à avoir toutes les réponses ! Mais les solutions sont en toi ! À toi de t'adapter à l'environnement. Il faut trouver l'interface entre ce que tu veux et l'environnement ! Je reviens au schéma que j'avais fait au tableau : quand tu as bien repéré ce que tu sais faire, veux faire, ce qui te plaît, là tu es armé !

Lutter contre le chômage à l'aide d'une si faible artillerie, dont l'équipement principal est fait de termes dotés d'une efficacité plus symbolique que pratique, ne contribue pas à asseoir la légitimité professionnelle des conseillers. Ces derniers sont en permanence contraints de défendre leur pseudo-expertise à l'aide de pirouettes discursives composées d'un vocabulaire technique et d'arguments justifiant la validité de leurs conseils.

Depuis les années 1990, les dispositifs d'aide à la recherche d'emploi n'ont cessé de se développer et de se diversifier¹², mais il demeure toutefois impossible d'encadrer de près tous les chômeurs, même si les politiques d'emploi insistent de plus en plus sur la réduction de la période de chômage. La diffusion du paradigme de l'aide à la recherche d'emploi a donc représenté un moyen de contrôler (relevant de l'incitation et non de la coercition) à distance les chômeurs en leur inculquant un modèle du bon chercheur d'emploi correspondant à des techniques et pratiques en vigueur sur le marché du travail. L'enquête menée pour la

12. Le Plan d'aide au retour à l'emploi (PARE) a été l'un des plus conséquents programmes mis en place et pour lequel l'État a engagé un effort budgétaire d'environ un milliard d'euros par an, à partir de juillet 2001 (Crépon, Dejemeppe, Gurgand, 2005), auquel il faut ajouter la participation des partenaires sociaux telle que prévue dans la convention État-Unédic-ANPE de juin 2001 relative à la mise en œuvre du PARE. Bien que ses effectifs soient passés de 11 000 agents au début des années quatre-vingt-dix, à 16 000 en 2000 et à 28 000 en 2004 (Jeanneau, 2006), l'ANPE n'a pas été en mesure de faire face seule à l'accroissement des services proposés : « Ainsi, fin 2002, les prestations sous-traitées concernant les demandeurs d'emploi étaient multipliées par 7,6 par rapport à 1998, et près de 10 si l'on prend en compte les prévisions 2003. » (Balmary, 2004, p. 94)

DARES en 2007 et 2008 a révélé que ces dispositifs de normalisation des sans-emploi fonctionnent toujours selon les principes décrits ci-dessus. Des changements sont cependant venus perturber l'univers professionnel de l'encadrement des chômeurs qui, comme nous allons le voir, touchent surtout les conseillers et leurs conditions de travail.

3. De l'« aide à la recherche d'emploi » à l'« activation », en passant par l'« accompagnement » des chômeurs

3.1. Un champ d'intervention en recomposition

L'aide à la recherche d'emploi est une des composantes du champ de la politique de l'emploi dont la complexité n'a cessé de croître au fur et à mesure des ajouts de nouveaux programmes, comme le signalait déjà au début des années 1990 un rapport rédigé dans le cadre du X^e Plan (Muller, 1991, p. 165) :

L'extrême complexité et l'instabilité du dispositif engendrent sa méconnaissance et son inutilisation partielle; elles provoquent des effets de cannibalisme des mesures nouvelles aux dépens des mesures anciennes; surtout, elles sont facteur d'amplification des inégalités.

Au-dessus de cet échelon national s'est greffée la politique de l'emploi européenne qui a introduit la thématique de l'« activation », néologisme apparu depuis plusieurs années dans le vocabulaire des organisations internationales (CERC, 2005). Selon l'OCDE, la politique d'activation vise la réduction des dépenses passives en faveur de l'emploi (indemnisation chômage) et l'augmentation des dépenses actives destinées au financement d'actions de réinsertion des chômeurs (formations, contrats aidés, « accompagnement », etc.). Par extension, on parle désormais couramment de l'« activation des chômeurs ». « Activation » et « retour rapide en emploi durable » représentent les objectifs prioritaires de la Stratégie Européenne de l'Emploi mise en place à partir de 1997. Le Traité d'Amsterdam, en juin 1997, accorde ainsi une place formelle aux questions de l'emploi et insiste sur la prévention du risque de chômage de longue durée. Dès 1998, la Commission européenne a initié une « marketisation » de l'accompagnement des chômeurs (Perez, Personnaz, 2008) en affirmant la nécessité de confier la délivrance d'une partie des services de placement au secteur privé. La « modernisation des services publics de l'emploi » passe dans cette optique par l'abandon du monopole de placement du Service public de l'emploi et l'externalisation des prestations d'accompagnement à travers leur prise en charge par des prestataires privés.

En France, ces orientations produisent leurs effets à travers la promulgation, en janvier 2005, de la loi de programmation de la cohésion sociale qui ouvre officiellement le marché du placement et de l'accompagnement aux opérateurs du secteur marchand (Rousseau, 2005). La fin du monopole de placement de l'ANPE a entraîné des changements concrets dans le champ de l'accompagnement des chômeurs: de nouveaux commanditaires de prestations, notamment l'Unédic et les collectivités territoriales, sont entrés en scène, pendant que de nouveaux opérateurs privés (comme des agences d'intérim, des entreprises et associations d'insertion, des cabinets conseil, des agences de placement privées) arrivaient sur le marché.

3.2. De la rationalisation de la recherche d'emploi à la rationalisation de l'aide à la recherche d'emploi

De tels bouleversements structurels pouvaient laisser supposer un aménagement des pratiques des conseillers. L'arrivée de nouveaux intervenants eut, en effet, pu s'accompagner de l'introduction de nouvelles techniques ou d'une redéfinition du bon chercheur d'emploi.

Les entretiens réalisés auprès des conseillers en 2007 et 2008, ainsi que les observations de certaines séances de conseil en présence de chômeurs, n'ont en fait pas permis de vérifier cette hypothèse. Mis à part l'existence de nouveaux outils informatiques et l'utilisation d'internet, les outils et techniques de recherche d'emploi n'avaient guère changé. Quant au profil du bon chercheur d'emploi, ses caractéristiques étaient restées semblables à celles des années 1990. Les conseillers ont eux-mêmes établi le constat d'une faible évolution du contenu de leurs conseils. Une jeune femme de 35 ans ayant en 2007 sept ans d'ancienneté en tant que conseillère affirmait à ce propos ne pas avoir enregistré de changements, à la fois dans le temps et au sein des différents organismes où elle avait travaillé, alors qu'elle avait quitté un univers associatif pour se faire embaucher par une agence d'intérim: « Mais c'est toujours les mêmes techniques, de toute façon on est là pour former les gens aux techniques de recherche d'emploi, c'est ça le but, et bon, les reclasser, bien évidemment, hein, les former pour qu'ils se reclassent aussi rapidement, mais les techniques de recherche d'emploi, sont toujours pareilles, c'est toujours les mêmes... faire un CV attractif, la présentation du CV, par pôles de compétences... » Elle ajoute d'ailleurs en fin d'entretien: « L'accompagnement, c'est bien, ça fait plus de sept ans que j'en fais, mais y a un moment où on s'use. C'est un peu toujours la même chose! » (Conseillère en agence d'intérim).

En fait, de façon inattendue, les entretiens menés avec les conseillers de différents organismes ont révélé que des changements s'étaient produits

dans leur domaine, mais ailleurs que dans le contenu de leurs conseils. L'arrivée de nouveaux opérateurs parmi les prestataires de services des financeurs publics (ANPE, collectivités territoriales) et privés (Unédic) a exacerbé la concurrence entre les organismes qui ont été également confrontés à des cahiers des charges plus exigeants notamment en termes de durée des prestations, de nombre de chômeurs accompagnés et de taux de reclassement. Ces nouvelles conditions se sont concrétisées par l'apparition ou le renforcement d'outils d'enregistrement des moyens mis en œuvre et des résultats atteints, qui prennent la forme de comptes rendus à établir par les prestataires.

Si tous les conseillers rencontrés disent être touchés par cette accentuation des exigences bureaucratiques¹³, tous ne le sont pas aussi fortement. Afin de faire ressortir les traits saillants de ces nouvelles contraintes, nous avons choisi de nous intéresser aux situations où elles étaient le plus lourdement et visiblement instaurées, c'est-à-dire dans deux agences du même groupe baptisé ici OPP X. Les entretiens individuels menés auprès des « managers » et des conseillères ont permis de recenser et d'analyser non seulement certains glissements sémantiques, mais aussi tout un arsenal terminologique servant à dénommer des démarches, des procédures, des outils et des objectifs, représentant autant de révélateurs de la logique gestionnaire imposée par les dirigeants de cette société et intériorisée, non sans distanciation critique, par les salariés.

3.3. Conseillers en aide à la recherche d'emploi sous contraintes gestionnaires

La société OPP X fait partie des dix-sept opérateurs privés sélectionnés par l'Unédic fin 2006 auxquels l'accompagnement dit « renforcé » de demandeurs d'emploi indemnisés a été confié¹⁴. L'activité des deux agences étudiées est dédiée à la remise en emploi des chômeurs vers l'emploi; le titre attribué aux accompagnateurs a été choisi pour mettre l'accent sur cette mission :

Dire « conseiller en accompagnement et placement », ça permet aussi d'amener un titre qualitatif au poste, d'après moi, ce que je pense, c'est vraiment ça, c'est vraiment un état d'esprit, de dire voilà ce qu'on fait: on accompagne et on place des personnes. (manager d'agence)

13. Cf. Jean-Marie Pillon (2009) sur l'introduction des dispositifs gestionnaires à l'ANPE.

14. À propos du recours de l'Unédic à des opérateurs privés de placement, voir : « L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi », n° 1, janvier 2008, document édité par l'ANPE, l'Unédic et la Dares, consultable à l'adresse : http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Evaluation_OPPCVE_n1.pdf.

Selon les conditions établies dans le cahier des charges, les conseillers sont chargés d'accompagner des chômeurs inscrits depuis moins de six mois à l'ANPE¹⁵ ; ces derniers perçoivent l'allocation d'aide au retour à l'emploi et ont des droits ouverts pour au minimum un an. Ils sont envoyés par leur « conseiller référent » de l'ANPE qui a jugé bon de leur proposer un « accompagnement renforcé », estimant qu'ils présentaient un risque de chômage de longue durée. Les conseillers ont un portefeuille d'une quarantaine de demandeurs d'emploi et sont tenus de les recevoir toutes les semaines dans le cadre d'entretiens de trente minutes. OPP X trouve ainsi matière à valoriser sa « force d'activation » en garantissant un suivi intensif des demandeurs d'emploi à qui sont proposés des entretiens fréquents, complétés par des échanges téléphoniques et des courriers électroniques.

À ce cadre imposé de l'extérieur, s'ajoutent des règles-maison qui prescrivent de façon précise le travail des salariés. Le dispositif de gestion de ressources humaines appliqué recouvre un ensemble de discours, démarches, techniques et savoir formant système dans le sens où ils s'articulent pour favoriser l'atteinte des objectifs fixés. Une présentation concise des principes organisationnels d'OPP X peut-être établie à travers un relevé des dénominations données aux postes, procédures, outils matériels ou immatériels, usagers et lieux utilisés dans le quotidien de travail. On ne cherchera pas à donner un sens particulier à la profusion de termes anglais qui peut être imputée au fait que les agences d'OPP X appartiennent à un groupe international anglo-saxon récemment implanté en France.

La mission de remise en emploi des chômeurs confiée aux conseillers repose, d'une part, sur une rhétorique institutionnelle, véhiculée par les responsables hiérarchiques et les formateurs, et, d'autre part, sur une organisation du travail qui se concrétise notamment à travers un ordonnancement spatial des personnes et des choses.

À OPP X « on ne fait pas de social »¹⁶. Si les « chercheurs d'emploi » ou les « clients » sont chaleureusement accueillis à chacune de leurs visites par leur conseiller, celui-ci doit aller droit au but, c'est-à-dire aborder au plus vite la question de la recherche d'emploi. Il ne dispose que de quelques instants pour prendre des nouvelles de son interlocuteur : « On nous demande, par exemple, sur un rendez-vous d'une demi-heure, de prendre juste le temps de traverser la salle pour parler. » (une conseillère)

15. Comme nous l'avons déjà indiqué, le recueil de données s'étant déroulé entre autres auprès des agences d'OPP X courant 2007 et 2008, il ne sera question ici que de l'ANPE, puisque Pôle emploi n'a été mis en place qu'en 2009.

16. Là aussi, les expressions entre guillemets sont celles des enquêtées.

Si comme partout ailleurs dans le champ de l'aide à la recherche d'emploi, le terme de « chômeur » est banni, celui de « client » n'a été rencontré qu'à OPP X. Son utilisation n'est pas explicitement imposée, mais implicitement diffusée et assimilée. Ainsi, lors d'un entretien, une conseillère se reprend après avoir utilisé le terme de « client » et le remplace par celui de « candidat ». Elle tient à expliquer pourquoi ce terme lui a échappé et fait apparaître sur l'écran de son ordinateur une page du « plan d'action », outil de suivi des chômeurs où figure la question suivante: « Le client a-t-il une voiture? » À travers cet exemple *a priori* insignifiant, c'est un aspect essentiel de la logique d'agence qui transparaît et qui révèle que contrairement à l'ANPE ou chez leurs sous-traitants associatifs la valeur « service public » est délaissée au profit du développement d'une activité de service lucrative selon laquelle l'utilisateur est un client source de profit.

Les conseillers sont réunis dans un « *open space* » et répartis autour de bureaux compacts de trois ou quatre places appelés « marguerites », terme repris au fournisseur de leur mobilier professionnel. Les conseillers ne sont installés à un poste que temporairement. En effet, en vertu de la règle du « *hot desking* », la manager du site attribue tous les mois de nouvelles places à ses subordonnés, dans le but affiché de favoriser les échanges au sein de l'équipe.

Les « clients », quant à eux, sont invités à s'asseoir aux côtés de leur conseiller et non pas en face à lui (ce qui est de toute façon impossible étant donné la forme des bureaux). Les échanges se déroulent au vu et au su de toutes les personnes présentes sur le « plateau ». L'absence de cloisonnement matériel traduit la volonté de traiter les chômeurs avec « transparence », c'est-à-dire de leur donner l'occasion de faire état de leur condition au grand jour, et, ce faisant, de rompre avec la stigmatisation qu'ils subissent.

Une des conseillères voit également dans cet agencement des rencontres une volonté des responsables d'entretenir une certaine distance vis-à-vis des chômeurs afin que ceux-ci limitent leur éventuelle envie de se confier, ce qui n'est pas sans renvoyer au principe d'OPP X qui distingue accompagnement et travail social.

À ce propos, les entretiens réalisés nous ont encore appris que les étapes de l'accompagnement étaient définies par des « standards ». Le « premier accueil » réunit quelques demandeurs d'emploi envoyés par leur Agence locale pour l'emploi. Ils reçoivent une information collective sur le dispositif. À partir du premier rendez-vous individuel, six semaines peuvent être consacrées à l'établissement d'un « plan

d'action », formulaire à renseigner, précisant le parcours, le projet, les « freins » et les compétences du chercheur d'emploi. Toutefois, dès la quatrième semaine, la recherche doit avoir commencé.

Les conseillers sont tenus d'atteindre des objectifs précis. Ayant environ quarante personnes « en portefeuille » à suivre pendant six mois, ils sont obligés de mener huit entretiens par jour, pour tenir le rythme des entretiens hebdomadaires d'une durée maximale de trente minutes. Tous les mois, ils doivent au minimum réaliser quatre mises en emploi et recueillir deux « offres d'emploi facturables » par semaine. Il leur faut établir régulièrement différentes sortes de « reporting ». Chaque semaine, ils renseignent deux « tableaux de bord » pour leur manager : le premier récapitule le nombre de candidats en portefeuille, en CDD, en CDI, en « suspension maladie », etc. Le second indique pour chaque candidat en poste, le type de contrat signé et les coordonnées de l'employeur. Le respect de ces « standards », ou normes d'activité, est évalué dans le cadre d'« entretiens de performance » mensuels et d'« entretiens de bilan » annuels avec le manager du site. La délivrance de la note annuelle s'accompagne si nécessaire d'un récapitulatif des aspects à améliorer grâce à l'application d'« actions correctives ». En fonction des résultats, c'est-à-dire de la note obtenue, le DRH de la société décide ou non d'accorder une revalorisation du salaire, allant de 700 à 1000 euros net annuels.

Les récits que les conseillères d'OPP X nous ont livrés renferment un ensemble de termes appartenant au registre de la gestion qui démontrent que leur activité a été mise sous surveillance. Elle s'exerce par l'intermédiaire de procédures, techniques et outils dont ces salariées ont intériorisé le langage et l'usage, sans avoir directement à obéir à des ordres qui commanderaient leurs agissements. Les opérations de contrôle de leur travail et de leurs résultats sont intégrées à leurs tâches (« reporting », remplissage quotidien des « plans d'action », suivi des « standards », etc.), ce qui les conduit à s'auto-administrer ce contrôle en toute autonomie, sans aucune participation de leur hiérarchie à laquelle elles remettent *in fine* le produit de leur auto examen.

Conclusion

Depuis le développement du chômage de masse, l'encadrement des chômeurs s'est progressivement affirmé suivant une rationalisation croissante de la recherche d'emploi. Rationalisation, tout d'abord, des pratiques de recherche d'emploi dont le fondement repose sur un univers notionnel technique et comportemental qui s'est institutionnalisé pour perdurer jusqu'à nos jours. Rationalisation, ensuite, de l'aide à

la recherche d'emploi qui s'est au tournant muée en « accompagnement » des chômeurs, euphémisation à double effet, permettant tout à la fois de gommer l'aspect trop social de l'intitulé initial, et d'atténuer la violence inhérente à la logique d'« activation » (au sens de mettre en action et d'accélérer un processus [Rey, 2000]).

Cette logique, là où nous l'avons trouvée le plus fortement mise en œuvre, était notamment visible dans ce que, de l'extérieur, on peut appeler le jargon professionnel des conseillers. L'arsenal terminologique propre à OPP X révèle nettement que le travail des salariés est prescrit et évalué selon des principes gestionnaires visant formellement à contrôler et augmenter leur performance. Il est somme toute peu surprenant d'observer une telle démarche chez un opérateur privé de placement, même s'il ne faut pas oublier que des tendances similaires ont également été repérées dans des organismes associatifs ou publics. De tels constats n'ont rien d'étonnant; ils ne font que vérifier des résultats déjà établis: « Omniprésente et envahissante, la gestion est également hégémonique. C'est bien ce que laisse voir la diffusion des pratiques de gestion dans le temps et dans l'espace. Elle est devenue la modalité évidente, universelle, incontournable de conduite des organisations. Elle est symbole d'efficacité au sens où elle représente le seul meilleur moyen pour une organisation de produire les effets qu'elle vise, quels que soient ces derniers. » (Boussard, 2008, p. 14).

On retiendra pour finir que les contraintes bureaucratiques ne représentent pas pour les conseillères rencontrées la principale source de pénibilité. Elles sont avant tout affectées par le rejet de l'approche « sociale », interprétée comme une forme d'assistanat humiliante pour les chômeurs. Cet interdit institutionnel enferme les conseillères dans des contradictions auxquelles elles doivent faire face seules. Si théoriquement les échanges avec le candidat ne doivent porter que sur la recherche d'emploi, l'expérience montre que cette posture est intenable. En effet, l'accompagnement des chômeurs suscite très souvent l'évocation de problèmes personnels devant lesquels les conseillères se disent démunies: que dire, que proposer à quelqu'un qui évoque des difficultés matérielles, familiales, conjugales, morales, psychologiques, médicales, etc.? Ces conseillères sont d'autant plus privées de ressources que les critères d'embauche d'OPP X privilégient les profils « écoles de commerce, mais sans classe prépa » (les diplômés passés par les classes préparatoires accédant très certainement à des postes plus prestigieux). OPP X ne leur offrant aucune formation à la conduite d'entretien et aux techniques d'écoute, il leur revient donc de mettre en œuvre les arrangements et ajustements nécessaires au bon déroulement des interactions avec les chômeurs.

L'activation des chômeurs, centrée sur une accélération de leur retour en emploi, s'appuie donc tout à la fois sur une rationalisation du travail des rationalisateurs de la recherche d'emploi et une « dé-psychologisation » (Divay, 2008) de l'encadrement des chômeurs qui évite peut-être certaines dérives responsabilisantes, voire culpabilisantes lorsque trop d'attention est accordée aux facteurs personnels alors que les causes du chômage sont avant tout liées à l'état du marché du travail et à la conjoncture économique. Parallèlement toutefois, elle risque d'appauvrir le travail des conseillers en réduisant leur intervention à un accompagnement intensifié de la mise en œuvre de techniques et d'outils, c'est-à-dire à la réalisation d'« actes positifs de recherche d'emploi ».

Bibliographie

- Balmory D. (2004), *Rapport de l'instance d'évaluation de la politique de l'emploi et recours à des opérateurs externes*, Commissariat Général du Plan, Paris, février.
- Balzani B., Béraud M., Boulayoune A., Divay S., Eydoux A., Gouzien A. (2008), *L'accompagnement vers l'emploi. Acteurs, pratiques, dynamiques*, CES Paris, GREE Nancy, LESSOR Rennes, Rapport final pour la DARES, avril.
- Boussard V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Éditions Belin.
- Castra D. (2003), *L'insertion professionnelle de publics précaires*, Paris, PUF.
- CERC (2005), *Aider le retour à l'emploi*, Rapport du Conseil, des revenus et de la cohésion sociale, Paris, la Documentation française.
- Chevrier-Fatôme C., Simonin B. (2004) « Politique de l'emploi : un nombre croissant d'intervenants », *Premières synthèses*, DARES, juillet, 30.2.
- Coutant I. (2005), Le pouvoir des mots : à propos de l'encadrement socio-éducatif des jeunes sans avenir, *Formation Emploi*, n° 89, pp. 19-33.
- Crépon B., Dejemeppe M., Gurgand M. (2005), Un bilan de l'accompagnement des chômeurs, *Connaissance de l'emploi*, n° 20, septembre.
- Demazière D., Gladly M. (2008), Introduction, *Langage et Société*, n° 123, pp. 5-13.
- Divay S. (1999), *L'aide à la recherche d'emploi. Des conseils pour sauver la face*, Paris, L'Harmattan.

- (2008), Psychologisation et dé-psychologisation de l'accompagnement des chômeurs, *Sociologies Pratiques*, n° 17, octobre, pp. 55-66.
- Frétigné C. (2004), *Une formation à l'emploi?* Paris, L'Harmattan.
- Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit.
- (1971), *La mise en scène de la vie quotidienne*, tome II, *Les relations en public*, Paris, Éditions de Minuit.
- Jeanneau L. (2006), Service public de l'emploi: peut mieux faire, *Alternatives Économiques*, n° 250, septembre, article téléchargeable sur: <http://www.alternatives-economiques.fr>
- Lautier M. (1936), *Assurance-chômage et assistance-chômage*, thèse pour le doctorat, législation comparée, Droit français, Rennes.
- Lochard Y., Ughetto P. (2006), Candidater et embaucher: le courrier de candidature comme dispositif de rencontre, *La revue de l'IREES*, n° 52, pp. 133-154.
- Muller M. (1991), *Le pointage ou le placement. Histoire de l'ANPE*, Paris, L'Harmattan.
- Orianne J-F. (2004), Troubles de l'employabilité et traitement clinique du chômage, 4^e Conférence intermédiaire du RC52 de l'AIS, « *Savoirs, travail et organisation* », Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, septembre.
- Perez C., Personnaz E. (2008), *Les services d'information, de conseil et d'orientation professionnelle des adultes: un appui aux transitions professionnelles?* Marseille, Céreq, Relief n° 27, juillet.
- Pillon J.-M. (2009), Violence et gestion à l'ANPE: entre résistance et pragmatisme, communication pour le III^e le Congrès de l'AFS, Paris.
- Pochic S. (2007), Développer la recrutabilité. L'autre versant des transitions professionnelles, *Cadres-CFDT*, n° 425-426.
- Rey A. (dir.) (2000), *Le Robert. Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Dictionnaires Le Robert, tome I.
- Rousseau Y. (2005), Du monopole public de placement à un nouveau service public de l'emploi, *Droit social*, avril, pp. 456-465.
- Sassier M. 2007, Figures du temps discursif, *Temporalités*, n° 6-7, pp. 117-133.

Topalov C. (1987), Invention du chômage et politiques sociales au début du siècle, *Les temps modernes*, n° 496 et n° 497, pp. 53-92.

Vrancken D., Macquet C. (2006), *Le travail sur soi. Vers une psychologisation de la société*, Paris, Éditions Belin.

Weber M. (1995), *Économie et société*, tome I, Paris, Librairie Plon.

**Ressorts symboliques du retour à l'emploi et dispositif
d'accompagnement des salariés dans un plan économique et
social.....**

p. 43

Marc Glady, *Communication aux Journées de Sociologie du Travail*, juin 2007

Ressorts symboliques du retour à l'emploi et dispositif d'accompagnement des salariés dans un plan économique et social

Marc Glady, Maître de conférences de sociologie, Université Paris-Dauphine, marc.glady@dauphine.fr

Dans le secteur des banques d'affaires marqué par un mouvement sans précédent de concentration coexistant avec une fragmentation et une individualisation des rapports de travail, l'augmentation de la profitabilité repose partiellement sur l'allègement des coûts de personnel. De grandes stratégies de réorganisation sont décidées, aboutissant à des réductions d'effectifs en cascade. L'organisation de la précarité est déléguée aux directions des ressources humaines chargées de « gérer les séparations » en respectant les contraintes des juridictions nationales et en évitant les conflits sociaux. Des plans sociaux incluant des mesures d'accompagnement des salariés négociées avec les partenaires sociaux (bilan de compétences, aide d'un cabinet d'outplacement), sont sensés aider les salariés à définir leur employabilité et à se repositionner sur le marché du travail.

Que peut-on attendre de ces dispositifs ? Comment les salariés les investissent-ils ? Constituent-ils une ressource effective pour affronter la précarité ? Contribuent-ils à la construction de l'employabilité du salarié ?

Le propos de ce papier n'est pas d'apporter une réponse à cette question, mais plutôt - comme étape transitoire d'une recherche en cours - de poser les éléments d'un cadre théorique et méthodologique à partir de la description d'un terrain d'enquête et de premiers résultats d'analyse. La réponse que nous envisageons passe par une réflexion à partir de la notion de « support », telle que définie dans la sociologie contemporaine (Martuccelli, 2002 ; Castel & Haroche, 2001) et son interrogation au regard d'une théorie sociologique interprétative faisant place à un modèle des « offres de sens » (Glady, 2003). Le support est vu ici comme ce que l'individu peut mobiliser comme ressource matérielle dans l'environnement qui est le sien. Mais c'est aussi ce qui peut faire sens en termes symboliques et construire un appui pour l'élaboration de conduites ajustées de recherche d'emploi. De ce point de vue, la question est bien de discuter cette notion au regard des dispositifs d'aide aux salariés mis en place par les entreprises qui licencient.

Un cas d'autonomie contrôlée

La cohorte de 10 salariés que nous avons suivis et interviewés à trois reprises¹ appartient au back-office et aux services de support parisiens d'une banque

¹ L'enquête, commandée par le comité d'entreprise, consiste en une analyse longitudinale à caractère qualitatif, incluant la réalisation de trois entretiens échelonnés dans le temps : le premier avant le départ de l'entreprise du salarié, le second et le troisième, respectivement 3 mois et 6 mois après le départ. L'idée est de comprendre successivement : le vécu de la

d'affaire internationale. Cette banque a racheté, dans les 3 dernières années, deux entreprises concurrentes au niveau mondial et s'est séparée d'une partie des activités récemment acquises pour lesquelles elle n'occupait pas de position de leader. En 2006, elle a ainsi décidé de réduire ses effectifs à Paris de 20 personnes, ce qui a entraîné la négociation avec le CE d'un cinquième plan social en l'espace de trois ans². La contradiction qui s'énonce ici entre une entreprise qui participe d'un mouvement de concentration sans précédent dans le secteur bancaire pour atteindre une taille qui la place au sommet des grandes institutions financières mondiales, et simultanément qui engage une réorganisation stratégique de ses activités, des licenciements en cascade de milliers de salariés en sureffectifs, le tout sanctionné par une hausse du cours de l'action boursière³, justifie pleinement que l'on puisse parler « d'autonomie contrôlée » (Appay, 2005), entendu comme mouvement paradoxal de globalisation économique et de flexibilisation salariale.

La situation d'entreprise que nous décrivons ici correspond en effet aux nouveaux modes de domination décrits par la sociologie contemporaine : une délocalisation des activités considérées comme ayant une faible valeur ajoutée⁴ mais le maintien en poste de cadres aux compétences hyper-sélectives sur une base de travail profondément individualisée ; une entreprise qui met en avant l'initiative et la responsabilisation des salariés dans des formes d'organisation du travail flexibles et décentralisées alors que la concentration de l'entreprise et l'intégration des lignes d'activités ne cessent de croître ; une intensification du travail, notamment du fait du renforcement des procédures de contrôle bancaire ; une recherche de rentabilité de toutes activités en particulier des activités de back-office et de support. L'entreprise s'inscrit dans le modèle de

séparation, celui de la recherche d'emploi et l'évaluation de l'aide liée au plan social, le retour ou non à l'emploi six mois après le licenciement.

² Ce plan prévoit une indemnisation financière du salarié correspondant aux années d'ancienneté, des mesures financières complémentaires liées au nombre d'enfants à charge et à l'âge, des aides à la formation, à la reconversion ou au reclassement, ainsi que l'assistance d'un cabinet d'outplacement sur une durée de 6 mois incluant un bilan de compétences, une réflexion sur le projet professionnel et un soutien par un consultant. Le salarié en partance a la possibilité de choisir entre 3 cabinets différents sur la place de Paris.

³ La hausse du cours de l'action boursière était un des objectifs explicites du dirigeant de l'entreprise. La stratégie de l'entreprise s'inscrit bien dans la vague de fusions/acquisitions qui a partir des années 90 se décentrent d'une logique de compétitivité (focalisant la réduction des activités à un « coeur de compétences » pour accroître le rendement) à une logique plus strictement financière, où ce qui importe est de donner aux investisseurs des signaux de conformité aux normes internationales (Batsch, 1998, cité in Palpacuer & al., 2007 : 35). Elle apparaît typique des grandes entreprises internationales, conduites sous la pression des logiques financières, à passer « d'une stratégie de *retain and re-invest* où les cash-flows générés par l'activité de l'entreprise sont réinvestis dans sa croissance, à une stratégie de *downsize and distribute*, par lesquelles les réductions d'emplois et d'immobilisations viennent compresser les coûts pour accroître les liquidités versées aux actionnaires » (Palpacuer & al. : 45)

⁴ Ce qui est nouveau, c'est que ce sont des emplois de cadres qui sont ici supprimés pour être délocalisés, alors que pendant longtemps la délocalisation était surtout associée à l'emploi peu qualifié (Pochic, 2001)

mobilisation néo-libérale de la force de travail par le marché, lequel combine par exemple une culture d'entreprise forte avec des plans de licenciements répétés, l'appel aux jeunes diplômés sortant des meilleures formations avec un taux de rotation élevé et un raccourcissement de la durée de passage des jeunes cadres dans l'entreprise, le contrôle par les procédures avec un management par les résultats et l'excellence⁵, l'usage de l'évaluation par classement (*ranking*) et de la séparation en tant que modalité de sanction (logique *up or out*) avec une mobilisation de l'implication affective du cadre dans son travail.

La concentration des décisions stratégiques au sommet de l'entreprise et l'absence d'autonomie des filières nationales s'accompagnent de formes de délitement du lien social marqué à la fois par l'opacité des prises de décisions pouvant avoir un impact sur l'emploi, l'absence de politique d'information interne, la fragmentation et l'enfermement sur elles-mêmes des équipes de travail (y compris en tant que cet isolement est marqué dans l'espace par des portes, des sas, des paliers qui interdisent la circulation). Les règles déontologiques (secret bancaire, *chinese wall*⁶) font l'objet d'un management spécifique (compliance officier) qui, généralisé de manière abusive à l'ensemble des services, renforce l'interdit de parole. Les salariés licenciés disent tous la difficulté de pouvoir faire aboutir dans leur environnement professionnel immédiat (collègues directs et correspondants à l'étranger) une information minimale sur les conditions de leur licenciement et s'indignent que leur supérieur hiérarchique puisse accepter de les voir quitter l'entreprise sans même avoir pris la parole sur ce sujet devant les équipes. Beaucoup se plaignent d'avoir eux-mêmes découvert du jour au lendemain que des collègues avaient disparu de l'organisation. La fragmentation et l'individualisation des rapports sociaux se marque également par l'absence de représentation syndicale dans l'entreprise et plus généralement par la faiblesse des contre-pouvoirs socio-politiques, le CE concentrant son action sur la négociation des indemnités de licenciement dans les plans sociaux plutôt que sur la défense de l'emploi. Encore faut-il préciser que, selon une rumeur qui la décrit comme plus profitable pour le salarié en termes de montant de l'indemnité, la transaction est souvent négociée par le cadre lui-même en face-à-face avec la RH sans passer par la médiation du CE.

Enfin l'individualisation de la relation d'emploi se marque, parallèlement aux plans sociaux, par la montée en puissance du nombre de licenciements pour motifs personnels (la moitié des licenciés durant les années 2005 et 2006), traduisant un mode de gestion de la relation salariale marqué par le déplacement de la mesure de la performance économique sur l'individu. Dans la mesure où cette forme de licenciement a touché des salariés plus âgés, dont les évaluations

⁵ Dans cette conception, l'autonomie contrôlée répond de la qualité et de la performance de l'activité en mobilisant la professionnalité et les compétences individuelles, mais dans une logique de contrôle étroit des résultats, utilisés comme critère central de la rémunération, de l'avancement et du maintien des salariés dans l'emploi.

⁶ c.ad. l'isolement des services en charge des activités de fusion/acquisition afin d'éviter les risques de délits d'initiés

étaient mauvaises, on peut penser qu'elle est aussi utilisée comme outil de gestion de la pyramide des âges.

L'idéologie des démarches d'outplacement

Sur le projet, intégré dans ces nouveaux modes de gestion salariale, d'accompagnement des salariés licenciés par un cabinet d'outplacement, il y a tout lieu d'être circonspect tant il semble participer d'une double externalisation : externalisation du reclassement sur le marché externe, externalisation de la responsabilité sociale du licenciement sur le salarié. De ce point de vue, l'outplacement semble en continuité avec les modes néolibéraux de gestion des ressources humaines : au « management par le marché » qui en interne, place le cadre en concurrence, le pousse à accélérer sa mobilité, l'engage à renforcer ses compétences et son réseau relationnel pour rester attractif, bref promeut l'autonomie dans le souci de favoriser en réalité la gestion des flux et l'allègement éventuel des structures, correspond en externe une approche du « placement » (Caire & Kartchevsky, 2000) qui fait appel à l'autonomie, à la mise en valeur de soi et de ses compétences, à la redéfinition de ses objectifs de carrière. Les cabinets invitent le demandeur d'emploi à clarifier son projet professionnel, à anticiper le poste qu'il pourrait occuper sur le marché, à identifier ses besoins de formation. Des outils comme le bilan de compétences, l'analyse graphologique ou les tests psychologiques mais aussi des formations courtes (à la communication, à la présentation de soi, à l'entretien d'embauche), sont sensés l'aider à mieux se connaître et à maîtriser ses interactions⁷. Enfin l'accompagnement du consultant vise le « réconfort psychologique » et la gestion du deuil de l'emploi précédent⁸. C'est donc toute une « ingénierie de soi » (Brunel, 2004) qui sous-tend le travail de ces cabinets, c'est-à-dire, en réalité, une idéologie, liée au courant du développement personnel et à la psychologie humaniste, selon laquelle l'être humain pourrait se réaliser, actualiser ses potentialités, se dépasser, pour peu qu'il parvienne à « domestiquer son Moi » et gérer ses relations avec autrui. Or le caractère ambigu de ces dispositifs, à la fois cadrants/étayants(?) et individualisants, interroge sur les modèles qu'ils imposent insidieusement. N'introduisent-ils pas en réalité à une « positivation de soi » illusoire, conduisant paradoxalement à l'apprentissage/acceptation des nouvelles normes du travail salarial précaire ? De ce point de vue, on peut craindre avec V. Brunel, « leur visée normalisatrice et conformante ». En focalisant sur les compétences individuelles et relationnelles, ne participent-ils pas « d'une nouvelle forme de dressage social,

⁷ « Face à des recruteurs, il faut développer une démarche de vente, en s'intéressant aux enjeux de l'entreprise, en créant une dynamique et des conditions d'écoute... Ce qui fait réussir, c'est la capacité relationnelle. Par des exercices, et notamment le travail sur le réseau, on leur fait prendre conscience qu'ils doivent gérer leur carrière de manière active. Et qu'ils doivent savoir donner..." » Brigitte Jedrzejewsky, directrice associé du cabinet Do-It Conseil, <http://emploi.france5.fr/job/carriere/negociier-depart/10039743-fr.php>

⁸ « L'outplacement vous aide à faire le deuil de votre ancien emploi et à repartir sur des bases saines », peut-on lire sur le site internet d'un de ces organismes.

passant par la régulation des conduites et « psychologisant » les rapports sociaux »⁹?

Le rapport au travail du cabinet d'outplacement comme symptôme.

Le travail que nous proposons est exploratoire ; il prend place dans un champ très structuré de la littérature sociologique contemporaine, balisé par des travaux majeurs, par exemple sur la précarité, la sociologie du chômage et des chômeurs, les politiques d'emploi¹⁰. Il ne prétend pas pour l'instant à une sociologie des dispositifs d'aide à la recherche d'emploi. Il prolonge plutôt la thématique qui avait inspiré notre participation au programme de recherche de la Darès « précarités, trajectoires, projets de vie »¹¹, en le particularisant à la situation d'entrée dans le chômage¹². Comment, eu égard aux conditions socio-économiques et psychologiques du licenciement, les salariés interviewés désinvestissent-ils le travail et l'entreprise dans laquelle ils ont pour certains fait toute leur carrière et investissent-ils le programme de repositionnement de soi sur le marché du travail, qui leur est proposé/imposé à travers les dispositifs d'outplacement ? Sur quelles continuités/discontinuités construisent-ils la gestion de leur recherche d'emploi ? Comment l'accompagnement du cabinet trouve sa place parmi d'autres ressources mobilisées ? Comment vient-il s'inscrire dans des équilibres (travail/hors travail, intégration familiale, intégration à des réseaux sociaux) modifiés par la précarité ?

Si nous prenons la question du rapport au cabinet d'outplacement comme entrée de l'analyse, c'est parce que nous faisons l'hypothèse qu'il s'agit, pour le salarié, d'un moment du processus de construction sociale de sa situation de chômeur, moment qu'il est important d'interroger car il nous semble fonctionner comme symptôme du rapport entretenu aux ressources et différentes formes de capitaux (économiques, sociaux, relationnels, symboliques) qu'il peut mettre en œuvre pour construire une « stratégie » de recherche d'emploi.

Entendons-nous bien : lorsque nous parlons de moment de construction sociale, il ne s'agit pas d'aller suivre le salarié pour analyser comment les différentes interactions en situation d'outplacement contribuent à le façonner comme demandeur d'emploi d'un certain type. Nous ne cherchons pas non plus, comme le fait par exemple C. Revuz (1993), à analyser l'activité des

⁹ V. Brunel, 2004 : 96

¹⁰ Les contraintes de format de l'article ne permettent qu'une référence allusive à une bibliographie très riche dans la sociologie de langue française (cf. par ex : Demazière, Maurin, Paugam, Schnapper, Supiot, pour la sociologie contemporaine ; et plus en amont : Lazarsfeld ou Ledrut)

¹¹ Billard *et alii.*, 2000

¹² Nous cherchions à l'époque à analyser les positionnements face à la précarité, eu égard notamment à l'affaiblissement (objectif et vécu) des étayages possibles sur le travail, la famille et l'orientation culturelle/politique de la société. La recherche a mis en évidence à travers plusieurs analyses multidimensionnelles l'existence de trois grands types de conduites (adaptation stratégique, dépendance/soumission/retrait, résistance aux nouvelles conditions de travail) en fonction du capital économique, culturel ou symbolique (Palmade, 2003).

consultants avec les salariés dont ils ont la charge. Nous cherchons plutôt à comprendre quelle est « l'offre de sens » de ces cabinets et comment elle est perçue par les chômeurs. Notre projet est donc de partir de la façon dont la démarche qu'ils proposent est appropriée par les salariés licenciés pour réfléchir sur leur qualité de « support ». En particulier puisqu'ils se donnent pour objectif d'accompagner le salarié vers un retour à l'emploi, à quelles conditions cet accompagnement est-il reconnu par le salarié comme efficace, aidant, et que faut-il en conclure sur l'appui qu'il offre au salarié ?

De l'approche compréhensive à l'analyse socio-linguistique : l'enjeu méthodologique

Tirant largement profit des travaux sur le chômage, notre recherche se soutient du constat que les approches déterministes ou objectives, qui pointent les facteurs défavorables dans l'employabilité en rapport avec une caractérisation sociale objective des individus, n'expliquent qu'imparfaitement les trajectoires de retour à l'emploi. Même les approches qui intègrent un éventail large de facteurs, notamment les comportements et arbitrages des chômeurs, butent sur la singularité des parcours, des trajectoires individuelles. Dans son travail sur la catégorisation du chômage, Demazière (2003) propose de substituer à une approche objectiviste une perspective compréhensive de l'analyse des conduites de recherche d'emploi. Il plaide pour une prise en compte de la complexité des constructions catégorielles, qui loin d'écraser les significations vécues par les sujets sur les catégories institutionnelles, restitue au contraire « la pluralité des mondes vécus du chômage ». Il montre l'intérêt d'une approche qui prend délibérément en charge l'analyse des productions de sens à partir des mises en mots d'expériences. Cette approche s'inscrit dans la lignée du travail résolument compréhensif, mené avant lui par D. Schnapper (1981), tout en lui donnant une orientation radicalement socio-sémiologique.

Nous bénéficions donc de constructions analytiques et typologiques relativement élaborées pour caractériser le vécu des chômeurs. Qu'apporte de plus l'approche sociolinguistique ? En quoi contribue-t-elle à enrichir cette perspective ?

Il nous semble qu'elle peut permettre de ré-éclairer la typologie des mondes vécus du chômage élaborée par Schnapper, à partir d'une analyse linguistique positive qui s'en tient aux formes langagières attestables, sans négliger de mettre en relation ces dernières avec l'histoire sociale et psychosociale du sujet et les logiques de répétition de positions dans des relations psycho-affectives qui la structure (Palmade, 2003). D'une certaine manière, on articule l'analyse linguistique à une analyse sociologique et psychosociologique.

Encore faut-il souligner l'écart entre l'analyse compréhensive qui dégage de grands traits du vécu par constitution de types à partir de la juxtaposition d'extraits d'entretiens et l'analyse sociolinguistique qui, à partir d'une théorie

du dialogisme du discours¹³ (Bakhtine, 1977 ; Todorov,), repère les appuis de sens sur lesquels se construit la pensée sociale.

Notre approche tient compte de la caractérisation sociologique objective des acteurs et de son incidence sur la potentialité ou pas de retrouver un travail, mais interroge avant tout la conduite langagière des individus, pour comprendre quelles « offres de sens » ils mobilisent.

C'est ce cadrage de l'objet et ce dispositif analytique que nous mettons à l'épreuve dans la suite de ce papier.

L'improbable support de l'outplacement en situation de chômage total

Pour Véronique, 54 ans, assistante RH, en poste depuis 19 ans dans une fonction polyvalente d'administration du personnel, de recrutement et de gestion des expatriés, l'accompagnement par un cabinet d'outplacement ne semble guère avoir une fonction de support, bien que la construction énonciative de ce thème évolue sensiblement d'un entretien à l'autre. Dans un premier entretien réalisé avant le départ de l'entreprise, sans doute parce que la parole est tout entière concentrée sur le vécu du licenciement et traversée par la dénonciation d'une « injustice »¹⁴, le thème n'est investi que de manière formelle, sur un mode procédural (qui renvoie vraisemblablement à son identité professionnelle d'assistante RH) et dans une extériorité au vécu qui ne semble pas porter une appropriation véritable. Véronique conçoit l'aide du cabinet d'outplacement à partir des offres de sens techniques liées à sa professionnalité¹⁵. Le discours présente une succession de verbes à l'infinitif définissant un programme d'action peu assigné malgré l'actant collectif (on/nous) et repoussé dans le futur (« on verra »)¹⁶. La démarche est procédurale (*le premier pas, après*), énoncée de manière générique et valable pour une classe d'individus indéterminés. Fortement thématisée (« ça, vraiment c'est »), elle est posée comme l'enjeu-même du travail d'accompagnement par le cabinet d'outplacement.

« Alors comment vous allez vous y prendre heu ... par rapport à la recherche d'emploi et puis comment vous anticipez que les mesures d'accompagnement

¹³ On peut définir la théorie dialogique du discours comme une approche qui intègre le point de vue de la réception dans l'analyse de la production des formes symboliques et langagières. Sur cette base, il s'agit d'analyser la manière dont les salariés s'approprient les sens sociaux disponibles pour construire une connaissance sociale.

¹⁴ au sens que donne Dubet (2006) à ce terme, c.ad. celui d'une inégalité vécue dans le monde du travail, dont il faut étudier la syntaxe car elle renvoie à l'activité normative des salariés et à leur évaluation de la « juste injustice ».

¹⁵ La demande qui sous-tend l'interview (évaluer les mesures du plan) et l'habitus professionnel de l'interviewée expliquent sans doute que cette dernière ait focalisé la problématique de l'âge et qu'elle ait évalué la pertinence des mesures d'un point de vue de gestion sociale. Elle inscrit dans ce regard analytique les composantes de ses compétences professionnelles. C'est finalement « l'offre de sens » de la gestion des ressources humaines qu'elle mobilise pour analyser sa propre situation de recherche d'emploi, ce qui n'est pas sans contribuer à l'envisager de manière désenchantée.

¹⁶ Pour une socio-grammaire des formes discursives, cf. Gladly, 1996.

de l'entreprise vous aideront ?

Ça, *le premier pas, c'est* l'outplacement, de faire un bilan heu... donc après, après le bilan ben de faire le CV parce que... faut pas non plus se précipiter à contacter heu... tous azimuts, il faut vraiment bien se préparer, à voir vraiment ce qu'on veut faire en fonction du bilan. Les CV, faire éventuellement différents CV adaptés en fonction des postes à pourvoir, de mettre... enfin motiver ceux qui ont les postes. Donc *ça vraiment c'est* le cabinet d'outplacement qui doit nous aider. Puis après on verra les annonces, donc les outils qui sont mis à notre disposition dans le, le cabinet ».

Plus loin, Véronique relate parfaitement la logique procédurale de la démarche d'outplacement (bilan de compétences, tests graphologiques, ateliers collectifs de formation à la recherche d'emploi, rédaction du CV), qui fait partie de son capital professionnel. Mais cette appropriation bute sur deux handicaps que l'interviewée vit comme insurmontables : son manque de capital relationnel et son âge. Cette difficulté d'appropriation de l'offre de sens du consultant¹⁷ se marque à la fois par des dénivellations qui emphatisent le rôle du demandeur d'emploi dans la reconstitution d'un réseau relationnel (*c'est quand-même à nous de, c'est à moi de, ça va être à moi à*) et simultanément par des évaluations négatives (*« je savais que ça allait être difficile », « pour moi c'est pas facile », « c'est pas évident »*):

Ex 1 : *« c'est quand même à nous, au final de ... de ... de [se décarcasser pour heu ... pour se montrer, pour se rendre visible, pour heu ... pour essayer de décrocher des entretiens]. Donc là, donc je la ... l'activité, enfin l'outplacement va, va diminuer, parce que on a fait le plus gros du travail ensemble, maintenant la balle est dans mon camp, c'est à moi à ... La consultante veut me revoir pour faire un peu un point, mais sinon, ça va être à moi de [décrocher le téléphone et d'appeler ... ça marche pas toujours mais faut insister, faut ... faut être chiant en fait]. Je savais que ça allait être difficile mais c'est ... ça se confirme très nettement. Très très nettement ».*

Ex 2 : *« sur... la recherche elle-même, c'est pas évident, la consultante nous a aidé à faire notre CV et à faire les lettres de motivation mais... bon elle, elle insiste beaucoup sur tout ce qui est réseau, cooptation, c'est vrai qu'[un réseau ça se constitue au fil des années] ce que je n'ai pas forcément fait et on a aussi le réseau de son âge. Les gens que je connais la plupart ben ils sont en pré-retraite ou ils sont comme moi, ils ont perdu leur poste. Donc heu... ce point-là est pas très facile, pour moi c'est pas facile. Moi j'ai pas de réseau heu... école ou heu... je suis pas issue d'une grande école, enfin bon d'une université ou*

¹⁷ Nous faisons figurer cette « offre de sens » entre crochets dans l'extrait. Elle définit un programme d'action que l'on retrouve quasiment à l'identique dans les pages internet de présentation des cabinets d'outplacement : se montrer, se rendre visible, essayer de décrocher des entretiens, insister,

d'une école de commerce, donc j'ai pas heu ... bénéficié d'un réseau d'anciens élèves ».

Si l'appropriation est difficile, c'est bien parce que le modèle néo-libéral de gestion de soi, individualiste et relationnel, sur lequel se construit la démarche du cabinet d'outplacement fait surgir les différents facteurs qui fragilisent l'interviewée dans sa recherche d'emploi : l'âge, l'absence de réseau professionnel, la faiblesse du capital de formation. Ces handicaps sont objectifs, la littérature sociologique a montré qu'ils freinaient l'employabilité du salarié. Mais ils sont aussi subjectifs au sens où, intériorisés par le salarié, ils redoublent symboliquement les difficultés du chômeur à identifier la stratégie gagnante de retour à l'emploi.

Or tout le discours de Véronique dans les trois entretiens revient inlassablement sur les mêmes appuis interdiscursifs dans une sorte de reprise angoissée des éléments qui la disqualifient sur le marché de l'emploi. Le handicap de l'âge est pris dans une répétition obsédante (*C'est vrai que c'est une préoccupation pour moi, c'est l'âge !; moi c'est un peu la course contre la montre par rapport à mon âge ; le marché est quand même très tendu pour des personnes de notre âge ; bon je savais que l'âge c'était quand même un facteur... un peu rédhibitoire, mais je pensais quand même qu'il y avait, que les gens étaient un peu plus ouverts malgré tout*). Et lorsqu'on regarde l'environnement discursif du mot « âge » et notamment la manière dont ses occurrences sont insérées dans un interdiscours, aucune des offres de sens mobilisées n'apparaît susceptible de soutenir symboliquement le sujet dans sa recherche d'emploi. Au contraire, l'évocation de la parole d'autrui, la plupart du temps sous forme de discours rapportés, contribue plutôt à rabattre le sujet sur ses handicaps :

« ce qui doit fonctionner avec notre âge, c'est plus la cooptation, réseaux et j'en ai ... moi je le réseau *j'en n'ai pas*, je connais pas énormément de gens » (négation qui marque l'impossibilité de reprendre l'offre de sens des cabinets d'outplacement)

« Par rapport à l'âge, *je pense que les sociétés vont être un peu réticentes à recruter quelqu'un de mon âge*. Parce qu'on me recrute pour six ans quoi, au maximum. Est-ce qu'ils sont prêts à le faire, ça je sais pas » (analyse de sa vulnérabilité en appui sur l'anticipation des stratégies de recrutement des seniors en entreprise, prise comme offre de sens).

(à propos d'une interlocutrice dans un cabinet de recrutement) « La dame était très intéressante d'ailleurs, *elle a dit* une chose assez juste, avec laquelle je suis d'accord, c'est que quand on arrive à un certain âge il vaut mieux être très spécialisée que d'être généraliste ». (reprise du discours d'une recruteuse, comme offre de sens pour penser sa vulnérabilité en tant qu'assistante RH « généraliste »).

« là, la mission d'intérim que j'ai effectuée, la DRH est danoise d'origine, elle m'a même pas demandé mon âge. Rien à foutre. Même pas abordé le sujet. Ça l'intéressait pas du tout. Mais elle est nordique. Déjà c'est un autre état d'esprit. Je parlais avec une Britannique que j'ai relancée là avec qui j'avais un peu

travaillé sur le recrutement des secrétaires, *elle me dit* : « c'est incroyable ce pays, moi mon père, à soixante-cinq ans il travaille toujours. » En Grande Bretagne on travaille toujours à soixante-cinq ans. Hier j'ai croisé quelqu'un qui est asiatique, *elle me dit* : « oh ben tiens mon amie américaine soixante-cinq ans elle vient de se faire licencier, elle a retrouvé tout de suite » En France c'est pas demain la veille hein ! » (appui sur des discours rapportés, qui stigmatisent une offre de sens relative à la rigidité du marché du travail français)

« surtout à notre âge on est disponibles, on peut apporter pas mal de choses. Alors *on nous dit* : « oh oui mais vous êtes pas assez souple, vous êtes un peu faible en informatique » enfin bon, y'a d'autres points qui compensent largement, pourquoi n'avoir que des jeunes ou... justement plus on avance en âge, plus on avance en sagesse, on peut apporter heu... un certain recul... » (mobilisation d'un quasi-dicton, argument de bon-sens populaire, pris comme offre de sens à opposer au discours rapporté sur le vieillissement des compétences des seniors).

Que l'interdiscursivité mobilisée soit stigmatisante ou critique, elle contribue à maintenir Véronique dans une anticipation négative et pessimiste de sa recherche d'emploi. Le discours s'appuie sur les handicaps de l'interviewée, réélaborés à partir de la reprise des offres de sens disponibles dans la société et dans les media (critères objectifs d'évolution du marché du travail, rigidité du marché du travail français comparé à celui d'autres pays européens, baisse de probabilité du retour à l'emploi selon la durée de l'expérience de chômage¹⁸) mais aussi sur le retour négatif des offres de sens de la société ou du marché du travail (absence de réponse aux lettres ou aux mails de candidature, comportement des recruteurs, manque de transparence des critères d'embauche, renforcement du contrôle des institutions d'indemnisation sur les chômeurs). L'interdiscursivité affichée (parole donnée aux différents acteurs de son environnement : fils, tantes¹⁹, amis) véhicule généralement une anticipation négative du marché du travail. Quant à la parole du mari, la seule qui porte une orientation de support symbolique, elle est reprise mais c'est pour être déniée, comme si elle ne pouvait être crédible car elle était le fruit d'une positivation irréaliste (« Ben c'est lui hein, je vais pas le changer hein [...] il comprend pas *il me dit* : « tu retrouveras de toute façon... » pour lui c'est pas un problème, enfin tout le moins il veut pas le voir... donc là-dessus *je pense que* je peux pas compter trop de... trop d'assistance ou heu... non ... non »).

¹⁸ Par ex. : « *Moi je me dis* : [plus le temps passe et plus mes chances s'amenuisent. Si j'ai pas retrouvé dans l'année qui vient, je pense que ... ça sera heu ... quasiment mission impossible]. Voilà ».

¹⁹ « j'en ai parlé à mes tantes, avec qui je suis très proche, bon ben elles sont désolées pour moi, elles connaissent le marché, elles savent que c'est pas... une situation très... propice. Surtout bon, elles ont aussi autour d'elles, elles ont des beaux-fils, des gens, qui connaissent ces situations-là, à peu près au même âge, donc elles connaissent les difficultés... qu'ils ont rencontré. Y'a aussi la précarité, les CDD etc. Bon elles, elles ont été fonctionnaires, mais elles sont, autour d'elles elles ont que des gens qui travaillent dans le privé, donc elles heu ... elles sont réalistes aussi ... pragmatiques ».

Ainsi le discours instaure-t-il toute une interdiscursivité auto-dévalorisante au moyen de formes syntaxiques récurrentes. Par exemple, *c'est vrai que* est une structure à caractère méta-énonciatif qui présente l'énonciateur comme regardant en surplomb une réalité ou un discours pour en reconnaître le bien-fondé. Par cette forme, Véronique vient prendre à témoin d'un discours intérieur qui la décrit en négatif et qui thématise ainsi ses handicaps. *C'est vrai que* la renvoie aux catégorisations du marché du travail, aux arguments imaginés des employeurs, aux insuffisances supposées de son profil, et même aux discours circulants adossés sur l'analyse sociologique, qu'elle reprend pour se les appliquer²⁰. Plus généralement, toute une réflexivité intérieure marquée par des attitudes propositionnelles (*je pense que, je me dis, je me rends compte, je sais que*) contribue à ce que l'interviewée tire des leçons négatives de sa démarche de candidature, en pointant les insuffisances de son profil²¹.

D'où vient cette utilisation négative des offres de sens ? Qu'est-ce qui explique que Véronique se vive si fragilisée et qu'elle n'arrive pas davantage à s'approprier l'aide du cabinet d'outplacement ?

Il nous semble qu'il faut mobiliser ici deux types d'explications. La première ressortit à l'analyse des répétitions sociales et affectives qui structurent la trajectoire de vie de l'interviewée. La seconde, plus sociologique, renvoie aux déterminations culturelles qui sous-tendent sa représentation de la situation de chômage.

A 54 ans, Véronique a eu un parcours professionnel d'une grande stabilité puisqu'elle n'a connu que deux entreprises différentes. Elle débute sa carrière en interim en tant qu'assistante bilingue, puis au bout de deux ans, rentre en CDI dans une société d'ingénierie dans laquelle elle restera 12 ans. A 35 ans, elle est victime d'un licenciement économique mais trouve rapidement un nouveau travail dans la banque. Elle y restera 19 ans jusqu'à son actuel licenciement. Encore faut-il préciser que les deux séparations ne se ressemblent nullement. La première a été plus ou moins choisie, la seconde subie ; dans le

²⁰ par ex. : *c'est vrai que* [ceux qui ont le plus de mal ça se confirme c'est vraiment les plus à partir de quarante-cinq ans], « *c'est vrai que* [j'ai toujours ce problème au niveau de, de la paie, parce que je suis pas autonome pour faire une paie de A à Z] », « *c'est vrai qu'* [en intérim ben l'inconvénient c'est qu'il faut être opérationnelle tout de suite, même pour des longues missions, ils sont pas prêts à former quelqu'un, surtout quelqu'un de mon âge], .

²¹ « *je me dis aussi qu'* [aujourd'hui on recrute plus volontiers des diplômés, des universitaires, que... que des gens comme moi] ».

« *Moi je me dis* : [plus le temps passe et plus mes chances s'amenuisent. Si j'ai pas retrouvé dans l'année qui vient, je pense que... ça sera heu... quasiment mission impossible]. Voilà ».

« j'ai fait des formations théoriques heu ... j'en ai fait une autre là récemment heu... chez X mais *je me rends compte que* [ce n'est pas suffisant, enfin ça aide parce que c'est ... mais c'est pas suffisant. C'est pas suffisant].

« [je suis pas franchement généraliste, mais je ne suis pas non plus franchement spécialiste], donc *c'est là où je me dis* c'est peut-être un peu, un peu bâtard comme situation »

« *je sais que* [pour le recrutement j'ai plus le profil, il font des postes, c'est des profils évolutifs... plus jeunes et heu... très évolutifs, BAC + 5].

premier cas, elle a retrouvé au bout de deux mois, dans le second elle est toujours en recherche d'emploi au bout de 6 mois ; enfin dans le premier cas, elle avait vingt ans de moins et le marché était bien orienté. L'expérience antérieure de chômage comme « épreuve » n'est donc pas une ressource pour rebondir. Au contraire elle est convoquée pour marquer l'écart (*Et vous avez déjà expérimenté une situation comme celle-là ?* Ja-mais, non jamais. Dans ma précédente société, j'ai été licenciée économique, mais là c'était mon choix par contre. Et j'ai retrouvé en deux mois). Il faut souligner que Véronique est très attachée à l'entreprise qui la licencie, elle n'a pas voulu cette séparation qui quand elle l'a apprise l'a beaucoup bouleversée²², elle conteste d'ailleurs que le choix se soit porté sur elle, elle critique vigoureusement les orientations stratégiques qui conduisent à la politique de réduction d'effectifs²³. Sa défense a été, avec ses trois collègues proches, de refuser, comme un défi, de partir aux dates prévues par la DRH en maintenant de travailler pendant 3 mois supplémentaires. Durant cette période, elle s'est étourdie dans le travail, niant symboliquement que quelque chose allait changer dans sa situation salariale, repoussant les perspectives de recherche d'emploi qu'elle qualifie de « diversion » par rapport au travail. Il nous semble qu'il y a continuité entre cet attachement à un travail dont elle n'arrive pas à se séparer et le risque de descension qui entoure sa situation de demandeuse d'emploi. Ce qui se condense dans le thème de l'âge comme handicap, souvent associé au thème de la faiblesse de sa formation de départ, c'est la conscience de la fragilité de sa situation, le risque du déclassement pour un cadre moyen qui a fait toute une deuxième moitié de carrière dans une seule entreprise, l'annulation de la chance qu'elle a eu de rentrer dans une société prestigieuse et d'y faire toute une partie de carrière, le « retour à zéro » c'est-à-dire à l'interim de sa jeunesse : Véronique sait notamment que la chance qu'elle a eue d'être embauchée il y a vingt ans avec un diplôme peu spécialisé dans une entreprise au niveau salarial exceptionnel ne se reproduira plus. Et que le marché ne reconnaît pas son expérience.

Il apparaît cependant qu'un autre risque de répétition et/ou de retour en arrière structure le rapport de Véronique au chômage : celui de la situation familiale parentale dans laquelle la met la perte de l'emploi ou plutôt du salaire (sans parler de la fragilité de la situation professionnelle de son époux²⁴). La fin du premier entretien est traversée par un intense moment d'émotion, lorsque, évoquant les salariés qui ont quitté la banque lors de plans précédents,

²² « d'ailleurs deux jours après, enfin j'suis pas venue travailler, j'étais vraiment complètement heu ... vraiment pas bien du tout ».

²³ « C'est purement économique, hein, c'est du management boursier, ni plus, ni moins, hein... parce que la société se porte plutôt bien, l'action est quand même à un niveau assez correct, enfin je dirais même assez élevé par rapport à ce qu'elle était ne serait-ce que... il y a un an ou heu... Je pense que l'objectif c'est les résultats financiers et les actionnaires, hein ».

²⁴ Elle dit de l'affaire de son mari, gérant d'une Sarl, qu'elle n'est pas florissante et qu'il a déjà dû licencier suite à un contrôle Urssaf sévère. Si son affaire venait à péricliter, il n'aurait pas droit aux Assedic.

Véronique rappelle la « situation critique » de gens « qui étaient pas bien du tout, qui étaient en danger et qu'on le savait peut-être pas » :

« J'ai connaissance de personnes qui ont été licenciées, dont le conjoint ne travaillait pas, le problème de trouver du travail heu... qui avaient des enfants en bas âge, qu'ont eu beaucoup de mal à retrouver, donc *c'est vrai que* financièrement ça a pas été facile pour eux. Même si on touche un package, le package il faut savoir bien le gérer aussi. Y'a des gens qui le vivent très très mal. Très très très mal... ça dépend comment ils sont entourés et... y'en a pour qui ça a été vraiment très difficile.

Vous avez des échos d'anciennes que vous avez rencontrées... ?

Silence, larmes (9 secondes)

C'est sûr que c'est pas une situation, pas une situation facile du tout.

Et en même temps bon c'est pas dramatique !

Non...

Pas dramatique, mais ... (3 secondes) enfin à un moment donné *je pense qu'il y aura un aspect financier qui se posera de toute façon* ».

Ce qui se dit en réalité par la médiation projective du vécu d'anciens collègues partis de l'entreprise, c'est l'histoire parentale de Véronique et ce que l'interviewée peut anticiper d'une répétition structurelle dangereuse : sa mère s'est retrouvée veuve très jeune, avec des enfants, et elle a été obligée de travailler. « C'est pour ça, que moi j'ai toujours gardé aussi ce... ce truc-là, une femme qui peut être dépendante, enfin il faut être indépendante et ne pas compter que sur son mari. Parce que s'il y a un pépin un jour quel qu'il soit vous vous retrouvez pas le bec dans l'eau du jour au lendemain en catastrophe à vous mettre dans la vie professionnelle, si vous avez jamais bossé. C'est un truc que j'ai toujours eu en tête...

Ça a été difficile pour vous ça quand, quand elle a été veuve dans votre enfance à vous ?

Oui. (4 secondes)

Vous avez eu peur de manquer heu... elle a eu peur, elle, peut-être de manquer... ?

Oui elle a toujours eu peur de manquer. Toujours, toujours. (4 secondes) je pense que ça, ça doit marquer sûrement quelque part ».

Une deuxième clé d'analyse doit pourtant être mobilisée ici. Il s'agit des déterminations socio-culturelles qui pèsent sur l'appréhension-même du chômage par l'interviewée. Cadre moyen, issue d'une famille ouvrière, Véronique est fille d'un électricien dans la marine marchande et sa mère, à la mort du père, a pris un emploi d'ouvrière. Elle est mariée à un gérant de PME qui a choisi de monter un garage après de nombreuses années de travail comme artisan dans le bâtiment. Lui-même est issu d'une famille ouvrière (père serrurier, mère serveuse). Tous deux ont un niveau de formation moyen : bac administratif pour lui, BTS de secrétariat pour elle. Ces données éclairent la lecture que l'on peut faire de l'expérience vécue par l'interviewée. Dans

l'orientation portée par les différents éléments langagiers, on reconnaît en effet les traits du « chômage total » décrit par D. Schnapper (1981). En premier lieu, le sentiment d'humiliation et de déchéance, dont l'auteur dit qu'il exprime l'attachement au travail comme norme de vie et morale de comportement et qui est ici marqué dès le premier entretien, dans le registre lexical mobilisé pour exprimer l'émotion ressentie au moment de l'annonce du licenciement : « une liquidation au niveau des ressources humaines », « bazer entre guillemets des gens », « j'ai dit : 'non, je suis désolée, en plus je suis là jusqu'au 31 mars, hein ! J'existe chez [nom de la banque] jusqu'au 31 mars' », « C'est pas parce que on nous jette que... on n'est plus rien ! ». Mais l'humiliation, c'est aussi la multiplication des démarches vaines, le nombre élevé des candidats pour chaque poste, l'absence de contact avec les employeurs éventuels qui ponctue la vie du chômeur d'une série de déceptions injustes (Schnapper : 118). Véronique se plaint des candidatures on-line sans même de récépissé de réponse, des profils de poste correspondant parfaitement à ses compétences mais systématiquement adressés à des publics de jeunes professionnels²⁵ comme si la force de l'expérience était déniée dans les nouvelles conditions d'embauche, de la frustration engendrée par la réponse à une centaine d'annonces sans qu'aucune convocation lui permette d'argumenter sa candidature²⁶. La recherche d'emploi est vécue comme sans prise, sans contrôle.

Le chômage total, c'est aussi la désorganisation du temps quotidien, d'un temps soudain libre et qui pourtant n'est plus libre pour aucune utilisation rationnelle. La privation de travail est ressentie d'autant plus durement que l'activité professionnelle constitue le mode unique de l'expression de soi dans la société, le seul mode d'existence possible. Comme le dit Véronique : « j'essaie de trouver un autre rythme, j'ai du mal, parce que c'est un rythme un peu alangui qui ne me correspond pas trop ». « Avant moi je partais à huit heures le matin, je rentrais à neuf heures le soir donc heu ... c'était prenant et ... j'avais pas le temps de me poser des questions hein. Et maintenant c'est ... qu'est-ce que je fais ? ». Il en résulte une pathologie du temps sans travail, qui est dévalué, vécu

²⁵ « les annonces heu... le grand standard annonce c'était trois à cinq ans d'expérience... ça c'est le standard : trois-cinq ans... C'est ce qu'on demande aujourd'hui en grande majorité, vraiment à part des postes de DRH où là plus de dix ans, oui. Sinon c'est trois-cinq ans d'expérience et c'est heu... niveau d'études heu... BAC + 5... spécialité RH ou juridique, c'est vraiment le standard aujourd'hui. Donc les réponses, je sais pas, j'ai fait une cinquantaine de réponses à des annonces et... j'ai pas de réponse ou... ou un mail d'attente, donc c'est pas très encourageant, quoi. ».

²⁶ « non, je suis pas convoquée, c'est ça qui est frustrant, c'est ça qui est frustrant. Et on peut pas, comment défendre son dossier, sa candidature si on n'est pas heu... des fois en voyant les gens on change d'avis. Donc y'a un gars qui est avec les sociétés d'intérim, que je connais bien bon avec qui je peux vraiment dialoguer, bon j'arrive à avoir un peu un retour, mais y'en a d'autres... là j'ai été, j'ai passé des tests vers fin janvier heu... bon y'avait un poste, j'ai jamais eu de retour, on m'a dit : « bon on vous tiens au courant que ce soit positif ou négatif » j'ai appelé, j'ai relancé, on n'est jamais revenu vers moi. Donc c'est sûrement négatif, mais qu'on me le dise ! Qu'on me dise pourquoi, ça m'intéresse de savoir pourquoi, surtout sans m'avoir vue ».

comme bizarre, embarrassant, non naturel : « je sens que c'est pas... c'est pas mon rythme, c'est un faux rythme, c'est je sais pas comment l'exprimer mais ça me... ça me convient pas trop en fait. Ça me convient pas trop ». Pour combattre le vide de l'existence et l'ennui, l'interviewée se fixe des objectifs : « donc c'est vrai que tous les jours se dire (parle très vite) bon aujourd'hui je me fixe des objectifs, être toujours occupée en fait. Essayer toujours tous les jours se dire on va essayer de pas se laisser aller, rester chez soi, sortir et puis essayer de toujours être occupée. Se fixer des objectifs heu n'importe quoi... aller dans un musée, se promener dans un parc ou... mais c'est vrai que c'est un peu bizarre ». Le modèle d'organisation du temps reste celui de l'activité salariale au regard duquel le chômage apparaît comme un temps d'oisiveté (« il faudrait peut-être pas se conforter dans l'oisiveté, c'est ce que j'ai un peu peur »). Cette difficulté à donner du sens à une vie privée de travail provient en particulier de ce que Véronique, trop loin de la retraite, et - on l'a vu - éloignée du modèle de la femme au foyer par l'injonction liée à son histoire de vie, n'a pas les moyens de se conformer à un statut de substitution. Et que par ailleurs le niveau socio-culturel qui est le sien ne lui permet pas de faire exister d'autres normes que celle du travail. Le projet d'aller suivre des cours de portugais (ce qui serait utile pour communiquer avec la famille de sa belle-fille lors de vacances) est aussitôt barré au nom d'une possible reprise de travail, incompatible avec le suivi de cette formation.

Enfin une troisième composante du vécu de chômage total, particulièrement bien illustrée par le récit de Véronique, ressortit au manque relationnel. On sait que chez les classes populaires, le travail constitue le principal lieu et vecteur de socialisation : la solidarité au travail est une forme irremplaçable de sociabilité. Avec le petit groupe de collègues du service RH de la banque, Véronique a vécu une dizaine d'années d'une entente fusionnelle. La solidarité et la détermination collective ont permis à ce petit groupe de tenir jusqu'au bout et de ne pas s'effondrer psychologiquement. Mais les relations se sont espacées depuis la séparation d'avec l'entreprise et les habitudes relationnelles dans le travail, qui contribuaient à densifier le sentiment du quotidien, sont vécues comme un manque.

Cette « culture » propre au vécu du « chômage total » éclaire l'attitude de Véronique à l'égard du cabinet d'outplacement. Sa demande est à la fois une demande de soutien psychologique et d'occupation du temps, la fréquentation du cabinet étant vécue comme un substitut au temps de travail. « ça fait un point de chute déjà dans la semaine, on sait qu'on a déjà ces objectifs-là et bon, elle [la consultante] nous tient, enfin elle nous maintient, elle fait en sorte qu'on ai toujours le moral heu ... d'essayer quand même de nous soutenir au maximum. Et c'est bien quand même, ça c'est le point heu ... positif ». Mais le cabinet est également valorisé pour les possibilités relationnelles qu'il autorise : Véronique apprécie la disponibilité des secrétaires, la convivialité de l'accueil, l'écoute de son conseiller, la fréquentation d'autres demandeurs d'emploi. Elle assiste aux différents ateliers organisés et elle rit en racontant le travail

d'expression corporelle ou de positionnement de la voix organisé avec des artistes (comédiens, professeurs de chant). « C'est marrant » dit-elle. « Donc c'est utile, c'est bien ». La dimension d'inscription dans une socialité susceptible de compenser l'isolement vécu, n'y est pas pour peu²⁷. Pourtant, cette évaluation change du tout au tout dans le troisième entretien et témoigne d'une quasi-rupture avec le cabinet, lorsqu'elle découvre après plusieurs demandes téléphoniques de rendez-vous infructueuses, que son nouveau conseiller ne joue pas le rôle de soutien relationnel qu'elle attend de lui²⁸. Utilisant sa professionnalité pour évaluer le dispositif d'outplacement, elle finit par disqualifier le travail du cabinet, critiquer le coût élevé de ses prestations, reprocher au cabinet de n'avoir pas su la mettre en contact directement avec des employeurs et finalement « l'avoir laissée se débrouiller toute seule ». Au bout de 6 mois d'accompagnement, Véronique n'a toujours pas retrouvé de travail et elle anticipe que la seule opportunité de retour à l'emploi soit celle du réseau des cabinets d'interim avec lesquels elle a travaillé comme commanditaire lorsqu'elle était en poste dans le service RH de la banque.

Conclusion : qualité de support de l'outplacement ?

A l'évidence, les orientations néolibérales du marché et les modèles idéologiques qui sous-tendent le travail de l'outplacement (production de soi comme individu isolé, libre et maître de ses compétences, capable d'oublier son passé et d'anticiper l'attente des employeurs) rentrent en opposition avec la culture ouvrière de Véronique : d'abord ils demandent une capacité à faire table rase du passé, ce qui lui est impossible car elle est tout entière socialisée par le travail et les relations au sein du petit groupe professionnel dans lequel elle s'est construite. Du coup, alors qu'elle investit dans un premier temps les possibilités relationnelles offertes par le cabinet d'outplacement sur le mode d'un refuge et d'une socialisation alternative, son évaluation se retourne lorsqu'elle ne trouve plus la disponibilité nécessaire avec le second conseiller et que le programme de formation interne en atelier s'achève. Aucune identité de substitution ne lui permet alors d'investir la vie sans travail.

Par ailleurs, la démarche de l'outplacement ne se constitue pas pour elle en support, parce que la rationalité en jeu rentre en contradiction avec sa trajectoire sociale et professionnelle et à des appartenances qui la renvoient plutôt à la culture ouvrière. Elle a accepté le programme du cabinet d'outplacement quand

²⁷ On peut considérer comme symptomatique que Véronique n'ait jamais tenté de différer les entretiens avec l'enquêteur, car « c'est important de parler, même si cela ne donne pas de poste ».

²⁸ « donc là depuis début janvier, j'ai quelqu'un de nouveau avec qui... j'accroche pas trop. J'ai l'impression qu'il est très détaché, je le sens pas du tout heu... impliqué et je l'ai testé : il m'a laissé un message y'a bien un mois en me disant : « je vois qu'on n'a pas de rendez-vous, faudrait que vous me heu ... puis j'ai une information à vous communiquer », ça fait un mois, j'ai fait exprès de pas le rappeler pour voir comment il allait réagir, il m'a jamais rappelée ! Donc ça veut dire que je rappelle pas heu... je l'ai croisé là, j'y suis allée avant hier, il m'a croisée, il m'a dit bonjour et c'est tout ».

il s'agissait de trouver un substitut affectif et relationnel au travail, de casser l'ennui et la désorganisation du temps ; mais elle le réfute lorsqu'il s'agit d'adopter des pratiques socio-culturelles qui ne font pas partie de sa culture de classe. L'analyse discursive montre qu'elle ne se reconnaît pas dans l'injonction à activer son réseau relationnel, injonction qui demeure pour elle « virtuelle », programmatique, « un message » qu'elle n'arrive pas à s'approprier et décliner en conduites sociales, du fait du faible capital relationnel qui est le sien.

Ce qui rentre en tension avec son identité sociale et la remet dans le danger de revivre le point de fragilité socio-affective de sa trajectoire familiale, c'est précisément cette dimension du programme idéologique de la nouvelle société capitaliste. On pense ici aux interrogations de Sennett (2006) sur le type d'homme appelé par les organisations technologiquement complexes, mondialisées, fondées sur la valeur à court terme que l'auteur appelle « l'institution tranchante de l'économie » ; ce travailleur qui n'est attaché à personne, qui n'est pas dans la dépendance, qui croit à ses compétences, qui est maître de soi, qui ne dépend plus de la place sociale que lui a donné les grandes bureaucraties bismarckiennes décrites par Max Weber mais aujourd'hui démantelées par la nouvelle économie ; un travailleur qui profite d'un réseau serré de contacts sociaux (networking, ressources relationnelles). Véronique serait à l'opposé de cet idéal d'homme ou de femme dont le Moi est axé sur le court terme, focalisé sur le potentiel, capable d'abandonner l'expérience passée. Tout le travail symbolique des entretiens d'enquête la conduit précisément à marquer la distance qui la sépare de cette idéologie.

Si on peut faire l'hypothèse que les institutions d'outplacement sont précisément des lieux où on essaye de fabriquer le « moi idéalisé » de la nouvelle économie, quel écart de rationalité doivent-elles se préparer à gérer et par quel type de travail avec le salarié, sur son histoire, sa trajectoire sociale et ses ressources objectives et symboliques, pour le faire revenir à l'emploi ? Cette question est à la base de l'évaluation des méthodes utilisées, par exemple celle du bilan de compétence, si souvent critiqué pour sa logique de découpage de l'histoire professionnelle du sujet sans que puisse une problématisation de l'expérience (Revuz : 50).

Le cas de Véronique nous interroge sur la qualité de support des dispositifs d'outplacement. On sait que « la transition entre des phases de vie sous fort encadrement externe et des périodes de plus grand détachement constitue une des épreuves les plus banales et les plus difficiles auxquelles sont soumis les individus » (Martuccelli, 2002 : 64). Comment, lorsque l'individu n'est plus « tenu de l'extérieur » par le travail, trouve-t-il une aide, d'autant plus efficace qu'elle parvient à atténuer la distribution inégale des diverses formes de capitaux ?

Bibliographie :

Appay, B. (2005), /La dictature du succès, le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation/, Paris: L'Harmattan, coll. Logiques sociales

- Bakhtine, M., (1977), /Marxisme et philosophie du langage/, Paris: Editions de Minuit.
- Billard, I., D. Debordeaux & M. Lurol, (2000), /Vivre la précarité, trajectoires et projets de vie/, Editions de l'Aube, coll. Essai
- Brunel, V. (2004), /Les managers de l'âme: le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir ?/, Paris: La Découverte
- Castel, R., Haroche, C. (2001), /Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi. Entretiens sur la construction de l'individu moderne/, Paris: Fayard.
- Caire, G., Kartchevsky, A. (2000), /Les agences privées de placement et le marché du travail/, Paris: L'Harmattan, coll. Logiques Sociales
- Demazière, D. (2003), /Le chômage. Comment peut-on être chômeur ?/, Paris: Belin, coll. perspectives sociologiques
- Demazière, D. (2006), /Sociologie des chômeurs/, Paris: La Découverte, coll. Repères.
- Dubet, F. (2006), /Injustices, l'expérience des inégalités au travail/, Paris: Seuil
- Glady, M. (2003), 'Ressources symboliques face à la précarité. Le parcours des offres de sens du travail, de la famille et de la société', pp. 233-267 in J. Palmade (dir.), /L'incertitude comme norme/, Paris: Puf, coll. Psychologie sociale
- Martuccelli, D. (2002), /Grammaire de l'individu/, Paris: Gallimard, coll. Folio essais
- Palpacuer, F., A. Seignour and C. Vercher (2007), /Sorties de cadre(s), le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée/, Paris: La Découverte, coll. Entreprise et Société
- Pochic, S. (2001), 'Chômage des cadres : quelles déstabilisations ?', pp. 189-206 in P. Bouffartigue (dir.), /Cadres. La grande rupture/, Paris, La Découverte, Coll. Recherches.
- Revuz, C. (1993), 'Ecouter les chômeurs pour comprendre le rapport au travail', /Education Permanente/, 4: pp. 47-66
- Rolfen Petrilli Segnini, L. (2001), 'Entre le chômage et l'engrenage des emplois précaires', /Travailler/, 6: 129-146
- Schnapper, D. (1981), /L'épreuve du chômage/, Paris: Gallimard, coll. Folio.
- Todorov, T., (1981), /Mikhaïl Bakhtine, le principe dialogique, suivi de Ecrits du cercle de Bakhtine/, Paris: Minuit.
- Sennett, R. (2006), / La culture du nouveau capitalisme/, Paris: Albin Michel

Résumé : Partant d'un cas d'autonomie contrôlée dans le secteur bancaire, l'article interroge les dispositifs d'outplacement négociés par le CE dans le cadre d'un plan social. Sont-ils investis comme une ressource par les salariés ? Ont-ils une fonction de « support » ? L'analyse linguistique détaillée d'un des entretiens semi-directifs réalisés donne des pistes.

Mots clés : âge, analyse sociolinguistique, autonomie contrôlée, approche compréhensive, banque d'affaires, chômage total, interdiscursivité, outplacement, plans sociaux, support.

Les acteurs de l'insertion face aux inemployables..... p. 62

Elisabeth Dugué, *Site web Education Permanente* (www.education-permanente.fr),
Education Permanente n°156 (pp 173 à 185), 2003

Les acteurs de l'insertion face aux inemployables

Les politiques d'insertion agrègent un ensemble de dispositifs et de modes d'intervention dont le point commun est de s'adresser aux populations désocialisées par la persistance de la crise de l'emploi. Renvoyant sur les travailleurs sociaux le soin de traiter les effets du chômage, elles réduisent l'action éducative à l'accompagnement vers l'emploi et, du même coup, elles confondent toutes les difficultés en les ramenant à la seule question du travail. A partir d'une étude (Dugué, Mathey-Pierre et Rist, 2002) portant sur les professionnels de l'insertion intervenant auprès des jeunes dans un territoire restreint – une cité de la Seine-Saint-Denis dite ici quartier CLS –, on montrera que, sous une apparente unanimité, les pratiques s'opposent : certes, la figure de l'inemployable est centrale dans les représentations de ces professionnels, mais certains acceptent et d'autres refusent de se fonder dans la sphère unifiée de l'insertion.

La fabrique des « inemployables »

Une jeunesse déstructurée par l'absence de travail

Quartier de relégation, le CLS accueille une population cumulant les problèmes. Quelques chiffres en donnent la mesure : 21,5 % des familles ayant répondu à l'enquête ressources de l'ODHLM sont monoparentales ; 35 % d'entre elles ont trois enfants ou plus ; près d'un tiers des répondants touchent au moins une allocation. Pour les professionnels de l'insertion, c'est la crise de

Elisabeth Dugué est ingénieur de recherche au CNAM, Groupe de recherche interdisciplinaire sur les organisations et le travail (dugue@cnam.fr).

l'emploi qui joue un rôle central dans la déstructuration de leurs jeunes publics. La commune dans laquelle ceux-ci ont grandi a connu le naufrage des banlieues ouvrières, construites autour des grandes entreprises industrielles¹. La désindustrialisation a « cassé » les travailleurs : déclarés inemployables après une vie de travail, ils ont vu leurs connaissances et leurs compétences invalidées. Indirectement, les jeunes ont subi le contrecoup de l'histoire vécue par la génération précédente. Le conseiller du CIO le rappelle : « Les élèves étaient orientés en fin de 5^e vers des CAP, alors qu'on recevait leurs parents au chômage dans ces mêmes filières. C'était atroce. » L'affaiblissement de la culture du travail, signalé par nombre de professionnels, trouve là une de ses explications.

Les publics auxquels s'adressent les dispositifs d'insertion se caractérisent par un rapport difficile avec le monde du travail : rejet du travail pour ceux qui cherchent d'autres modes de survie ; « boycott » des métiers exercés par les parents selon un conseiller de mission locale ; incapacité à accepter les règles et les comportements disciplinés. Toutes ces attitudes se concrétisent dans la difficulté à se projeter dans un métier accessible. Nombreux sont les professionnels à noter combien la méconnaissance du monde du travail engendre la pauvreté des possibles. En cela, les jeunes accueillis dans les dispositifs d'insertion peuvent sembler peu différents des élèves des écoles professionnelles que Grignon (1971) décrivait comme soumis à « l'ordre des choses ». Mais, à cette époque de plein emploi, les choix des jeunes reflétaient le déterminisme économique et social, ils étaient raisonnables et « d'autant plus conformes à la réalité que leur origine sociale [était] basse ». Aujourd'hui, les projets ne s'ajustent plus aussi étroitement sur le réel, l'ordre des choses s'est dérégulé, la reproduction n'a plus de sens, aucune voie n'est ouverte sinon celle du rêve.

Les jeunes méconnaissent la place qui leur est assignée. Ils ignorent tout autant les fonctionnements de base du monde du travail, qui ne leur ont pas été transmis dans leur environnement familial et amical. « Ils ne comprennent rien au monde du travail ; ils ne savent pas lire une feuille de paie [...] ils ne savent pas qu'il faut prévenir pour une absence », dit un conseiller de mission locale. Cette ignorance les amène à refuser de se soumettre à des règles qu'ils vivent comme injustes. Or, du fait des formes dominantes d'emploi (sous-traitance, intérim, CDD), les jeunes embauchés sont confrontés à un monde du travail où les repères sont peu présents, voire absents. Le rôle de l'encadrement est moins défini ; les responsables hiérarchiques peuvent ne pas être présents sur le site de travail ; les organisations syndicales sont lointaines, voire carrément absentes ; les équipes de travail sont peu structurées. Il n'existe donc pas d'interlocuteur pouvant à la fois expliquer les règles et indiquer les comportements appropriés. « Maintenant c'est : "Tu travailles, point" », dit un conseiller

1. Le taux de chômage de la commune est passé de 6 % en 1975 à 24,6 % au recensement de 1999.

de mission locale. Ce manque de repères est particulièrement difficile à vivre pour les jeunes qui n'ont souvent pas reçu de culture du travail dans leur famille et ne peuvent pas en attendre explications et conseils sur ce qu'ils vivent.

Même pour ceux qui réussissent à se maintenir quelque temps au travail, la précarité des emplois provoque un sentiment d'échec. Le fait de se sentir en sursis permanent, de ne pas pouvoir compter sur la qualité de ce qu'on accomplit pour obtenir la sécurité d'un « vrai travail », dans lequel on pourra s'investir durablement, sape la confiance en soi. « L'emploi est un échec aussi. Souvent, ce sont des petits trucs, comme ils disent, petits jobs, qui n'ont pas marché, ou qui sont courts. Quand ils veulent les poursuivre, on ne leur donne pas les moyens », déplore la présidente d'une association de chômeurs en parlant des jeunes.

Parallèlement à ce retrait du travail, d'autres formes d'intégration sociale sont particulièrement présentes dans le territoire étudié. Celui-ci est en effet représentatif de ces espaces dans lesquels une pauvreté de masse s'assortit d'un fonctionnement économique bien connu (Bachmann, 1998) : le travail constitue une source de revenus moins stable et moins sûre que les apports sociaux, moins rémunératrice que l'activité illégale. Après une période de violence au cours de laquelle le quartier était la proie du grand banditisme qui venait s'abriter derrière les petits trafics locaux, le calme est revenu. Une opération policière musclée a fait cesser le climat de peur qui amenait les habitants à se terrer chez eux et à s'armer (Daune et Praxis, 1999), et les parents à solliciter le placement de leurs enfants pour les protéger. Aujourd'hui, le climat est plus serein mais, de l'avis de tous, le « business » – drogue, prostitution et, selon certains, prostitution infantile – se maintient. La petite activité délictueuse s'exerçant quasiment à visage découvert, les jeunes sont, dès l'enfance, confrontés à un univers dans lequel le travail n'est pas forcément une activité valorisée, ni l'intégration par le travail la règle habituelle. De l'avis de nombreux professionnels, la « norme déviante », celle qui « rend presque impossible une insertion non conflictuelle dans le reste de la société » (Bacqué et Sintomer, 2001) est puissante, voire dominante, chez les jeunes du quartier étudié ici.

Confrontés à cet univers partiellement déconnecté du monde ordinaire, les jeunes adultes peuvent adopter deux stratégies extrêmes. Certains s'efforcent de quitter le quartier pour s'intégrer au monde ordinaire ; la poursuite d'études permet de s'éloigner physiquement de la cité, objectif qui mobilise les énergies de nombreux habitants. D'autres, au contraire, tentent de contrôler le quartier, lorsqu'ils sont intégrés dans les circuits parallèles et se situent véritablement en marge. Ces deux attitudes extrêmes échappent aux intervenants sociaux. Entre elles, se situent tous ceux qui s'inscrivent partiellement dans la culture de la cité mais qui, dans le même temps, n'y adhèrent pas totalement, sans avoir les moyens ni même le désir de la quitter. Les compor-

tements évoqués reproduisent, en version atténuée, les deux stratégies extrêmes ; ils oscillent en effet du retrait à la violence. La position la plus souvent citée par les professionnels de l'insertion est la position de repli. Celui-ci peut être physique : les jeunes qui « ne veulent pas sortir de leur tour » manifestent, au fond, un retrait comparable à celui des bénéficiaires du RMI qui « ne sortent plus de chez eux ». Mais il est également moral, comme le dit une éducatrice de la PJJ : « Pour qu'ils acceptent un autre discours que celui de la cité, il faut un sacré raisonnement de leur part. »

Le « syndrome du martien »

Dans un tel contexte, les repères vacillent. Le rapport des jeunes adultes au monde, notamment au travail et à l'argent, est inscrit dans des normes différentes de celles qu'ils doivent accepter pour intégrer le monde du travail. Il faut dire que ce décalage traduit aussi les incohérences des modèles véhiculés par la société, et en particulier l'inadéquation entre modèles des médias et fonctionnement ordinaire. Lorsque les exemples proches et concrets de l'argent facilement gagné par le « business² » viennent renforcer les leçons des médias, les jeunes perdent toute notion des échelles de valeur. Comme le dit un conseiller de la MIJEN, « le jeune qui sait à peine lire et écrire se dit : "Moi, je veux tout : la voiture, le magnétoscope, au moins 1 500 euros par mois pour vivre." Et la personne qui a un niveau bac+2 ou bac+3 dira : "Bah ! si je gagnais 750 euros par mois, je pourrais commencer à vivre". »

Relevant à la fois des politiques d'assistance et des politiques d'emploi, les dispositifs d'insertion ont contribué à brouiller les repères des bénéficiaires potentiels. Dans l'esprit de certains, le stage de formation rémunéré a ainsi acquis un statut comparable à celui du travail. Un formateur en témoigne : « Le stage est le seul moyen d'avoir 300 euros par mois, ce qui leur permet d'aider leur famille. Ce n'est pas : "Je veux me former", c'est : "Je veux un revenu". » D'une manière générale, la situation (crise de l'emploi excluant une partie de la population hors du système de régulations organisées autour du salariat) et la réponse apportée par les dispositifs d'insertion (faisant disparaître les distinctions entre protections liées au travail et droits sociaux liés aux politiques d'assistance) ont abouti à brouiller le système de représentations et de pratiques concernant les droits et les devoirs. Les mondes dans lesquels sont immergées les populations – monde des médias, monde de l'insertion, monde de la cité – n'offrent plus un cadre cohérent à partir duquel penser la relation entre droits et devoirs. Les longues périodes de chômage engendrent le découragement et la passivité des individus. Ils « ont l'impression que tout leur est dû » alors même

2. L'exemple d'un bar, « Au plaisir des mômes », notoirement acquis avec l'argent du « business » est cité avec indignation par le responsable d'une association éducative.

qu'on leur a ôté le droit de prendre place dans la société par leur travail. Les jeunes se font exploiter dans les nouvelles formes d'emploi sans connaître leurs droits : « Ils se font avoir, mais en beauté ! Ils travaillent six heures et sont déclarés deux heures. On les prend, on oublie de leur dire qu'ils sont en contrat emploi solidarité. Ils travaillent correctement mais ils ne sont pas déclarés à la Sécurité sociale » (conseiller de mission locale). Dans le même temps, alors qu'ils sont exploités sans le savoir, ils revendiquent des droits sans avoir la notion des devoirs qui les accompagnent. Le même conseiller ajoute : « Beaucoup de jeunes ne connaissent pas le contrat de travail. Et leurs droits mais aussi leurs devoirs en tant qu'employés, c'est : "J'ai le droit aux vacances mais j'oublie que j'ai le droit de travailler aussi". » Et la présidente d'une association de chômeurs d'ajouter : « Ils n'ont plus de repères ; ils n'ont plus la notion de droits et de contrepartie, et personne ne leur enseigne. Ça donne la hargne et la violence. »

Le chômage a été le grand désorganisateur des conduites sociales : les professionnels de l'insertion doivent compter avec cet ensemble de comportements, qui se sont essentiellement construits autour du vide créé par le manque d'emplois. C'est ce qu'un formateur nomme le « syndrome du martien », les jeunes de la cité lui apparaissant en décalage avec les normes sociales autant qu'un extraterrestre : « Voyez le phénomène du martien, eh bien, quand je parle avec un jeune, il va me répondre à peu près sur le même terrain, et encore, quand il me répond ! Je ne sais pas trop ce qu'il pense à ce moment-là, mais dès qu'il est sorti, il est complètement ailleurs [...] Parfois, on est totalement en décalage et en porte-à-faux. Alors, ils nous disent "oui", mais ils sont dans tout à fait autre chose. » Ce syndrome du martien peut avoir des effets ravageurs, comme le dit le même formateur : « Mon groupe, c'est "Vol au dessus d'un nid de coucou" [...] La sortie du stage, ça peut être l'HP. » Les intervenants sociaux notent ainsi la présence parmi leur public de jeunes souffrant de troubles du comportement tels que seul un travail individuel est possible avec eux. Même lorsqu'ils n'ont pas de problèmes aussi graves, la majorité des jeunes publics des dispositifs d'insertion sont décrits comme déstructurés : « Ce sont des jeunes qui rejettent tout, qui ne veulent plus entendre parler de quoi que ce soit, qui sont complètement perdus. » Les descriptions que font les intervenants sociaux des jeunes habitants du quartier sont parfois proches de celles des travailleurs sociaux du secteur protégé lorsqu'ils décrivent des travailleurs handicapés.

Les professionnels de l'insertion, seuls et divisés

Les carences de l'action éducative

Le quartier est une bonne illustration du constat établi par C. Guérin-Plantin (1999) : les politiques d'insertion ont « annexé » des actions et des politiques dont l'objet était tout autre. En donnant l'emploi pour finalité à toute

action concernant les jeunes, elles ont recouvert et affaibli les politiques socio-éducatives. Celles-ci sont quasiment absentes dans le quartier CSL.

Aux deux extrémités de ce qui devrait constituer une chaîne mais qui n'en est pas une, deux institutions se maintiennent mais apparaissent bien mal adaptées. Le collège tente de faire face à la situation en assumant de fait une action d'éducation spécialisée, qui ne fait théoriquement pas partie de sa mission. Le rapport Fortier (1998) remis au ministère de l'Education nationale établissait un diagnostic accablant du fonctionnement de l'institution qui, dans le département de Seine-Saint-Denis, « entretient les discriminations au lieu de les corriger », faute d'investissements à la hauteur des difficultés vécues par la population. Le rapport dénonçait une situation, qualifiée de « bombe » par la presse, dans la mesure où elle risque « de créer des franges sociales totalement disjointes du reste du corps social » (Dupuy, 1998). La situation aujourd'hui ne semble pas s'être améliorée³.

La génération des 16-30 ans étudiée dans le présent rapport a été marquée par cette situation qui, aux dires du recteur Fortier, atteignait alors « les limites de l'inacceptable ». Du temps de leur scolarité, certaines formations professionnelles très demandées n'étant pas accessibles dans le département, l'accès des élèves aux formations qualifiantes était barré, alors même qu'ils souhaitaient s'y engager et avaient les capacités pour le faire. Le combat pour obtenir des places dans les filières professionnelles – initié par les élus qui ont suscité une association « Réussir sa rentrée » – a eu des effets dynamisants sur certains jeunes, mais le sentiment d'injustice provoqué par l'éviction a laissé des traces. La perte de confiance dans les institutions ressentie par ceux qui étaient exclus de l'école en raison d'un nombre insuffisant de structures d'accueil peut contribuer à expliquer leur retrait ultérieur.

Malgré ces manques, du moins le collège est-il présent. Il constitue, de fait, la principale structure éducative. Infirmières, assistants sociaux et enseignants affirment consacrer à l'écoute un temps important. Les équipes de la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ), en assistance éducative en milieu ouvert (AEMO) ou en centres, touchent un nombre dérisoire de jeunes, le manque de professionnels engendrant, aux dires des acteurs locaux, de longs délais d'attente dans la prise en charge, ce qui est « créateur d'angoisse et de violence ».

Entre le collège et les dispositifs PJJ, il n'existe quasiment aucune structure locale éducative pour les adolescents ou les jeunes adultes. Le club de prévention est en crise récurrente (deux fermetures successives au cours des dernières années). Par deux fois, un club de jeunes a été fermé quelques mois à peine après son ouverture. Les responsables ne parvenaient pas à maîtriser l'envahissement progressif de la structure par les jeunes totalement desœuvrés,

3. *Le Monde* fait état d'un rapport confidentiel remis au ministre de l'Education nationale et qui dresse « un bilan assez sombre de l'académie » (Bronner, 2003).

ils ne réussissaient pas non plus à empêcher les dérives qui en découlaient : « Pour ceux qui ont un travail ou qui vont à l'école, on peut mettre en place une activité de projet qui permet de les occuper de façon éducative. Mais quand ils sont là 24 heures sur 24 et qu'ils attendent tout du club, la formation, le chômage, ça ne pouvait plus continuer comme ça », dit un animateur. L'un des deux centres sociaux, qui avait orienté toute sa politique sur l'accueil des jeunes en insertion, a quitté la commune. Enfin, alors que de nombreuses associations caritatives sont actives dans le quartier, les structures d'éducation populaire en sont absentes.

Par ailleurs, nombreux sont les travailleurs sociaux à déplorer le manque de structures vers lesquelles diriger les jeunes lorsqu'ils sont en grande souffrance, ou lorsqu'ils sont si perturbés et perturbateurs qu'ils entravent tout travail collectif. Parlant d'un jeune qu'elle ne parvient pas à maîtriser et dont le comportement déstabilise le groupe, une formatrice dit : « Le problème, c'est que l'entre-deux n'existe pas, En hôpital psy, on vous dira que ce jeune homme n'est pas suffisamment en crise, eh oui ! Mais il n'est pas non plus pour nous, c'est-à-dire qu'il est ingérable dans un collectif, aussi petit soit-il. »

Face à ce désert, restent les dispositifs mis en place par les politiques d'insertion. Dans l'idéal, la mission locale est supposée accueillir les jeunes et les orienter ; les structures de formation prennent ensuite le relais en les intégrant dans les « produits » (pour reprendre le terme d'un chargé de mission) proposés par le conseil régional : espaces de socialisation pour les jeunes les plus déstructurés (à l'époque de l'enquête, pour tout le département 93, il en existait deux accueillant chacun quinze jeunes) ; plates-formes de mobilisation et plate-forme illettrisme pour ceux jugés capables d'entamer une démarche d'insertion. On notera qu'aucun de ces organismes n'est situé dans la commune.

Toutes ces structures fonctionnent avec l'embauche comme horizon ultime. C'est dire que l'action publique en direction des jeunes est essentiellement confiée à ces nouveaux professionnels dont la mission est d'agir sur « l'employabilité » des exclus du travail.

Les oppositions dans l'action d'insertion

La mission de ces professionnels est d'accompagner les jeunes vers l'insertion professionnelle, mais dans leurs discours, la mention de l'aide à la construction de la personne et du travail sur le rapport à la loi est récurrent. Pour tous les intervenants, l'inculcation de ce que l'un d'entre eux appelle « les valeurs du travail » (et qu'il résume en « respect des horaires, respect de la hiérarchie, acceptation des contraintes ») est un élément structurant des pratiques. Mais face aux cas-limites, ceux des jeunes réellement « déglingués », que faut-il faire ? Le rôle du formateur est-il de proposer un accompagnement global à tous les jeunes, quels que soient leurs comportements et leurs difficultés, ou bien doit

il refuser cette position ? Les intervenants sociaux, lorsqu'ils parlent des jeunes, se réfèrent, parfois explicitement, à la catégorie des « inemployables ». Cela signifie-t-il que, pour eux, cette catégorie à recouvert et confondu les catégories précédentes, en constituant un mixte du chômeur, du déviant et du handicapé ? Si l'on aborde le registre des pratiques, on voit que l'unanimité vole en éclats.

Les tenants de l'action éducative globale

Certains intervenants se considèrent comme des travailleurs sociaux, souvent « sans être formés pour cela ». Ils estiment que tous les jeunes en difficulté font, de droit, partie de leur public, et qu'ils doivent prendre en charge l'ensemble de leurs problèmes. Ainsi, selon eux, le très faible niveau de qualification ne peut ni se comprendre ni se traiter en faisant abstraction des questions qui renvoient à la construction de la personne. Une formatrice intervenant dans une plate-forme de mobilisation dit : « L'illettrisme, il y a un problème psy derrière. C'est un problème social [...] Quand on s'interroge aussi sur la problématique individuelle, on se rend compte qu'il y a du traumatisme, de la rupture, de la souffrance, et que c'est sur ce terrain-là que le jeune s'est construit. »

Pour parvenir à l'accès à l'emploi, et tout autant au maintien dans l'emploi, il faut prendre en compte l'ensemble des problèmes (logement, relations familiales, structure psychologique) qui maintiennent les jeunes dans l'instabilité et font obstacle à leur insertion. Remettre en selle des jeunes « dégingués », ou les soutenir pour « éviter qu'ils s'enfoncent », participer à leur reconstruction narcissique, les aider à organiser leur rapport à la loi et même leur rapport aux autres, telles sont les composantes essentielles du travail d'insertion. Ainsi, pour ces formateurs, aider un jeune à élaborer un projet professionnel, c'est essentiellement l'aider à nouer des relations avec d'autres personnes : « Quand je parle de projet professionnel, de projet d'insertion, c'est bien plus la disposition qu'on a dans un rapport avec l'adulte, nouer des relations, dans le langage, arriver à parler avec des gens ».

Quand ils décrivent leurs modes d'intervention, ces formateurs se réfèrent à l'accompagnement mais aussi au « portage ». Leurs pratiques s'inspirent de celles initiées par le secteur du handicap et de l'éducation spécialisée. Ainsi, un organisme spécialisé dans le traitement de l'illettrisme utilise avec ces jeunes des méthodes pédagogiques élaborées pour un public de sourds. Pour favoriser la mise au travail de jeunes au comportement inacceptable en entreprise, la directrice d'un centre social porteur d'une plate-forme de mobilisation tente de créer une structure proche d'une entreprise d'insertion. Sans y faire référence, elle retrouve ainsi les voies initiées par les centres relevant de la PJJ, premiers initiateurs de ces pratiques dans les années 1970⁴.

4. « Et si chacun créait son emploi ? », *Autrement*, n° 20, septembre 1979.

Les tenants de la segmentation des réponses

D'autres professionnels, au contraire, refusent de se considérer comme des travailleurs sociaux et de prendre en charge la personne dans sa globalité. Le responsable de plate-forme linguistique, qui délimite clairement les frontières de son intervention, est bien caractéristique de cette position. Il se définit (ainsi que les personnels qu'il encadre) comme un « acteur de la formation professionnelle », spécialiste de la transmission des savoirs, et refuse de prendre en charge ce qu'il nomme la « socialisation » des stagiaires. Pour lui, la formation linguistique est intégrée dans la dynamique de l'insertion professionnelle, c'est-à-dire que la question de l'emploi et de la formation menant à l'emploi est primordiale. Si le formateur « met le doigt dans l'engrenage du social, il ne s'en sortira plus ». Il est indispensable d'établir des filtres (par le biais des organismes orienteurs) et des verrous (le contrat pédagogique) pour empêcher que l'action sociale envahisse le linguistique. Cette invasion entraînerait des risques : « se prendre pour un gourou » ; « faire du n'importe quoi » ; « tomber dans l'assistanat ». Son action doit également se distinguer de l'animation socioculturelle : les « réunions autour du thé à la menthe » qui font du « cocooning » et font « végéter » les stagiaires dans la structure n'ont rien à voir avec la formation linguistique à vocation professionnelle dont il se veut un spécialiste. Cette position est à rapprocher de celle qui caractériserait le centre AFPA local, décrit comme « un sanctuaire » par un membre de l'équipe de la ville. Les négociations qui tentaient de favoriser l'accueil des populations de bas niveau dans les stages AFPA auraient échoué, la position des responsables étant, selon ce professionnel : « L'insertion, ce n'est pas mon problème ; moi, c'est la formation. »

Les structures d'orientation ont la même position en refusant de prendre en charge certains jeunes. Le correspondant MIJEN dit rejeter « les fous », les « pas présentables », ceux qui « n'admettent pas la loi ». Il juge qu'un tel travail relève de la mission locale. Mais les conseillers de la mission locale, eux aussi, pratiquent un accueil sélectif en fonction de critères de comportement identiques : « Il y a certains jeunes qu'on ne peut pas recevoir. » Selon eux, l'accompagnement commence lorsque le jeune est réellement demandeur d'emploi, c'est-à-dire lorsqu'il se mobilise pour accomplir les démarches qui le mèneront au travail. Le fonctionnement exigeant adopté – succession de rendez-vous avec des conseillers différents, refus des retards, rejet de tout fonctionnement collectif – a pour effet assumé de rebuter les jeunes qui ont du mal à accepter ces contraintes parce qu'ils refusent de « se plier aux règles du jeu ». L'option prise reflète le recentrage institutionnel sur les missions de placement, mais elle est aussi revendiquée par les conseillers au nom de leur professionnalisme : le travail éducatif, le rapport à la loi et à la règle, le traitement des troubles du comportement n'en font pas partie. C'est aux structures spécialisées (sanitaires ou socio-éducatives), dont ils incriminent l'absence ou les défaillances, de traiter ces questions.

Le travail : fin ou moyen de l'action d'insertion ?

Les structures d'insertion (mission locale et organismes de formation) sont évaluées sur le taux de placement des jeunes, « normalement nous avons l'obligation de résultat : 50 % en emploi à la fin », dit une formatrice. Dans un concert unanime, les professionnels dénie tout intérêt et toute validité à ce critère. D'abord, parce que la notion d'embauche n'a plus de sens, étant donné la précarité générale et la brièveté des contrats proposés aux jeunes. Ils ont en outre le sentiment qu'on cherche à leur faire endosser la responsabilité d'une situation qui devrait être imputée au monde du travail. Implicitement, ils mettent ainsi en cause l'acception de l'employabilité (Gazier, 1988, 1990) qui, depuis les années 1980, structure les dispositifs d'insertion en expliquant le chômage par les caractéristiques des demandeurs d'emploi. « S'il n'y a pas d'emploi, qu'est-ce qu'on peut faire ? Ce n'est pas à nous de créer de l'embauche », disent-ils. Cette position commune montre leur réticence face aux implicites des politiques d'insertion qui renvoient sur les travailleurs sociaux le soin de faire face à la crise de l'emploi et à ses effets.

Mais au-delà de cette unanimité, la question de l'évaluation est révélatrice des tensions traversant le groupe et qui peuvent se résumer autour de l'interrogation suivante : le travail représente-t-il l'objectif ou le moyen de l'action d'insertion ? Ceux qui placent l'action éducative au centre de leur activité – et qui prennent le travail comme outil et non comme fin – sont les plus fermes à refuser le taux de placement comme seul mode d'évaluation. Certains proposent des critères permettant de mesurer l'action de socialisation, d'autres ont l'impression d'avoir fui la question et d'avoir ainsi involontairement favorisé les pressions pour une réorientation de leur activité dans une direction qu'ils refusent. Derrière la question du rôle du taux de placement, c'est toute la définition de l'insertion qui est en jeu. Faut-il, pour mettre les jeunes en contact avec le monde du travail, attendre qu'ils soient « réellement » demandeurs d'emploi (position de la mission locale), ou faut-il, comme le font certains formateurs, considérer le travail comme une expérience éducatrice ? La référence commune à l'accompagnement qui, comme le montre L. Barbe dans ce numéro, se préoccupe « du chemin plutôt que de la destination », permet de ne pas trancher. Des professionnels se recommandant de cette même technique peuvent avoir des pratiques presque opposées, ce qui ne favorise évidemment pas les partenariats et peut même provoquer des conflits ouverts, tel celui qui a opposé un formateur et un conseiller de mission locale autour d'un jeune au comportement peu normé. Le formateur voulait tenter d'utiliser le travail comme élément socialisant, ce qu'a refusé le conseiller : « Il y avait une opportunité qu'il entre à la RATP et on nous a carrément rétorqué : "Non, je ne voulais pas qu'il entre en emploi parce que compte tenu de ce qu'il avait fait, je ne voudrais pas qu'il soit en emploi". »

Ces tensions peuvent être comparées à celles traversant le secteur protégé lorsqu'il est confronté à l'insertion des travailleurs handicapés dans le monde ordinaire (Dugué, 2003). Ce qui est en jeu, c'est bien la question de la relation entre insertion professionnelle et insertion sociale, c'est aussi celle de la distinction entre handicapé (pour lequel l'activité est un moyen socialisant) et chômeur (pour lequel l'emploi est l'objectif), toutes questions que les politiques d'insertion ont contribué à refouler.

A politique indéfinie, public introuvable

Ainsi, sous une référence dominante au public « inemployable » et à la technique de l'accompagnement, il n'existe pas de position homogène qui caractériserait les professionnels intervenant dans la sphère de l'insertion. Si certains tentent de prendre en charge l'ensemble de ce qui peut aider à améliorer l'employabilité des inemployables, d'autres refusent de le faire, bien souvent parce qu'ils obéissent à des règles d'action élaborées dans des mondes professionnels déjà constitués. Ils cherchent alors un appui sur les métiers confirmés, en l'occurrence la formation ou le placement.

Ces oppositions non élucidées peuvent contribuer, parmi d'autres causes, à expliquer l'absence des jeunes du quartier dans les dispositifs d'insertion. Les formateurs, particulièrement ceux qui se considèrent comme des travailleurs sociaux et voudraient exercer une action éducative, se lamentent de ne pas recevoir de jeunes ; ils incriminent les relais (le club de prévention et la mission locale) : le premier ne fonctionne pas ; le second refuse de leur adresser des jeunes. Une formatrice exerçant dans une plate-forme de mobilisation indique : « Les jeunes, on les voit à peine, et quand ils viennent, c'est en passant par-dessus la mission locale. » De l'avis de tous, qu'ils aient ou non quitté l'école avant 16 ans, une partie importante des jeunes du quartier CLS échappent aux dispositifs, ce sont ceux « qui se cherchent complètement », qui « refusent tout et ne veulent plus entendre parler de quoi que ce soit ». Ils survivent, grâce aux diverses solidarités et aux expédients locaux, et traînent dans le vide. Le seul acteur local qui paraisse conserver un contact avec certains d'entre eux est une association de chômeurs active dans le quartier.

Conclusion

Nés au moment où le travail ne parvient plus à intégrer l'ensemble des actifs, les dispositifs d'insertion ont pour ambition de façonner les comportements adaptés au monde du travail et aux exigences des recruteurs. Ces dispositifs sont fondés sur la dissociation entre l'intégration fonctionnelle dans un groupe (en l'occurrence l'intégration dans le travail) et l'assimilation des valeurs et des modes de comportement caractéristiques de ce groupe.

Les descriptions que font les professionnels des jeunes et de leurs difficultés s'appuient sur la représentation psychosociale de l'employabilité, née en même temps que les dispositifs d'insertion. A l'inverse, leurs discours montrent à quel point le travail joue un rôle structurant pour les individus et les collectivités. A l'écoute de leurs descriptions, on pourrait donc penser qu'ils adhèrent aux paris des dispositifs d'insertion : faire acquérir les comportements du travail à ceux que le monde du travail n'intègre pas. Mais il s'agit là d'une lecture trop rapide ; elle fait l'impasse sur les oppositions qui se manifestent lorsqu'on aborde le registre de leurs pratiques.

Considérant les populations cibles comme dépourvues de l'ensemble des compétences relationnelles nécessaires au monde du travail, certains tentent le travail de normalisation qui devrait favoriser l'accès à l'emploi. D'autres au contraire, par leurs modes d'intervention, maintiennent une frontière entre demandeurs d'emploi et publics de l'action sanitaire et sociale ; ils renvoient alors sur le monde de l'action sanitaire ou de l'éducation spécialisée, dont ils pointent les défaillances, la responsabilité de la prise en charge de jeunes dont les comportements sont jugés socialement intolérables, ou dont la souffrance n'est pas traitée de manière adéquate.

Les politiques d'insertion ont certes construit la catégorie d'inemployables qui sert de socle aux représentations des professionnels sur les populations. Néanmoins, elles semblent actuellement impuissantes à proposer des méthodes de travail et des règles d'action pouvant guider les interventions des professionnels. Le désarroi qui s'exprime sur le terrain, montre la solitude des professionnels de l'insertion, sommés de se substituer aux effets intégrateurs du travail et dépourvus du soutien des politiques socio-éducatives.

Bibliographie

- BACHMANN, C. 1998. « Entre intégration et désintégration, les jeunes d'origine étrangère ». Dans : B. Charlot ; D. Glasman (dir. publ.). *Les jeunes, l'insertion, l'emploi*. Paris, PUF.
- BACQUÉ, M.H. ; SINTOMER, Y. 2001. « Affiliations et désaffiliations en banlieue ». *Revue française de sociologie*. N° 42/2.
- BRONNER, L. 2003. « L'école malade de la banlieue ». *Le Monde*. 24 avril.
- DAUNE et PRAXIS. 1999. *Etude de définition, phase diagnostic*. ronéoté.
- DUGUÉ, E. 2003. *Mobiliser les compétences des « inemployables » : conflits de pratiques, contradiction de politiques*. Communication aux 9^e Journées de sociologie du travail, université d'Evry (à paraître).
- DUGUÉ, E. ; MATHEY-PIERRE, C. ; RIST, B. 2002. *Les intervenants sociaux et l'insertion : gros plan sur un quartier*. Paris, CNAM/GRIOT, ronéoté.
- DUPUY, G. 1998. « Secours d'urgence ». *Libération*. 4 et 5 avril.
- FORTIER, J.C. 1998. *Les conditions de réussite scolaire en Seine-Saint-Denis*. Rapport au ministre de l'Education nationale.
- GAZIER, B. 1988. « L'envers du plein emploi : éléments d'analyse épistémologique

des normes d'employabilité ». *Economie et société*. N° 12.

GAZIER, B. 1990. « L'employabilité, brève radiographie d'un concept en mutation ». *Sociologie du travail*. N° 4/90.

GRIGNON, C. 1971. *L'ordre des choses : les fonctions sociales de l'enseignement technique*. Paris, Minuit.

GUÉRIN-PLANTIN, C. 1999. *Genèse de l'insertion : l'action publique indéfinie*. Paris, Dunod.

**Politiques actives d'emploi et professionnels de
l'employabilité : critique et clinique.....**

p. 76

J.-F. Orianne, *Travail Emploi Formation* (pp 53 à 92), 2006

Politiques actives d'emploi et professionnels de l'employabilité : critique et clinique

Orianne J.-F.
GIRSEF
Université Catholique de Louvain

Introduction

On ne peut saisir le sens et apprécier les effets des politiques d'emploi, sans procéder à une analyse *moléculaire* de l'action des professionnels chargés de mettre en œuvre ces politiques. Nous nous intéressons particulièrement aux politiques dites « actives » qui visent à accroître l'employabilité ou capacité d'insertion socioprofessionnelle des demandeurs d'emploi. Le développement de ces politiques s'accompagne de transformations organisationnelles et professionnelles dans le champ de l'insertion en région wallonne : de « nouveaux » professionnels émergent dans de « nouveaux » cadres organisationnels. La finalité de leur travail vise moins directement la mise à l'emploi, comme le faisait anciennement le « placeur », qu'un travail sur l'employabilité du demandeur d'emploi : le travail d'insertion consiste à motiver, intéresser l'individu à se mettre au travail ... au travail sur lui-même.

Cette communication s'appuie sur une recherche, menée au GIRSEF (UCL)¹, au cours de laquelle nous avons suivi, dans la quotidienneté de leur travail, une cinquantaine de professionnels de l'insertion en Région wallonne issus du Service

¹ Cette recherche a bénéficié d'un financement de la Politique scientifique fédérale de Belgique dans le cadre du Programme de recherche pluriannuel concernant les problèmes actuels en matière de cohésion sociale. Elle a bénéficié également d'une intense collaboration, pendant plus de deux ans, avec une cinquantaine de professionnels de l'insertion en Région wallonne, dans les sous-régions de Liège et d'Arlon - Luxembourg. Lire à ce propos, Orianne et al. (2004).

Public d'Emploi (SPE), du secteur associatif, et de nouvelles structures multi-partenariales. Nous nous sommes principalement centrés sur trois groupes professionnels relativement contrastés, qui présentent néanmoins bon nombre de caractéristiques communes : les conseillers en accompagnement professionnels du FOREM, les conseillers en formation des Carrefours Formation et les travailleurs sociaux des Entreprises de Formation par le Travail.

Après avoir présenté chacun des trois groupes analysés, nous montrerons que ces professionnels du travail sur autrui (Dubet, 2002), - travail qui consiste à mettre autrui au travail sur lui-même -, orientent le traitement du chômage dans une voie résolument « clinique » : la légitimité de leur intervention vis-à-vis du public repose sur leur capacité collective à traduire de la souffrance en « troubles de l'employabilité ». Nous tenterons de situer les pratiques observées en Région wallonne en regard de deux modèles normatifs d'activation relativement contrastés : la Troisième Voie de Giddens et le modèle alternatif des Marchés Transitionnels du Travail (MTT) de Gazier et Schmidt.

Il nous semble que le traitement *clinique* du chômage résulte d'un positionnement *critique* des professionnels de l'insertion en Région wallonne à l'égard des politiques qu'ils mettent en œuvre. Tout d'abord, le traitement *clinique* du chômage apparaît comme une critique au traitement *statistique* du chômage : les professionnels de l'employabilité construisent leur métier et le sens de leur travail en opposition à une politique d'indicateurs (Salais, à paraître) avide de performances statistiques (taux d'insertion, ratios, traçabilité, ...) qui nierait la légitimité de leur action : « *nous, on ne fait pas du quantitatif, on fait du qualitatif* », ne cessent de répéter ces professionnels. Ensuite, ce traitement *clinique* se construit manifestement en rupture par rapport à la *Third Way* de Giddens, et plus précisément à la conception purement « marchande » de l'employabilité que véhicule ce modèle normatif : sur un plan éthique, les professionnels de l'employabilité ne peuvent se résoudre à produire des « machines à trier les chômeurs ». Enfin, ce traitement *clinique*

apparaît comme une alternative « réaliste » au modèle inaccessible des Marchés Transitionnels du Travail (MTT) qui impliquerait, dans le chef des professionnels de l'insertion, d'agir sur le marché du travail, d'« équiper » le marché du travail pour les individus.

1. L'activation des politiques d'emploi

L'activation des politiques d'emploi revêt une double signification : 1) « activer » les dépenses de l'Etat afin d'assurer une gestion *proactive* des risques sociaux ; 2) « activer » les individus concernés par ces dépenses, d'une part les *bénéficiaires*, et d'autre part les professionnels chargés de mettre en œuvre ces politiques. L'énoncé des politiques actives de l'emploi se structure autour de notions hautement normatives comme celles d'employabilité et de partenariat. L'employabilité renvoie à l'activation des bénéficiaires des politiques actives de l'emploi qui deviennent désormais responsables de leur capacité d'insertion socioprofessionnelle (Gazier, 2001). Le concept met en avant deux éléments : insistance sur la mobilisation personnelle du demandeur d'emploi et importance du niveau local comme lieu privilégié de l'action des politiques actives d'emploi (Dubar, 2000). Le partenariat renvoie à l'activation des professionnels chargés de mettre en œuvre ces politiques actives de l'emploi qui deviennent responsables de la qualité des services rendus : dans le cadre du Parcours d'insertion en Région wallonne, cette qualité dépend fortement de la capacité des acteurs locaux à se constituer en réseau afin d'offrir aux bénéficiaires un réel « parcours » et non une simple juxtaposition d'étapes (Maroy et Van Haeperen, 2001).

L'activation des politiques d'emploi transforme l'intervention de l'Etat en un triple mouvement de contractualisation, d'individualisation et de territorialisation. La sécurité sociale est de moins en moins conçue comme un ensemble de droits du citoyen mais comme une relation contractuelle entre l'individu et la société (comme en témoigne le contrat d'intégration au niveau fédéral ou le contrat crédit insertion

en Région wallonne), toujours susceptible d'être révisable ou révocable, qui repose sur un ensemble de droits respectifs et d'obligations mutuelles entre les parties. Cette forme de relation contractuelle se développe dans une méconnaissance inquiétante du droit des contrats et révèle d'emblée son caractère extrêmement particulier : les deux parties de la relation ne sont pas sur un pied d'égalité, les libertés de contracter ne sont pas équivalentes, etc (Gilson, à paraître). C'est ainsi que Morel (2000) parle d'une logique de réciprocité, d'une « quasi-transaction de marchandage », lorsqu'elle analyse de manière transversale les transformations des systèmes d'assistance en France et aux Etats-Unis. L'analyse comparative de Dufour et al. (2003) confirme cette tendance générale à la « contrepartie » dans les mesures envers les personnes sans emploi.

Ces transformations de l'intervention publique s'analysent également en termes d'individualisation des politiques sociales, en particulier des politiques d'emploi et de formation (Demazière, 1995 ; Maroy, 2000 ; Gazier, 2003). Cette lecture met l'accent sur les processus de transformation de responsabilités collectives en responsabilités individuelles face aux risques sociaux, et s'inscrit dans le cadre plus général de la problématique *éliassienne* des transformations de l'équilibre « nous-je » (Elias, 1991). C'est ainsi que Beck rend compte de processus d'individualisation des risques sociaux dans la phase actuelle du processus de civilisation : « *dans ce contexte, vivre sa vie, cela équivaut à résoudre sur le plan biographique les contradictions du système* » (Beck, 2001 : 293). Comme les politiques actives ciblent des individus dans leur contexte, l'individualisation va de pair avec une territorialisation des politiques publiques : une gestion locale des problèmes sociaux (Castel, 1995 ; Hamzaoui, 2002 ; Bonvin & Burnay, 2002). Les agents locaux chargés de mettre en œuvre les politiques actives d'emploi se voient, en ce sens, confier une plus grande marge de manœuvre dans la gestion des relations contractuelles avec les bénéficiaires de ces politiques, avec l'ensemble des partenaires de l'insertion socioprofessionnelle, avec les entreprises.

Si l'action publique se transforme radicalement par un triple mouvement de contractualisation, d'individualisation et de territorialisation, elle ne peut dès lors se révéler, s'analyser que dans ses formes locales d'accomplissement pratique. Notre analyse est centrée sur le travail local, les outils, les adaptations techniques ou éthiques par lesquelles des organisations et des professionnels arrivent à concrétiser les nouvelles orientations des politiques d'emploi, dont on résume la nouvelle teneur en parlant « d'activation » de l'Etat social. Elle contribue au développement d'une *pragmatique de l'action publique* (Lascoumes, 1990 ; Dodier, 1993 ; Weller, 1999), étant principalement focalisée sur le travail de professionnels, - que l'on a tendance à regrouper sous le vocable d'« intermédiaires » des politiques publiques ou du marché du travail (C.E.E., 1995 ; Meyer, 1998 ; Gélot et Nivolle, 2000 ; Badan et al., 2003) -, qui construisent et mettent en œuvre les politiques actives de l'emploi en Belgique.

2. La mise en oeuvre des politiques actives d'emploi : intermédiaires ou professionnels ?

Pour saisir la construction des politiques actives de l'emploi en Région wallonne, nous nous sommes donc centrés sur le travail quotidien de ceux qui mettent en œuvre ces politiques. Deux cadres théoriques ont été mobilisés pour construire notre problématique : d'un côté l'apport d'une approche conventionnaliste appliquée à l'analyse de l'action publique et du marché du travail, et d'un autre, les apports de la sociologie des groupes professionnels. Ces deux ressources théoriques se sont rapidement révélées indispensables dans leur complémentarité.

Notre étude s'inscrit dans la lignée des travaux du Centre d'Etudes de l'Emploi qui se proposent de substituer à une analyse classique des *politiques publiques* centrée sur les mesures, une analyse de *l'action publique* centrée sur les agents locaux qui mettent en œuvre ces politiques. « *Puisque l'efficacité des politiques publiques n'est pas réductible à la bonne application des règles édictées au niveau central, il faut*

s'intéresser à la complexité de l'action des agents et aux tensions qui résultent de la nécessité pour eux de combiner différents principes d'action hétérogènes. » (CEE, 1995 : Introduction XII). Dans cet ouvrage collectif, une idée forte fait converger l'ensemble des observations : les règles de droit n'ont pas d'effectivité automatique, elle sont toujours mobilisées, elles constituent des ressources de coordination (Eymard-Duvernay et Marchal, 1994), des appuis conventionnels de l'action (Dodier, 1993), et non des déterminants rigides. Cette approche conventionnaliste ou pragmatique, empreinte d'ethnométhodologie, permet de relier les dimensions éthique et politique des acteurs aux processus de rationalisation à l'œuvre dans la construction des politiques publiques, mais également dans l'organisation du travail ou la formation des marchés. La notion d'« intermédiaire », centrale dans cette approche, *« permet de rendre compte de la formation d'un collectif par des relations de proche en proche : des dispositifs, et en particulier des objets, permettent de faire circuler des points de vue, leur donnant de la solidité »* (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 37). L'intermédiaire, du marché du travail ou des politiques publiques, se définit ainsi de manière minimale (voire tautologique) par sa fonction d'intermédiation : l'intermédiaire est un entremetteur, son action vise à mettre les individus en relation. Plusieurs études (déjà citées) mettent l'accent sur la caractère non-simultané de cette relation d'intermédiation, dans la mesure où elle s'exprime, la plupart du temps, dans des interactions de face à face.

Malgré les apports incontestables de cette approche, diverses questions restent toutefois en suspens. Comment se construisent, s'actualisent, se transforment les appuis conventionnels de l'action. Comment sont-ils appropriés collectivement ? Comment expliquer le recours à telle ou telle forme de coordination ? Comment saisir ces intermédiaires dans leurs dimensions collectives ? L'action des intermédiaires ne se limite pas aux relations de face à face avec un usager, un client, un employeur. La seule analyse de ces cadres d'interaction tendrait à occulter le rôle de ces acteurs dans la construction collective de ressources de coordination (normes, modèles de justice), d'outils et de techniques spécifiques. En

coulisses, derrière la scène des interactions de face à face avec le public, ces agents œuvrent à la professionnalisation de leur métier.

La sociologie des professions permet de penser les dimensions collectives de ces individus, prenant au sérieux la professionnalisation de ces métiers qui émergent de transformations de l'action publique et du marché du travail. On a beaucoup insisté sur la précarité ou l'absence de statut des intermédiaires, sur l'inexistence de titres professionnels, sur leur « isolement ». Il n'existe toutefois pas de *point zéro* à la professionnalisation d'un métier. Dès lors, quel que soit le stade de professionnalisation atteint par ces groupes professionnels, le processus par lequel ils tendent à transformer leur métier (*occupation*) en profession établie (*profession*) est en marche et digne d'intérêt. Il nous semble indispensable de faire apparaître ces « entremetteurs isolés face aux incertitudes des situations » comme un collectif qui se bat pour sa survie, en quête de légitimité vis-à-vis d'un public, de monopolisation vis-à-vis de la concurrence, et d'autonomie vis-à-vis de l'Etat (Freidson, 1984). La sociologie des professions offre des outils indispensables à l'analyse du travail « en coulisse » qui consiste à construire un métier : stabiliser un territoire, construire des outils spécifiques, un langage commun, des valeurs, une identité collective.

Le risque pour nous d'opter exclusivement pour cette démarche centrée sur le travail « général » de tout groupe professionnel qui consiste à construire son métier en profession établie, serait d'évacuer l'analyse du travail « spécifique » de ces groupes. Si l'on en croit Florent Champy (2004), cette dérive n'aurait pas épargné la sociologie française des groupes professionnels, victime d'un « nominalisme » radical, d'une distance critique « asymétrique » à l'égard du discours des acteurs et d'un relativisme intenable.

La complémentarité de ces deux approches théoriques (par les agents et par les professionnels) se justifie dans un souci de *transversalité*. Les travaux récents de

Demazière (2003) nous invitent à penser le traitement du chômage *entre* l'horizontalité des arrangements pragmatiques d'agents (continuité des catégorisations) et la verticalité des processus de socialisation (discontinuité ou contiguïté des catégorisations) de chômeurs et de groupes professionnels à l'oeuvre dans ce champ.

3. Le travail de terrain

Notre travail de terrain s'est déroulé en Région wallonne de Belgique entre mars 2001 et juin 2003, principalement dans les sous-régions de Liège (contexte urbain) et d'Arlon-Luxembourg (contexte rural). Nous y avons suivi, dans la quotidienneté de leur travail, une cinquantaine de professionnels de l'insertion issus de diverses organisations du « dispositif intégré d'insertion ».

Dans chaque sous-région, nous avons privilégié trois entrées organisationnelles contrastées : le Service Public d'Emploi (FOREM), des structures multi-partenariales (Carrefours Formation) et des associations œuvrant dans le champ de l'insertion (Entreprises de Formation par le Travail).

Nous nous sommes principalement centrés sur trois groupes professionnels :

- les conseillers en accompagnement professionnels du FOREM,
- les conseillers en formation des Carrefours Formation
- les travailleurs sociaux des Entreprises de Formation par le Travail.

La recherche a commencé par une phase exploratoire d'analyse de documents « institutionnels » relatifs aux politiques actives d'emploi, couplée à une première salve d'entretiens. La documentation institutionnelle comprend toute une série de lois (ou décrets), règlements, conventions cadres, chartes de partenariat,... La première série d'entretiens regroupe d'une part les quelques réunions de travail avec les évaluateurs du Parcours d'insertion en Région wallonne (SES, FTU / DULBEA), et d'autre part, une quinzaine d'entretiens exploratoires auprès de professionnels de l'insertion issus de diverses organisations (n=14).

La phase principale de l'enquête s'est déroulée sur l'année 2002. Nous avons réalisé une cinquantaine d'entretiens de professionnels (n=49) et une trentaine d'entretiens de jeunes demandeurs d'emploi faiblement qualifiés (n=32). Nous avons, en outre, observé de nombreuses interactions entre professionnels et demandeurs d'emploi, dont une trentaine ont pu être enregistrées (n=30). Nous avons également observé de nombreuses interactions entre professionnels, dans la quotidienneté de leur travail et dans le cadre particulier de réunions d'équipes (n=25) ou de réunions de travail chez des « opérateurs partenaires » (n=16). Nous avons enfin procédé à l'analyse des outils de travail de ces professionnels : outils de communication (interne et externe), outils pédagogiques, outils de traitement et d'analyse de données, outils de traduction de dispositifs réglementaires, ...

Une dernière phase de « clôture » ou de retour sur le terrain correspond aux divers entretiens complémentaires et contacts ponctuels pendant la phase d'analyse du matériau, jusqu'à la phase finale de rédaction du rapport. Elle comprend également la présentation des résultats de l'étude dans chaque équipe (n=6) et l'organisation d'un séminaire au GIRSEF (UCL) réunissant chercheurs et professionnels de terrain.

Ce travail empirique s'est nourri conjointement d'observations de professionnels *in situ* et d'entretiens *compréhensifs* (Kaufmann, 1996) de professionnels et de demandeurs d'emploi. Quelques principes empruntés à l'ethnométhodologie ont largement guidé ce travail de terrain : l'accountability (Garfinkel, 1967), le tracking (Latour, 1995 : 353-354), l'indexicalité (Dodier, in de Fornel et al., 2001 : 318) et le breaching (Coulon, 1993 : 74).

4. Le conseiller en accompagnement professionnel (CAP du FOREM – Service Public d'Emploi)

Dans le décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle (01/04/2004)², le Gouvernement nomme spécifiquement un groupe professionnel chargé de suivre les bénéficiaires tout au long de leur parcours d'insertion contractualisé (contrat crédit insertion), et accorde à ces professionnels la licence exclusive d'exercer leur activité. Les commentaires des articles de l'avant-projet de décret (18/07/2002)³ précisaient déjà certaines missions spécifiques du métier : référent unique chargé d'accueillir, d'informer, d'accompagner, de « coacher » de manière « proactive » et individualisée les demandeurs d'emploi.

L'administration centrale du FOREM n'a pas attendu que le métier de CAP soit légitimement reconnu dans un décret pour l'expérimenter. Lors d'une campagne de communication interne (« grand-messe » dans le vocabulaire indigène) menée dans les différentes directions régionales du FOREM en 2002, l'administration formalise cette nouvelle fonction⁴. Le travail « prescrit » du CAP doit être centré sur les besoins et les objectifs de l'individu. Il ressort de cette définition organisationnelle du métier deux éléments essentiels, étroitement liés : la fonction de diagnostic et l'image d'un « généraliste » qui renvoie à des spécialistes.

² Gouvernement wallon, *Décret du 01/04/2004 relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle*, article 5, Namur.

³ Gouvernement wallon, *Avant-projet de décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle*, article 5, Namur, 18/07/2002, p3/7

⁴ « Dans toute la Région wallonne, des équipes de conseillers en accompagnement professionnel accueillent les personnes qui ont besoin d'un suivi personnalisé et continu. Ces conseillers analysent avec eux leurs besoins de manière approfondie et les aident à formuler ou à préciser leur projet professionnel en fonction de leurs objectifs et de leurs aptitudes. Ils identifient aussi les obstacles à la réalisation de leur projet (qualifications insuffisantes, techniques de recherche d'emploi à améliorer, ... et les orientations vers les actions à entreprendre pour atteindre leur objectif, à mener avec d'autres spécialistes du FOREM (conseillers, formateurs) ou avec d'autres organismes compétents. Les conseillers en accompagnement professionnel suivent l'évolution de chaque personne de manière individuelle dès leur premier passage et restent les conseillers de référence tout au long de leur parcours, garantissant ainsi une cohérence maximale des orientations proposées ». (*in L'organisation passe à l'action, Brochure institutionnelle, novembre 2002, Le FOREM, Département Communication et marketing, p14*).

Le FOREM

Le Service Public d'Emploi en Région wallonne de Belgique (SPE ou FOREM) apparaît aujourd'hui comme une administration en mutation, qui se présente d'ailleurs explicitement, dans le cadre de campagnes de communication interne et externe, comme une administration « qui passe à l'action ». L'implémentation de politiques « actives » transforme en profondeur les cadres organisationnels, et la mission d'« accompagnement » des demandeurs d'emploi s'est progressivement substituée à l'ancienne fonction de « placement ».

En 1993, le Plan d'Accompagnement des Chômeurs (PAC) constitue une première étape clé dans la transformation des pratiques professionnelles et des logiques d'action : la logique de l'accompagnement est introduite. En 1995, les Bureaux de Placement se divisent en deux services distincts : « les services GO (Gestion des offres) et GDE (Gestion des demandeurs d'emploi). C'est l'étape du « Placement Nouveau ». En 1997, le FOREM fait appel à un consultant privé pour conceptualiser son « orientation client »⁵. Après avoir réalisé un diagnostic de la situation du FOREM en 1997, Arthur Andersen projette le FOREM à l'horizon 2005 et propose un « Plan stratégique » qui permettrait d'atteindre une projection « idéale ». Dans un premier temps, la concrétisation des actions stratégiques prend la forme de « Chantiers Expérimentaux » au sein de différents « sites pilotes »⁶. Dans un second temps (2002-2003), le FOREM étend le processus des « Chantiers Expérimentaux » à l'ensemble de l'organisation. A la suite de ces expérimentations, le FOREM développe principalement : 1) une large politique de communication interne et externe ; 2) des « lignes de produits » différenciées pour les clients « entreprises » et les clients « particuliers » (demandeurs d'emploi et travailleurs) ; 3) des outils de « traçabilité » : une base de données informatisée (ERASME) et un dossier unique pour « les particuliers ». Selon l'audit Andersen, l'une des actions prioritaires du FOREM (en 1997) pour atteindre la « Vision 2005 du FOREM » concerne « la mise en œuvre des conseillers d'entreprises et des conseillers particuliers ». Le « Conseiller en Accompagnement Professionnel » constitue la

⁵ Arthur Andersen, FOREM, Projet Ulysse, Rapport Final, mai 1997.

⁶ Citons notamment les sites : « Suivi du changement stratégique, c'est-à-dire un suivi des mesures de performance stratégiques, une gestion des ressources humaines et une politique de communication », « Sites marketing et orientation client pour une mise en œuvre de conseillers clients », « Sites dossiers uniques et technologie comme passage obligé pour l'orientation clients du FOREM ».

concrétisation la plus aboutie, à ce jour, d'une logique d'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Il n'est pas inutile de rappeler que le « repositionnement » actuel du FOREM, et plus particulièrement de FOREM Conseil comme « Régisseur – Ensemblier » (contrat de gestion 2001- 2005 du SPE) s'inscrit dans le cadre de la ratification de la Convention 181 de l'O.I.T⁷, qui autorise les opérateurs privés à offrir des services en matière de placement des travailleurs (gestion mixte du marché de l'emploi). Le développement considérable du secteur privé de l'Intérim ces dernières années n'est évidemment pas sans lien avec le désinvestissement progressif du placement opéré par le Service Public d'Emploi.

Le FOREM se compose de trois entités autonomes aux objectifs distincts : « FOREM Conseil », « FOREM Formation » et « FOREM Support ». « FOREM Conseil » assure le suivi et le conseil des clients (demandeurs d'emploi ou « particuliers » et entreprises). En outre, en tant que « Régisseur – Ensemblier », FOREM Conseil mène également des missions de partenariat auprès des opérateurs du marché de l'emploi et de la formation. De son côté, FOREM Formation reste l'opérateur public de formation en Région wallonne. Enfin, FOREM Support rassemble les services internes (gestion des ressources matérielles et gestion des ressources humaines) permettant aux deux autres entités de fonctionner. Nous retiendrons que le service des « Conseillers en accompagnement professionnel » se situe au sein de la ligne de « Services aux particuliers » de FOREM Conseil.

Le CAP se définit comme un « généraliste de l'employabilité », dont la tâche principale est d'accompagner des individus qui travaillent leur employabilité. En pratique, ce travail d'accompagnement nécessite de prendre en compte différents troubles de l'employabilité, de les analyser, d'en relever la symptomatologie, de les diagnostiquer dans une approche globale de l'individu, et de renvoyer ces individus à des spécialistes compétents.

Les modes opératoires (méthode de travail, contrôle des opérations, ...) des CAP sont principalement définis par des règlements, plus exactement par des chaînes télescopiques de traduction de règlements. Ces modes opératoires s'acquièrent

⁷ Convention 181 de l'O.I.T. adoptée le 19 juin 1997. Lors de la séance du 14 mars 2002, le Gouvernement wallon a adopté en première lecture l'avant-projet de décret portant assentiment à la Convention 181 concernant les agences d'emploi privées.

dans la pratique et dans le cadre de formations programmées par l'administration centrale du FOREM. Le travail d'accompagnement est structuré en huit étapes : 1) l'accueil, 2) le pré-repérage, 3) l'analyse approfondie de la demande, 4) le repérage des compétences et leviers d'action, 5) l'analyse des motivations professionnelles, 6) la (co)-construction de projet(s), 7) la mise en œuvre de stratégies d'approche du marché, 8) le suivi.

L'accueil du demandeur d'emploi par le CAP s'opère généralement dans la foulée de l'inscription du demandeur d'emploi par un CDA (conseiller en démarche administrative)⁸ et dans la foulée d'une séance d'information collective sur les services aux particuliers du FOREM. Autrement dit, les CAP ne sont pas les « spécialistes » de l'accueil ; cette spécialité incombe bien au CDA. Cette phase d'accueil, de prise de contact, permet au CAP de présenter son métier et sa fonction (personne de référence tout au long du parcours), de présenter le dispositif dans lequel s'inscrit le demandeur (PJ+, PTP, ...) et les modalités de mise en œuvre de ce dispositif (contractualisation, suivi, rapport final, procédures d'objectivation, sanctions éventuelles).

Suite à cette phase d'accueil, le CAP va tenter de repérer les besoins que peut éprouver le demandeur d'emploi dans le cadre de son insertion socioprofessionnelle. Le CAP dispose d'une « grille de pré-repérage » qui constituera un tableau de bord de l'évolution du « particulier ». Cette « grille » est utilisée comme un cadre très général dans lequel se déroule l'entretien, une sorte de base de discussion, ... Elle permet d'organiser l'information récoltée auprès du demandeur d'emploi. Dès ce moment, le professionnel de l'insertion doit impérativement doser, le plus habilement possible, *rapports d'intéressement* et

⁸ Le conseiller en démarches administratives (CDA) de FOREM Conseil est ce spécialiste des droits sociaux et des procédures administratives chargé d'inscrire les demandeurs d'emploi et d'orienter toute personne concernée par une problématique d'emploi et confrontée à des questions d'ordre administratif pouvant s'avérer très complexes.

*rapports d'évaluation*⁹. D'une part, l'agent procède au contrôle d'un certain nombre de paramètres et d'actions (inscription, CV, société d'intérim, permis de conduire ...), tâche indispensable pour caractériser la situation du demandeur d'emploi, pour poser un diagnostic ; d'autre part, il essaie d'amorcer une relation de confiance, tâche indispensable pour tenter d'intéresser le demandeur d'emploi à s'impliquer dans un travail sur sa propre employabilité.

Le CAP est chargé de définir les étapes à franchir par le « particulier », au long de son « trajet d'employabilité », en fonction de sa demande initiale et des enseignements du pré-repérage. Le CAP approfondit l'analyse des besoins du demandeur d'emploi, convient avec lui d'une hiérarchisation des besoins et définit un plan d'action. Il est clairement attendu du CAP qu'il « motive à l'action ». Pour ce faire, le CAP doit fortement impliquer le DE dans son travail sur sa propre employabilité. Une grande part du travail du CAP consiste à convaincre le demandeur d'emploi que c'est lui, et lui seul, qui est responsable de son employabilité et que c'est à lui, et lui seul, qu'incombe la tâche de travailler son employabilité.

Il est également attendu du CAP qu'il repère l'ensemble des compétences professionnelles et extra-professionnelles du demandeur d'emploi en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être. A ce stade, le repérage des compétences se fait en dehors de toute considération de projet(s) professionnel(s). Le CAP complète son analyse par l'utilisation du ROME de l'ANPE (fiches métiers et aires de mobilité professionnelle). Il est également attendu du CAP qu'il repère certaines aptitudes supplémentaires pouvant servir de « leviers d'action »¹⁰ pour son projet

⁹ Ces deux formes d'ajustement ont été mises en évidence par Eymard-Duvernay et Marchal (1994). Ces auteurs définissent les dispositifs d'intéressement comme la prise en compte de l'intérêt des personnes que l'on cherche à mobiliser dans le cadre d'une négociation, et les dispositifs d'évaluation comme l'évaluation de la conformité des conduites en référence à des principes généraux (Eymard-Duvernay et Marchal ; 1994, p15).

¹⁰ Le levier d'action est défini, par l'administration, comme une aptitude particulière de la personne, consciente ou inconsciente, et qui ne peut se « classer » en termes de savoir, savoir-être ou savoir-faire : il s'agit d'un « don » de la personne, inné ou construit (« j'ai le sens de ... ») mais il ne peut, en

d'employabilité. Rappelons que le CAP n'est pas spécialiste en matière de repérage des compétences et leviers d'action des demandeurs d'emploi ; le spécialiste en la matière est le conseiller en orientation professionnelle (COP)¹¹, comme nous l'avons vu précédemment. Toutefois, en bon généraliste, le CAP doit amorcer cette phase de repérage et la mener jusqu'aux limites de son propre métier de généraliste. En clair, toute situation critique ou blocage nécessitera l'intervention d'un COP ; cette intervention ponctuelle viendra se greffer sur l'action générale du CAP.

Le CAP dispose également d'une grille d'analyse des motivations. L'analyse des motivations doit permettre d'établir des liens, de convergence ou de divergence, entre projet de vie du particulier, projet professionnel et réalité du marché. Dans la phase de (co)-construction de projet(s), le CAP fait choisir au particulier trois projets professionnels (au minimum 2) sur base d'une liste de familles professionnelles, il édite les fiches ROME correspondantes et compare les contenus de ces fiches avec les grilles de compétences, de leviers d'actions et les grilles de convergences-divergences de motivation. Une phase de mise en œuvre de stratégies d'approche du marché est initiée par le CAP, mais à nouveau, celui-ci n'étant pas spécialiste en la matière, il relaiera souvent vers les conseillers en recherche d'emploi (CRE)¹², agents spécialisés en techniques et stratégies d'approche du marché de l'emploi, comme nous l'avons vu précédemment.

Tout au long de l'accompagnement du demandeur d'emploi, ce « trajet d'employabilité », le CAP garde des traces du suivi sur différents supports. D'une

aucun cas, s'agit des envies ou critères de vie de la personne (in Plan Jeunes + : Vade-mecum à l'attention du personnel du FOREM, mise à jour mai 2001 ; PJ+ : guide du bon sens – DR d'Arlon).

¹¹ Le conseiller en orientation professionnelle (COP) de FOREM Conseil est ce spécialiste de l'orientation professionnelle chargé d'assister ponctuellement et d'orienter les demandeurs d'emploi dans l'élaboration de leur projet professionnel, mobilisant tour à tour des méthodes collectives ou individualisées (bilan de compétences).

¹² Le conseiller en recherche d'emploi (CRE) de FOREM Conseil est ce spécialiste des techniques de recherche d'emploi chargé, dans le cadre de séances individuelles (simulations d'entretiens d'embauche filmées, prospection téléphonique) ou collectives (table d'écriture de CV et lettres de motivation, séances de re-motivation), d'assister les demandeurs d'emploi dans leur travail d'apprentissage ou de maîtrise de différentes techniques de recherche d'emploi.

part, il constitue un dossier (support papier) contenant : le formulaire A36 d'inscription complété par le CDA, la convention d'insertion qui contractualise l'accompagnement (formulaire CAPJ+), la grille de pré-repérage en 4 axes, une note mémo (portant la mention : « *notre expertise ne consiste pas à trouver une solution rapide !* »), des notes manuscrites personnelles prises par l'agent lors des différents entretiens de suivi, d'éventuels CV du demandeur d'emploi réalisés aux « Tables de l'emploi ». D'autre part, le CAP encode chacune de ses interventions dans la base ERASME (support informatique). L'accompagnement du demandeur d'emploi se clôture par un rapport transmis à l'ONEM.

Qui sont ces individus que doivent suivre les CAP ? L'administration centrale du FOREM charge les CAP de suivre quatre types de publics dans le cadre de leur parcours d'insertion contractualisé : les « PJ+ », les « PTP », les « demandes volontaires » et les « suivis stagiaires ». Chacune de ces « catégories indigènes » renvoie à des catégories institutionnelles de publics-cible. Les « PJ+ » sont des jeunes de moins de 25 ans qui entrent dans le Plan Jeunes Plus du FOREM. Les « PTP » sont des chômeurs complets indemnisés (CCI) de plus de deux ans insérés dans un Programme de Transition Professionnelle. Les « demandes volontaires » sont des individus qui viennent spontanément solliciter les services du CAP (demandeurs d'emploi librement inscrits, indépendants, travailleurs salariés, ...). Les « suivis stagiaires » sont des demandeurs d'emploi en formation pré-qualifiante ou de remise à niveau chez un opérateur agréé, reconnu par le FOREM. Lors de notre travail de terrain, les CAP passaient, en moyenne, 80% de leur temps de travail à des suivis des jeunes demandeurs d'emploi dans le cadre du Plan Jeunes Plus.

Bien que les prescriptions ou catégorisations réglementaires des publics laissent peu de place aux catégorisations indigènes, les CAP construisent quelques taxonomies indigènes ou typologies de relations à la clientèle, où chacun des types ou modes de relation-client se caractérise par une difficulté particulière qui oriente le

travail d'insertion dans une direction bien précise (travail sur la motivation, sur les techniques de recherche d'emploi et formation, travail sur les facultés d'autonomie) et de doser avec finesse le poids de chaque intervention.

Deux tensions fortes du métier de CAP ont été mises en évidence : l'une organisationnelle qui concerne la précarité des statuts des CAP, l'autre identitaire ou morale qui a trait au travail d'ajustement délicat qu'opère le CAP entre des rapports d'intéressement et des rapports d'évaluation. La précarité des statuts des professionnels de l'insertion semble être une constante, tant pour certains CAP, que pour certains professionnels de Carrefour Formation, que pour la majorité des professionnels du secteur associatif : globalement, ces professionnels de l'insertion nous sont apparus comme des professionnels en quête d'insertion socioprofessionnelle. Une autre constante ou tension constante que nous avons repérée concerne ici la nature du travail d'insertion qui nécessite de la part du professionnel un ajustement fin entre des rapports d'intéressement et des rapports d'évaluation. Ces deux modes relationnels, à l'égard du public, à ajuster en permanence renvoient en réalité à deux conceptions antagonistes du métier (l'aide ou le contrôle), l'une fortement valorisée (l'image du généraliste), l'autre puissamment dévalorisée (le flic de l'insertion), toutes deux prescrites aux niveaux organisationnel et politique.

5. Le conseiller en formation (Carrefour Formation – structure multi-partenariale)

Dans le décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, le Gouvernement accorde une licence partielle aux professionnels de Carrefour Formation, prévoyant la coexistence de plusieurs organisations et professionnels sur un même « territoire », celui de l'accueil et de l'information des bénéficiaires du dispositif intégré d'insertion. Les professionnels de Carrefour Formation partageront ce territoire avec d'autres professionnels, ceux des Maisons de l'Emploi et des

Espaces Ressources Emploi du FOREM et des services d'accueil et d'information d'autres organisations partenaires.

Les Carrefours Formation

Dans la foulée de la mise en œuvre d'un Parcours d'insertion en Région wallonne, cinq opérateurs de formation signent, le 15 Janvier 1998, une Convention cadre¹³, en vue de mettre en place et de développer des Carrefours Formation. Ce dispositif intègre, dans ses principes d'action, les principes généraux de la « Charte du Parcours d'insertion »¹⁴: esprit de partenariat, orientation « client – qualité du service », appui aux filières d'insertion répondant aux besoins des personnes et du marché de l'emploi, implication des individus dans la gestion de leurs parcours. Par cette convention cadre, cinq partenaires construisent une structure nouvelle : une organisation « au carrefour » de cinq organisations concurrentes oeuvrant dans un même territoire.

La convention cadre définit deux missions spécifiques qui incombent aux professionnels des Carrefours Formation. D'une part, une mission d'information : œuvrer à la transparence de l'offre et à la diffusion de l'information sur les actions de formation / insertion, auprès des personnes et des opérateurs de terrain. D'autre part, une mission de conseil : écouter, comprendre et enregistrer la demande du candidat, et l'aider à définir son plan d'action en tenant compte de sa situation et des possibilités de formations existantes. Ces missions doivent impérativement s'exercer dans le strict respect de la « Charte de l'animation pédagogique des Carrefours Formation ». Cette charte esquisse les deux composantes essentielles du travail des professionnels oeuvrant à Carrefour Formation : le travail avec le public (ou production directe = produire un service) et travail en équipe ou en réseau, comme l'équipe est un réseau (ou production indirecte = construire une organisation capable de produire ce service – travail hors flux).

¹³ La Convention Cadre des Carrefours Formation et son annexe « Charte de l'animation pédagogique » sont signées le 15 janvier 1998 par le Ministre du Budget, des Finances, de l'Emploi et de la Formation et les représentants des différents opérateurs partenaires, à savoir l'Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées (AWIPH), les Organismes d'Insertion Socioprofessionnelle/Entreprises de Formation par le Travail (OISP/EFT), l'Enseignement de Promotion Sociale (ESP), l'Institut de Formation des Petites et Moyennes Entreprises (IFPME) et le FOREM. Un premier Avenant à la Convention Cadre signé par la Ministre de l'Emploi et de la Formation a pris cours le 15 août 2000.

¹⁴ Signature de la Charte le 15/05/1997

Depuis juin 2003, les Carrefours Formation sont devenus des Carrefours Emplois Formation. La structure partenariale s'est « rapprochée physiquement » des Espaces Ressources Emploi du FOREM, et une nouvelle convention cadre est sur le point d'être signée. Lors de notre travail de terrain nous avons assisté en direct à la déterritorialisation de l'identité professionnelle des « animateurs pédagogiques » des Carrefours Formation de Liège et de Libramont. Nous assistons actuellement, à Liège, à la reterritorialisation (douloureuse) de ces professionnels dans les bâtiments de FOREM Conseil, en tant que « conseillers en formation ».

Le conseiller en formation de Carrefour Formation se présente comme un des spécialistes de l'employabilité : il se définit comme le spécialiste de l'information sur les formations. Toutefois, ce profil d'expert en information sur les formations est loin de résumer l'ensemble des compétences en action de ce professionnel, eu égard à la diversité des publics avec lesquels il travaille, au caractère fluide et non stabilisé de l'information qu'il traite, au cadre organisationnel très particulier dans lequel il évolue. En effet, Carrefour Formation multi opérateur se présente comme une organisation hybride à l'extrême, au carrefour de cinq opérateurs de formation, qui tient ensemble d'une part grâce à un travail de décloisonnement organisationnel fort opéré par les acteurs de terrain, et d'autre part, au moyen de procédés organisationnels d'« indivision sociale du travail ». Dès lors, le métier qu'exercent ces professionnels se situe également au carrefour de différents métiers : l'expert en formation, le psychologue, le documentaliste et l'agent de réseau. La polycompétence apparaît également comme une constante dans le champ de l'insertion : polycompétence des généralistes et des spécialistes.

Si le travail et les modes opératoires des CAP du FOREM sont principalement définis par des règles,- ou chaînes télescopiques de traductions de règles -, les modes opératoires des professionnels de Carrefour Formation sont plutôt définis par les espaces de travail, ou plus exactement par les codes de chaque espace de travail qui tendent à standardiser les pratiques et les comportements. Le travail de l'animateur pédagogique avec le public s'opère dans trois cadres d'interaction très

différents : l'accueil en salle de documentation (dans l'espace ouvert, travail en flux continu, généralement debout), l'entretien conseil (à un bureau, relation de face à face, travail sur rendez-vous), les séances d'information collective (animations de groupes programmées, gestion des dynamiques collectives).

Le premier accueil dans l'espace ouvert s'effectue généralement debout. L'agent se présente, présente brièvement Carrefour Formation : le service de documentation (l'offre de formation classée en 20 domaines, les ordinateurs et photocopieuses à disposition du public), le service d'entretien conseil et les séances d'information collective programmées. Souvent, l'agent sera amené à préciser que « *Carrefour Formation, ce n'est pas le FOREM, ni l'ONEM* », qu'il ne s'agit pas non plus d'un centre de formation mais d'un centre de documentation et de conseil sur les formations. Ces premières balises étant posées, l'agent sort les dossiers correspondant à la demande de l'utilisateur et s'assied avec lui à une table. L'agent essaye de décoder la demande de l'utilisateur ou, le cas échéant, de faire émerger cette demande, ou de la retraduire. L'agent parcourt les dossiers et, en fonction du degré d'autonomie de l'utilisateur, explique le contenu des dossiers : la table des matières, les informations sur les métiers, les informations sur les formations. Ensuite, l'agent procède à une présentation, – la plus complète, la plus neutre, et la plus adaptée possible –, des différentes filières de formations existantes : les différents opérateurs, les modalités d'accès, les diplômes ou certifications délivrés, les contenus, les types de pédagogie, ... Enfin, l'agent sélectionnera avec l'utilisateur les « produits » qui conviennent le mieux à ses besoins et à sa situation ; il proposera généralement de photocopier les informations retenues et suggérera à l'utilisateur de prendre une série d'informations complémentaires par téléphone ou via Internet. A ce stade, l'utilisateur peut, s'il le souhaite ou s'il en ressent le besoin, prendre rendez-vous pour bénéficier d'un entretien conseil individualisé.

Dans le cadre plus individualisé de l'entretien conseil, le professionnel procédera à une analyse plus approfondie de la demande. Cette analyse de la demande consiste théoriquement, si l'on s'en tient au *Vade Mecum de l'analyse de la*

demande¹⁵, en une analyse de faisabilité du projet (pour autant que l'usager arrive avec un projet professionnel relativement défini : 1) évaluer l'adéquation entre le projet du candidat et ses compétences, ses aptitudes physiques, sa personnalité, son cadre de vie ; 2) évaluer l'adéquation entre le projet et l'emploi possible ; 3) évaluer l'adaptation du candidat aux conditions de travail ; 4) confronter le projet professionnel au projet de formation. Lorsque ce projet n'est pas défini, le travail d'analyse de la demande sera essentiellement exploratoire et consistera à faire émerger des projets, à traduire des envies, des craintes, des silences, ... en projets. Dans ces situations critiques où les outils de travail deviennent inopérants, les professionnels s'appuient sur leur expérience, sur leur « feeling ». Dans ces situations critiques, les conseillers s'appuient également sur le principe éthique de responsabilisation de l'usager, d'activation de ses facultés d'autonomie : c'est à lui de faire son chemin, c'est à lui de trouver la solution.

Les professionnels de Carrefour Formation organisent également des séances d'information collective soit dans leur propre bâtiment soit à l'extérieur chez des partenaires (opérateurs de formation, CPAS, ...). On peut distinguer au moins deux types différents de séances d'information collective : celles qui visent la présentation de familles professionnelles et/ou de filières de formation et celles qui visent la présentation de Carrefour Formation. Entre ces deux modèles, l'équipe de Liège a développé un module d'information collective un peu particulier, le module « *Comment choisir sa formation ?* ». Ce module a été construit pour répondre au constat suivant : certaines personnes éprouvent des difficultés à choisir une formation parce qu'elles ne sont pas habituées à consulter de la documentation. Partant du principe que leurs clients ne possèdent pas les mêmes ressources et, dès lors, ne jouissent pas d'un même degré d'autonomie, ces professionnels

¹⁵ Ce Vade Mecum émane en réalité des COISP du FOREM. Il n'a jamais été remis officiellement aux partenaires. Par initiative personnelle, certains anciens membres des COISP travaillant depuis à Carrefour ont introduit ce document au sein des équipes pour outiller leurs nouveaux collègues, souvent démunis face à l'entretien conseil. En effet, le dispositif Carrefour (Pôle d'appui et CACF) ne s'est occupé que tardivement de la formation à l'entretien. Rappelons qu'une grande partie des professionnels de Carrefour ont été « lancés dans l'aventure » sans aucune formation de base.

proposent d'activer les facultés d'autonomie de certaines catégories de public plus fragilisées, moins autonomes. Ce « mode d'emploi » pour bien utiliser au mieux le dispositif Carrefour Formation, nous apparaît comme une sorte de cours collectif « de rattrapage » ou de « remise à niveau » portant sur les techniques de recherche d'information à Carrefour Formation : 1) présentation de Carrefour Formation ; 2) présentation des opérateurs de formation ; 3) présentation des orientateurs ; 4) utilisation de la salle de documentation ; 5) petit guide pour faire un choix de formation. Il s'agit bel et bien d'une gestion proactive du principe d'autonomie de l'utilisateur qui pousse les professionnels à anticiper les risques d'exclusion ou d'inégalité d'accès à l'information sur les formations.

Le public de Carrefour Formation est indéfinissable : d'une part, parce que l'organisation souhaite accueillir « le tout public », et d'autre part parce qu'elle ne souhaite pas « travailler au dossier » et dès lors identifier ses publics. Naviguant sans cadre et sans trace, les professionnels de Carrefour se reposent entièrement sur leurs propres représentations subjectives des publics, produites au fil de leur pratique professionnelle, pour produire un savoir commun, une connaissance collective des publics. Les typologies *indigènes*¹⁶ de relations à la clientèle produites par ces professionnels constituent leurs seuls repères.

La gestion participative d'une organisation multipartenariale comme Carrefour Formation nous est apparue comme un questionnement permanent sur les relations hiérarchiques et le rapport à l'autorité. Les relations que les professionnels entretiennent avec l'autorité sont extrêmement complexes : d'une part, ils se réfèrent à leur hiérarchie « administrative » (leur opérateur d'appartenance) relativement éloignée de la quotidienneté de leur travail, d'autre part, ils se réfèrent à leur hiérarchie « directe » interne à Carrefour Formation (leur gestionnaire Carrefour, le Comité d'accompagnement, le Pôle d'appui). Aucune voie hiérarchique ne prime sur l'autre a priori ... Toutefois, ces deux voies hiérarchiques seront, tour à

¹⁶ Le terme « indigène » n'est utilisé ici sans aucune connotation péjorative ; il sert à désigner le local et les productions territorialisées des acteurs de terrain.

tour, mobilisées par les professionnels de Carrefour Formation, dans le cadre de situations de travail très concrètes, afin de justifier ou légitimer une action.

Le caractère hybride de cette structure multipartenariale nous est également apparu comme un questionnement permanent sur l'identité collective. Invariablement, les agents que nous avons rencontrés se sont présentés, avant tout, comme des agents Carrefour Formation, et non comme des agents du FOREM, de l'AWIPH, des EFT/OISP, de la Promotion Sociale ou de l'IFPME. Cette conscience collective forte traduit plusieurs années de construction d'une « identité » Carrefour Formation opérée par les acteurs de terrain. Elle révèle un travail de *décloisonnement organisationnel* opéré par les professionnels. Mais cette forte identité collective « Carrefour » s'arrête généralement lorsque les acteurs de terrain sont confrontés à des principes de réalité (contrats d'emploi, salaires, congés, financement des Carrefours Formation ...). La coexistence de principes d'action (logique de partenariat) et de principes de réalité entretient une double construction identitaire.

6. Le professionnel en Entreprise de Formation par le Travail (EFT– secteur associatif)

Dans le décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, le Gouvernement wallon nomme spécifiquement huit opérateurs de formation et d'insertion faisant partie intégrante du dispositif¹⁷, dont les EFT.

Le professionnel d'une EFT exerce un métier de « généraliste » pour un public « spécialisé » : un métier de généraliste dans le sens où il dispense une formation très générale, pour public spécialisé dans la mesure où même le Gouvernement wallon a bien du mal à le définir simplement, ce public « *dont personne ne veut ...* », ces individus qui présentent les plus sérieux troubles de l'employabilité. Trois profils

¹⁷ Le FOREM, les EFT/OISP, les MIRE, les centres de validation de compétences, les centres de formation de l'IFPME, les centres de formation de l'AWIPH, la Promotion sociale et les CEFA.

relativement distincts (pas directement apparents) coexistent dans une EFT : un profil de directeur (des « visionnaires » devenus « gestionnaires »), des travailleurs sociaux qui se définissent comme des « polyvalents de service » et des formateurs très « généralistes ».

Les Entreprises de Formation par le Travail

Constituées sous forme d'ASBL (loi du 27 juin 1921) ou développées par des CPAS (loi organique du 8 juillet 1976), les Entreprises de Formation par le Travail (EFT) proposent des formations, d'une durée maximale de 18 mois, pour des stagiaires faiblement qualifiés. Ces actions de formation se caractérisent par une pédagogie spécifique alliant formation théorique, travail productif et accompagnement psychosocial.

Le secteur des EFT/OISP se compose de cinq fédérations¹⁸ qui réunissent les différents centres tout en respectant les options philosophiques, pédagogiques et économiques de chacun ; une interfédération rassemble les cinq fédérations et assure un rôle d'interlocuteur unique auprès des pouvoirs publics.

Dans le décret relatif à l'agrément et au subventionnement des EFT/OISP (01/04/2004), le Gouvernement wallon définit différents objectifs généraux (préparer l'insertion socioprofessionnelle, favoriser l'égalité des chances, ...) et d'autres objectifs intermédiaires (autonomie sociale, citoyenneté, projets professionnels, accès à la formation qualifiante, ...). En procédant de la sorte, le Gouvernement wallon affirme implicitement le caractère linéaire du dispositif intégré d'insertion, en inscrivant (ou en enfermant) le secteur associatif des EFT/OISP dans une phase de préqualification, de préparation des stagiaires à la formation qualifiante.

Si ces professionnels définissent leur métier par les composantes paradoxales inhérentes à son exercice, c'est sans doute parce que leur activité professionnelle se situe juste à l'intersection de l'économique, du pédagogique et du travail social. La production non-rentable permet d'équilibrer les tensions au sein de l'EFT entre des intérêts contradictoires, mais par là même, la rend totalement dépendante des subsides.

¹⁸ AID, ALEAP, CAIPS, ACFI et Lire et Ecrire

« Etre rentable, moi ça me pose question, en disant : mais où est la limite entre une Entreprise d'Insertion et une EFT ? Et s'il faut absolument être rentable, quelle place on laisse effectivement aux stagiaires ? Parce que d'après ce que je vois en tout cas, aussi bien dans le secteur bâtiment que dans le secteur HORECA, nous autres pour faire fonctionner un restaurant en 2h1/2 par jour, il nous faut 8h au sinon, on n'y arrive pas, 8h de préparation de repas. Dans le bâtiment, même chose : si on veut laisser un stagiaire faire un mur, le premier jour, il mettra 8 blocs, et donc, il faut le laisser mettre 8 blocs, si on laisse le moniteur faire, regarde comment on fait, il l'aura fini sur la journée son mur. Où est le juste milieu dans cette histoire ? Et si on se crée des besoins financiers, comment fait-on pour les remplir ? »

(Formateur EFT)

L'inscription des EFT au carrefour de l'économique, du pédagogique et du travail social génère une concurrence accrue sur chacun des fronts des organisations hybrides : au niveau économique (entreprises concurrentes), au niveau pédagogique ou formatif (opérateurs de formations qualifiantes), au niveau psychosocial (concurrence des CPAS), en interne à l'EFT (concurrence entre les filières).

La conciliation et l'ajustement quotidien d'intérêts contradictoires ne constituent pas les seuls paradoxes du métier. Il faut également retenir le paradoxe de la formation préqualifiante : former sans diplôme tout en étant tenu à l'écart des dispositifs de validation des compétences.

« La question de la certification ... on peut peut-être en parler ... ça justement au niveau du Parcours d'Insertion, c'est une de nos grosses attentes. Pour le moment, la certification officielle est le domaine privilégié, je dirais la prérogative de l'enseignement. Et donc la formation qualifiante, c'est réservé à l'enseignement, quoique le FOREM s'est auto-proclamé qualifiant, puisque la Ministre de l'emploi est une succursale du FOREM, elle va pas dire le contraire, donc elle a reconnu ça, elle a validé ça. Ce qu'elle prévoit : c'est que les EFT et les OISP sont relégués dans la préqualification. On a évidemment pas de diplôme de préqualification. Non, on a rien du tout et donc le paradoxe est là ». (Directeur EFT)

Ce paradoxe renvoie à un autre paradoxe, davantage institutionnel : la distinction qu'opère le Gouvernement wallon entre formation qualifiante et formation pré-qualifiante cadre mal avec la volonté politique d'affirmer le caractère non-linéaire du dispositif intégré d'insertion par rapport au parcours d'insertion structuré en différentes étapes.

Une autre composante paradoxale de l'activité professionnelle en EFT concerne la perpétuelle reconversion identitaire des professionnels : les valeurs des professionnels de l'insertion sont constamment remises en question dans les cadres d'interaction qu'ils construisent avec les stagiaires. En EFT, c'est le professionnel qui s'adapte au public, qui amorce sa propre conversion identitaire ; autrement dit, c'est le public qui construit le travail d'insertion et l'agencement des modes opératoires du professionnel. Le travail permanent de conversion identitaire que l'agent effectue sur lui-même constitue une condition nécessaire préalable au travail d'insertion en situation : il rend possible la conversion identitaire du stagiaire.

Un autre paradoxe réside dans la nature de la liberté d'action du secteur associatif du champ de l'insertion socioprofessionnelle : une liberté « conditionnelle » vécue de manière dérangeante par les professionnels du secteur. En effet, une standardisation des pratiques risquerait de compromettre l'identité « associative » du secteur, comme alternative entre le public et le privé, avec la crainte de devenir des « petits FOREM » ou des « machines à exclure ». La dernière composante paradoxale du métier d'insertion en EFT, commune aux autres professionnels de l'insertion, concerne la précarité des conditions d'emploi et le caractère hybride des contrats de travail.

Comme nous venons de l'évoquer, le travail en EFT se caractérise par une telle pénétration du « client » au sein de l'organisation, qu'il (le client) la redéfinit

constamment, la construit¹⁹, et construit les modes opératoires du travail d'insertion. De manière infiniment moins formalisée que pour les CAP du FOREM, le travail d'insertion en EFT se compose globalement de quatre phases distinctes dont l'ampleur varie fortement d'un stagiaire à l'autre, d'une situation à l'autre. La linéarité de cet agencement en quatre phases n'a pas été démontrée : de nombreux parcours individuels de stagiaires se caractérisent par des « allers-retours » successifs entre ces différentes phases. Dans un premier temps, le travail d'insertion se caractérise par une phase d'« apprivoisement » mutuel entre le stagiaire et le professionnel et se concentre exclusivement dans un processus de stabilisation des chutes dans des « zones d'expérimentation et de respect mutuel ». La stabilisation des chutes nécessite la production constante de diagnostics. Dans un deuxième temps, le professionnel actionne des processus d'intéressement (couplés à des processus de traduction) afin d'amorcer progressivement l'implication du stagiaire dans la construction de son parcours (auto-évaluation du stagiaire et activation des facultés d'autonomie). Les tensions entre rapports d'intéressement et d'évaluation observées au FOREM, sont également présentes en EFT mais fortement atténuées par les pratiques d'auto-évaluation du stagiaire. C'est davantage la confrontation au réel (et pas forcément à la règle administrative) qui s'oppose aux rapports d'intéressement, comme pour les conseillers en formation de Carrefour Formation. La dernière phase du travail d'insertion en EFT correspond au travail sur l'employabilité. C'est à ce stade uniquement que le travail « social » opéré en amont par le professionnel de l'insertion peut se connecter à un travail d'insertion, stricto sensu, comme un travail sur l'employabilité du stagiaire : autrement dit, travailler les comportements professionnels, sur base du travail opéré en amont sur les comportements sociaux de base, travailler l'expérience professionnelle (sur chantier, en entreprise, seul dans un véhicule, ...) sur base du travail opéré en amont sur l'expérience relationnelle (espaces de respect mutuel),

¹⁹ Dans les deux EFT que nous avons investiguées, les stagiaires des filières bâtiment participent à la construction des bâtiments de l'EFT. Plus globalement, les stagiaires participent à la production de richesses, même non-rentable, qui permet l'octroi de subsides.

travailler les techniques de recherche d'emploi sur base du travail opéré en amont sur la recherche active de soi.

7. Profession consultante et traitement clinique du chômage

Après avoir présenté chacun de ces trois groupes professionnels relativement contrastés, nous souhaiterions nous attarder un instant sur la professionnalisation de ces métiers. La professionnalisation désigne, comme nous l'avons déjà évoqué, le processus historique par lequel un groupe professionnel tend à construire son métier en profession établie. L'autorisation légale ou officielle d'exercer et le développement d'un savoir ésotérique constituent deux composantes essentielles de l'organisation professionnelle, cette organisation politique d'un groupe qui se bat pour sa survie.

Si l'on s'en réfère à Hughes, *« on peut dire qu'un métier existe, lorsqu'un groupe de gens s'est fait reconnaître la licence exclusive d'exercer certaines activités en échange d'argent, de biens ou de services. Ceux qui disposent de cette licence, s'ils ont le sens de la solidarité et de leur propre position, revendiqueront un mandat pour définir les comportements que devraient adopter les autres personnes à l'égard de tout ce qui touche à leur travail. (...) Licence et mandat constituent les manifestations premières de la division morale du travail, c'est-à-dire des processus de répartition des différentes fonctions morales entre les membres de la société, individus ou catégories d'individus »* (Hughes, 1996 : 99-100). Entre 2001 et 2004, le Gouvernement wallon a procédé à une reconfiguration complète du champ de l'insertion socioprofessionnelle et une réorganisation substantielle de la gestion du marché du travail²⁰. Durant cette période, les professionnels de l'insertion en Région

²⁰ L'intense activité décrétole traduit une volonté politique forte de conférer un statut légal au *Parcours d'insertion* et de repositionner chaque acteur, chaque organisation, chaque public-cible dans un dispositif nouveau : décrets et avant-projets de décrets relatifs à l'organisation et la gestion du marché du travail, l'avant-projet de décret relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, l'avant-projet de décret relatif à l'agrément et au

wallonne ont assisté aux différentes phases d'élaboration de décrets, émanant du Gouvernement wallon, qui constituent (depuis 2004) pour différents groupes la *licence* légitimant l'exercice de leur activité professionnelle. Sur base de cette licence officielle, l'organisation professionnelle se construit un *mandat* qui stabilise le territoire professionnel et limite la concurrence interprofessionnelle (Dubar & Tripier, 1998 : 104).

Les groupes professionnels observés émergent tous de nouvelles politiques dans de nouveaux cadres organisationnels. L'apparition de politiques actives d'emploi et le co-financement européen de ces politiques en Belgique, - de nouvelles sources de financement liées à de nouveaux modèles techniques et normatifs -, a fortement contribué au développement du champ de l'insertion en Région wallonne : création de nouvelles organisations comme les Carrefours Formation (créés en 1996) et les Entreprises de Formation par le Travail (reconnues officiellement en 1995) et modernisation du Service Public d'Emploi (audits de consultants privés, développement d'une orientation « client », campagnes de communication interne et externe, apparition de nouveaux services ...). Ces nouveaux groupes professionnels présentent bon nombre de caractéristiques communes : métier relationnel qui nécessite engagement affectif et polycompétence (caractère pluridimensionnel du travail d'insertion) ; définitions et pratiques du métier comme celui d'un généraliste ou d'un spécialiste qui pose des diagnostics ; tensions (techniques, organisationnelles et morales) communes.

Comme nous l'avons vu, la finalité de leur travail vise moins directement la mise à l'emploi qu'un travail sur l'employabilité : le sens du travail d'insertion consiste à mettre l'individu au travail ... sur lui-même. Comment expliquer ce consensus sur les finalités subjectives du travail d'insertion ? D'une part, l'employabilité constitue un des objectifs officiels des politiques actives (européennes, fédérales, régionales)

subventionnement des EFT/OISP, le contrat de gestion 2001-2005 du FOREM. Cette intense activité décrétole traduit également les bouleversements institutionnels causés par la ratification de la Convention 181 de l'OIT (la « gestion mixte » du marché de l'emploi).

de l'emploi. D'autre part, cette finalité semble la seule tenable, viable sur un plan moral pour ces professionnels de première ligne. En effet, les professionnels de l'insertion n'ayant de pouvoir d'action ni au niveau de la création d'emploi, ni au niveau de l'accès à l'emploi, c'est à un autre niveau que doit se situer leur intervention : n'étant pas responsables de l'emploi ou du non-emploi des individus, ils responsabilisent les individus à travailler leur employabilité, leur capacité à trouver un emploi.

Pour amener le demandeur d'emploi à opérer ce travail sur lui-même, le professionnel dose habilement des rapports d'intéressement et des rapports d'évaluation (Eymard-Duvernay & Marchal, 1994) : cette double composante du travail d'insertion (l'aide et le contrôle) est liée à la nature du mandat politique (l'activation d'individus).

Mais comment ces professionnels parviennent-ils effectivement, dans le cadre de dispositifs contraignants d'accompagnement de demandeurs d'emploi, à intéresser l'individu qui cherche un emploi à se mettre au travail sur lui-même ? L'horizontalité (ou continuité) des arrangements pragmatiques ne suffit pas à expliquer ce « miracle ». Les travaux de Divay (1996) et de Demazière (2003) mettent en évidence la dimension « magique » du traitement individualisé du chômage, insistant sur l'autorité charismatique du conseiller en recherche d'emploi, sur la puissance symbolique que recouvrent ses gestes, sa voix, ses techniques, sa conviction ... *« A travers la description de sa pratique, ce conseiller²¹ s'apparente tout à tour à un guérisseur ou désorceleur, mais également à un devin qui prédit généralement des réussites. (...) Son approche produit un effet de fascination sur les conseillés qui pensent découvrir des facettes inconnues d'eux-mêmes. Il se trouve ainsi pourvu d'une autorité charismatique à laquelle son public se soumet parce qu'il est parvenu à instaurer une croyance collective (...) »* (Divay, 1996 : 182-183). *« Le chômage (...) est une situation anormale qui engendre douleurs et souffrance, qui est vécue en termes affectifs, qui lézarde un système interprétatif où*

²¹ Pour éviter toute confusion : nous privilégions l'usage du terme « conseiller », qui constitue la dénomination officielle en Région wallonne, à celui de « conseiller » que propose Divay (1996).

tout se tenait. Des professionnels, sortes de chamanes contemporains, vont alors intervenir auprès des chômeurs pour inscrire cette expérience dans une conception cohérente du monde à laquelle l'individu pourra adhérer et qui permettra sa guérison. Toute l'efficacité symbolique tient dans les croyances collectives mobilisées et le rapport des individus à ces croyances. » Demazière, 2003 : 137). De quelle magie ou croyance collective s'agit-il ? Ce que notre travail tente de montrer, c'est que la « magie » repose sur un « savoir ésotérique » que détient et développe la profession : une capacité collective (technique et morale) à transformer, traduire de la souffrance en « troubles » de l'employabilité. Ces pratiques s'alimentent d'une croyance commune en l'existence de troubles individuels de l'employabilité indépendante de leur construction sociale, comme en témoigne cet extrait.

« Est-ce que ça se dessine clairement, pour toi, la spécificité du CAP dans l'ensemble de cette structure ? C'est un peu le médecin généraliste qui va renvoyer à des spécialistes. Tu sais c'est vraiment rattaché au corps médical ; je trouve que l'image n'est pas si mauvaise que ça. (...) Donc on va faire tout un travail de visualisation, de relevé de tout... - enfin si on parle le langage médical -, le relevé de toute la symptomatologie qui nous permet d'établir à terme un diagnostic. » (Conseiller en Accompagnement Professionnel, FOREM de Libramont)

Les travaux de Freidson (1984) nous permettent d'analyser ce travail apparemment « neutre » de pose de diagnostics (caractéristique principale d'une *profession consultante*), qu'opèrent généralistes et spécialistes de l'employabilité, comme un travail « positif » de construction de troubles de l'employabilité²². L'émergence d'une *profession consultante* dans le champ de l'insertion, comme accomplissement pratique de politiques « actives », oriente le traitement du chômage dans une voie résolument « clinique ».

²² Il est intéressant, sur ce point, de rappeler la filiation du concept d'employabilité au champ de la « clinique sociale » (Gazier, 2003).

La thèse, selon laquelle les maladies sont des inventions, des catégories construites par un corps professionnel, et les malades les produits d'institutions sociales, n'est pas récente. En 1946, après neuf ans d'internement en asile psychiatrique, Antonin Artaud nous rappelait déjà que « *s'il n'y avait pas eu de médecins, il n'y aurait jamais eu de malades* »²³. Cette thèse a été largement développée par la seconde génération de sociologues de l'école de Chicago (Hughes, Becker, Freidson, Goffman). En France, les travaux de Foucault et de Deleuze & Guattari ont largement contribué à son essor. Pour Hughes (1996) par exemple, il est clair que si les douleurs et les plaintes sont le lot de l'espèce humaine, les maladies quant à elles sont bien des inventions, dans la mesure où elles procèdent d'une définition des conditions et des situations. Telle est également la thèse de Freidson (*op. cit.*) relative à la construction sociale de la maladie : la déviance biologique ne constitue une maladie que lorsqu'elle est construite comme déviance sociale. Cette thèse s'appuie explicitement sur l'approche « situationnelle » de la déviance défendue par Becker (1985). Si les médecins construisent des maladies ou les professionnels de l'insertion construisent des troubles de l'employabilité c'est par instinct de survie : pour qu'une profession consultante puisse mettre en pratique ses idées sur la maladie (exercer son pouvoir), il faut impérativement que les profanes se rendent compte qu'ils sont malades et s'en remettent à leurs soins, si l'on en croit Freidson. En clair, « *les membres des professions ne se bornent pas à offrir un service, mais ils définissent les besoins même qu'ils servent* » (Hughes, 1996 : 131).

Freidson nous apprend que la profession est une organisation politique en quête de légitimité vis-à-vis du public, d'autonomie professionnelle vis-à-vis de l'Etat et de monopolisation vis-à-vis de la concurrence. Le savoir professionnel ésotérique sur lequel repose la construction des troubles de l'employabilité permet aux groupes professionnels en présence de construire cette légitimité vis-à-vis de leur public, ainsi qu'une certaine autonomie vis-à-vis de l'Etat qui les mandate ; il permet également de faire face à la concurrence interprofessionnelle.

²³ Antonin Artaud, *Aliénation et magie noire*, 1946.

Dans le cadre de dispositifs contraignants d'accompagnement de chômeurs, la construction des troubles de l'employabilité, l'organisation de l'expérience de ces « troubles » et la socialisation au rôle de « malade » fondent la légitimité professionnelle de l'agent, rendant ainsi praticable la responsabilisation du chômeur. Mais pour le professionnel d'insertion, construire des troubles de l'employabilité ce n'est pas uniquement créer un besoin qu'il sert pour fonder sa légitimité, c'est également se mettre, et mettre le demandeur d'emploi, à l'abri du regard extérieur, d'évaluations externes qui tendraient à nier la légitimité du travail accompli. La professionnalisation est bien une stratégie politique visant à exercer, sur son propre travail, un contrôle légitimement reconnu. C'est ainsi que les professionnels de l'insertion, en Région wallonne, se construisent une marge de manœuvre, une liberté d'action par rapport aux pouvoirs publics qui tendraient à privilégier une conception purement *marchande* de l'employabilité (« les machines à trier », cfr. Gazier, 2003) et à pratiquer une « politique d'indicateurs » (Salais, à paraître) avide de performances statistiques (traçabilité, ratios, taux d'insertion, ...). Selon leur expression, il s'agit, pour ces professionnels de première ligne de « *se positionner avec un peu d'humanité entre des individus et des procédures d'exclusion* ». Ces professionnels de l'insertion construisent le travail sur l'employabilité comme un travail sur soi, détournant ainsi la notion d'employabilité d'une conception purement « marchande » ou « technocratique » vers une conception « psychosociale » ou « clinique ».

La construction de troubles de l'employabilité contribue également à la stabilisation des territoires professionnels. D'une part, la construction de troubles participe activement au processus de segmentation de l'organisation professionnelle entre généralistes et multitudes de spécialistes de l'employabilité. D'autre part, la construction de troubles permet de faire face à la pression concurrentielle des agences privées de placement et d'intérim générée par la nouvelle gestion mixte du marché de l'emploi (ratification de la Convention 181 de l'OIT) : dans un contexte où l'on manque cruellement de places sur le marché de l'emploi, le « placement » tend

à devenir un travail ingrat, un « sale boulot » dont ces professionnels tentent de se débarrasser, au profit notamment des placeurs d'agences privées.

8. Conclusion

Lorsqu'on mobilise la célèbre typologie des régimes d'Etat-providence d'Esping-Andersen (1999) comme grille analytique des formules d'activation dans le champ des politiques d'emploi, on s'aperçoit que deux modèles normatifs d'activation relativement contrastés coexistent aujourd'hui : un modèle anglo-saxon qui privilégie une approche par les « capitaux » et un modèle franco-allemand qui tendrait à privilégier une approche par les « capacités »²⁴ (Sen, 2000). De quel côté se situerait le traitement clinique du chômage observé en Région wallonne ?

Rappelons que la troisième voie « libérale », proposée par Giddens (2002), se fonde sur une conception rawlsienne de la justice : dans ce modèle, le rôle de l'Etat doit être de fournir aux individus des « capitaux », des « assets », leur permettant d'agir dans une société inégalitaire. L'Etat se présente comme grand investisseur en capital humain et l'individu apparaît comme un petit propriétaire « déterritorialisé » entrepreneur de lui-même. A l'Etat-providence « passif », simplement protecteur, se substitue un Etat-providence « patrimonial » (Gautié, 2003).

L'approche en termes de « marché transitionnel du travail » (MTT), introduite par Gunther Schmid en 1995, est présentée aujourd'hui comme un nouveau modèle d'articulation entre la protection sociale et le marché du travail, une sorte

²⁴ A. Sen définit la « capacité » (*capability*) comme la liberté réelle d'un individu, autrement dit, comme l'ensemble des fonctionnements qu'il peut réellement atteindre (Sen, 2000 : 122). Pour Sen, la focalisation sur les « biens premiers », sur les moyens (du bien-être, de la liberté) ne permet pas d'apprécier les possibilités de choix de l'individu. Il propose donc de substituer la base informationnelle des « paniers de biens » par celle de la « capacité » pour se donner les moyens de considérer directement les possibilités d'action des individus et d'interroger leur espace réel de liberté. L'approche par les « capacités » se présente, dès lors, comme une approche alternative à la *Théorie de la justice* de Rawls (1971).

d'alternative à la troisième voie de Giddens : plutôt que d'« équiper » les individus pour faire face aux risques liés au travail, il faudrait « équiper » le marché du travail pour doter les citoyens de droits nouveaux et étendre leur liberté réelle. Cette troisième voie franco-allemande nous rendra tous *sublimes*, si l'on en croit Gazier : des citoyens au travail, maîtres de notre mobilité et de nos engagements. Ce modèle d'activation semble correspondre au régime « corporatiste » d'Etat-providence, s'appuyant sur de nouvelles conceptions du statut professionnel (Supiot, 1999), de la mobilité professionnelle (Gazier, *in* Barbier et Gautié, 1998), de l'activité professionnelle (Boissonnat, 1995). Le modèle des MTT se propose de dépasser la simple possession de capitaux mobilisables sur un marché concurrentiel : ici, l'employabilité ne se réduit pas à de simples attributs individuels dans une conception purement marchande du travail, il s'agit d'une construction sociale (« employabilité interactive » selon Gazier). Au-delà des « capitaux », l'action publique agirait au niveau des capacités (au sens de Sen) des individus à utiliser ces capitaux dans un contexte donné. Gautié et Gazier (2003) définissent le modèle des MTT à partir d'un « individualisme citoyen » qui s'opposerait à l'« individualisme patrimonial ».

Le traitement clinique du chômage se situerait à un niveau intermédiaire entre ces deux modèles normatifs d'activation. En effet, pour les professionnels de l'insertion en Région wallonne, l'intervention de l'Etat ne peut se limiter à la dotation individuelle de capitaux mobilisables sur un marché concurrentiel, dans la mesure où, si l'individu souffre de troubles de l'employabilité, c'est parce que le marché du travail est « malade ». Cette croyance se fonde sur leur propre expérience professionnelle particulièrement chaotique et instable : nous avons longuement insisté sur la précarité des statuts des professionnels de l'insertion. Toutefois, les zones d'intervention de ces professionnels ne leur permettent pas d'agir directement sur le marché, d'« équiper » le marché, comme le suggère Gazier. Dès lors, l'orientation intermédiaire, certes moins ambitieuse que le modèle des marchés transitionnels, consiste à déconnecter radicalement le travail sur l'employabilité de

la mise à l'emploi : *« on n'est pas là pour parler en termes de solutions »*. La recherche « active » d'emploi se construit comme une carrière. Le travail sur soi prend le masque de l'emploi.

Bibliographie

- Badan P., Bonvin J.-M. & Moachon E. (2003), « Le rôle des acteurs locaux dans les nouvelles politiques de l'emploi », in *La transformation du chômage en Suisse : acteurs, enjeux, solutions*, conférence, Genève, 5-6 décembre 2003.
- Barbier J.-C. & Gautié J. (1998), *Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis*, PUF, Centres d'Études de l'Emploi, Paris.
- Becker H. S. (1995), *Outsiders, Etudes de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris.
- Beck U. (2001), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Aubier, Paris.
- Boissonnat J. (1995), *Le travail dans vingt ans*, Rapport au Commissariat au Plan, Editions Odile Jacob / La Documentation française, Paris.
- Bonvin J.-M. & Burnay N. (2000), « Le tournant procédural des politiques de l'emploi : des situations nationales contrastées », in *Recherches Sociologiques*, 2000/2, Belgique, 2000, pp5-27.
- Centre d'Études de l'Emploi (1995), *Les politiques publiques de l'emploi et leurs acteurs*, Cahiers du Centre d'Études de l'Emploi, PUF, Paris.
- Champy F. (2004), « La sociologie contemporaine française des groupes professionnels : ascendance interactionniste, programme épistémologique dominant, ontologie implicite », présentation au Centre d'Etudes Sociologiques de la Sorbonne (CESS), séance n°5 du 11/02/2004, Paris.
- Coulon A. (1993), *L'ethnométhodologie*, Que sais-je ?, PUF, Paris.
- Demazière D. (1995), *La sociologie du chômage*, Editions La découverte, Collection Repères, Paris.
- Demazière D. (2003), *Le chômage. Comment peut-on être chômeur ?*, Belin, Paris.
- Divay S. (1996), *L'aide à la recherche d'emploi. Des conseils pour sauver la face*, L'Harmattan, Paris.
- Dodier N. (1993), « Les appuis conventionnels de l'action. Eléments de pragmatique sociologique. », *Réseau*, n°62, CENT, pp65-85.
- Dubar C. (1995), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris.
- Dubar C. (2000), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, PUF, Paris.
- Dubar C. & Tripier P. (1998), *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris.
- Dubet F. (2002), *Le déclin de l'institution*, Seuil, Paris.
- Dufour P., Boismenu G. et Noël A. (2003), *L'aide au conditionnel: la contrepartie dans les mesures envers les personnes sans emploi en Europe et en Amérique du Nord*, P.I.E.-Peter Lang, Bruxelles.
- Elias N. (1991), *La société des individus*, Fayard, Paris.
- Esping-Andersen G. (1999), *Les trois mondes de l'Etat-providence. Essai sur le capitalisme moderne*, PUF, Paris, (1990).

- Eymard-Duvernay F. & Marchal E. (1994), « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, XXXV, pp5-36.
- Eymard-Duvernay F. & Marchal E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, Paris.
- de Fornel M., Ogien A., Quéré L. (2001), *L'ethnométhodologie. Une sociologie radicale*, La Découverte et Syros, Paris.
- Freidson E. (1984), *La profession médicale*, Payot, Paris.
- Gautié J. (2003), *Quelle troisième voie ? Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale*, Document de travail n°30, Centre d'Études de l'Emploi, Paris.
- Gautié J. & Gazier B. (2003), « Les marchés transitionnels du travail : à quel paradigme appartiennent-ils ? », in *Convention et Institution : approfondissements théoriques et contributions au débat politique*, colloque 12-13 décembre 2003, Grande Arche de la Défense, Paris.
- Garfinkel H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs (N.J.):Prentice Hall.
- Gazier B. (1990), « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », in *Sociologie du travail*, 4, pp575-584.
- Gazier B. (2001), « L'employabilité : la complexité d'une notion », in Ouvrage collectif, *L'employabilité : de la théorie à la pratique*, Peter Lang SA, Éditions scientifiques européennes, Bruxelles, 2001.
- Gazier B. (2003), *Tous sublimes. Pour un nouveau plein emploi*, Flammarion, Paris.
- Gélot D. & Nivolle P. (dir.) (2000), *Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi*, Cahier Travail et Emploi, La documentation Française, Paris.
- Giddens A. (1998), *The third way, the renewal of social democracy*, Polity Press, London.
- Giddens A. (2000), *The third way and its critics*, Polity Press, London.
- Gilson S. (à paraître), « Le droit à l'intégration sociale comme première figure emblématique de l'Etat social actif », in Vielle P., *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme ?*, P.I.E.-Peter Lang, Bruxelles.
- Hamzaoui M. (2002), *Le travail social territorialisé*, Institut de Sociologie ULB, Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles.
- Hughes E.C. (1996), *Le regard sociologique*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris.
- Kaufmann (1996), *L'entretien compréhensif*, Nathan, Paris.
- Lascoumes P. (1990), « Normes juridiques et mises en œuvre des politiques publiques », in *l'Année sociologique*, pp 43-71.
- Latour B. (1995), *La science en action*, Folio essais, Paris.
- Maroy C. (1988), *Formation Professionnelle et Professionnels de la Formation*, Thèse de doctorat, Université Catholique de Louvain, Département de sociologie.

Maroy C. (2000), « Une typologie des référentiels d'action publique en matière de formation en Europe », in *Recherches Sociologiques*, 2000/2, Belgique, 2000, pp45-59.

Maroy C. & Van Haepelen B. (2001), « Isomorphisme institutionnel et construction du champ de l'insertion en Wallonie : un processus inachevé », Communication au colloque du CEREQ, *La décentralisation de la formation professionnelle en France : quels changements dans la continuité de l'action publique*, Grenoble, 4 et 5 octobre 2001.

Meyer J.-L. (1998), « Intermédiaires de l'emploi et marché du travail », in *Sociologie du travail*, n°3/98, pp345-364.

Morel S. (2000), *Les logiques de la réciprocité. Les transformations de la relation d'assistance aux États-Unis et en France*, Paris, Presses universitaires de France.

Orianne J.-F., Maroy C., Moulaert T., Vandenberghe V., Waltenberg F. (2004), *Mises en œuvre locales des formules d'activation des politiques d'emploi*, Academia Press, Gent.

Salais R. (à paraître), « La politique des indicateurs. Du taux de chômage au taux d'emploi dans la stratégie européenne pour l'emploi. », in Zimmermann (dir.), *Action publique et sciences sociales*, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, Paris.

Sen A. (2000), *Repenser l'inégalité*, Editions du Seuil, Paris.

Supiot A. (dir.) (1999), *Au-delà de l'emploi, Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, rapport pour la Commission européenne, Flammarion, Paris.

Weller J.-M. (1999), *L'Etat au guichet*, Desclée de Brouwer, Paris.

Liste des acronymes et abréviations

AWIPH	Agence wallonne pour l'intégration des personnes handicapées
CACF	Comité d'accompagnement des carrefours formation
CAP	Conseiller en accompagnement professionnel (FOREM)
CDA	Conseiller en démarche administrative (FOREM)
CF	Carrefour Formation
COP	Conseiller en orientation professionnelle (FOREM)
COISP	Centre d'orientation et d'insertion socioprofessionnelle
CP	Conseiller particulier (FOREM)
CPAS	Centre public d'aide sociale
CRE	Conseiller en recherche d'emploi
DE	Demandeur d'emploi
DII	Dispositif intégré d'insertion
DULBEA	Département d'économie appliquée de l'Université Libre de Bruxelles
EFT	Entreprise de formation par le travail
EPS	Enseignement de promotion sociale
ERE	Espace ressources emploi
FOREM	Office de la formation professionnelle et de l'emploi
FTU	Fondation travail université
GDE	Gestionnaire des demandeurs d'emploi
GIRSEF	Groupe interfacultaire de recherche sur les systèmes d'éducation et de formation
GO	Gestionnaire d'offres d'emploi
IFPME	Institut de formation des petites et moyennes entreprises
MIRE	Mission régionale
MTT	Marchés transitionnels du travail
OISP	Organisme d'insertion socioprofessionnelle
OIT	Organisation internationale du travail
ONEM	Office national de l'emploi
PAC	Plan d'accompagnement des chômeurs
PI	Parcours d'insertion
PJ+	Plan Jeunes Plus
PTP	Programme de transition professionnelle
ROME	Répertoire opérationnel des métiers (ANPE)
SES	Services des études et de la statistique de la Région wallonne
SPE	Service public d'emploi

**Notes de recherche sur les professionnels de l'insertion et le
risque micropolitique.....**

p. 117

Frédéric Séchaud, *Site web Education Permanente* (www.education-permanente.fr),
Education Permanente n°156 (pp 187 à 192), 2003

Notes de recherche sur les professionnels de l'insertion et le risque micropolitique

Ces notes de recherche résultent d'une étude¹ réalisée auprès de professionnels de l'insertion et de la réinsertion professionnelle dans le but de vérifier l'hypothèse selon laquelle ceux-ci exerceraient des fonctions transverses à plusieurs domaines de pratiques : celui de l'entreprise (où prévaut une rationalité instrumentale orientée vers un gain économique) ; celui de la politique (s'y nouent et s'y dénouent des relations sociales orientées vers la légitimité de l'action) ; celui du travail (les interactions sociales significatives du point de vue du statut de la personne), même s'ils appartiennent à des institutions diverses (entreprise ou association d'insertion, service public de l'emploi et ses partenaires, organismes des collectivités territoriales) et si leurs « spécialités » professionnelles sont différentes (souvent définies dans les termes de la démographie de l'insertion : jeunes, handicapés, étrangers, bénéficiaires du RMI, etc.). Une première analyse des fonctions exercées par des « chargés d'insertion » (ou « conseillers en insertion », pour reprendre les appellations les plus courantes) et par des cadres dirigeants permet assez classiquement d'observer ces « fonctions transverses » dans la conduite des activités qui, centrées sur les parcours des individus, mobilisent un ensemble dense et complexe de dispositifs ou de mesures d'aide. Or, les relations parfois conflictuelles avec les acteurs politiques rapportées dans plusieurs témoignages nous sont apparues comme une caractéristique saillante de ces fonctions transverses. Suffit-il

Frédéric Séchaud est ingénieur d'études au CNAM, Groupe de recherche interdisciplinaire sur les organisations et le travail (Sechaud@cnam.fr).

1. La source principale des données provient d'une série de douze entretiens conduits en 2003 auprès de cadres de structures d'insertion et de chargés d'insertion à qui il était demandé de décrire le fonctionnement de leur structure, leur environnement et leurs activités.

de resituer l'activité dans un contexte politique et local particulier pour comprendre des logiques d'action ? Une analyse politique des systèmes locaux d'insertion ou de réinsertion n'est-elle pas un préalable nécessaire à une étude des fonctions exercées par les professionnels ? Le but de ces notes, sans aucune prétention généralisante, est d'apporter des éléments de réflexion à ces interrogations initiales, en présentant quelques données relatives aux caractéristiques de l'action située dans l'intermédiation du travail et des domaines politiques et économiques.

Le risque micropolitique dans l'exercice des fonctions d'insertion

Dans l'abondante littérature (scientifique, « grise » ou professionnelle) traitant des compétences et des métiers de l'insertion ou de la réinsertion professionnelle, le système politique local est généralement perçu comme une dimension particulière du contexte de l'action. Nous partirons cependant du postulat selon lequel, à l'instar des dimensions locales de l'insertion professionnelle des jeunes présentées par Demazière (1996), la construction de l'espace social des travailleurs de l'insertion résulte des interactions de ceux-ci avec une multiplicité d'institutions (services des collectivités locales, services déconcentrés de l'Etat, entreprises, etc.) qui délimitent leur propres espaces d'intervention. Bien loin de considérer globalement les jeux d'acteurs dans un système politique local comme des freins aux dynamiques de l'insertion, il apparaît néanmoins que d'un point de vue empirique, ces interactions se construisent dans le cadre de relations qui « posent problème » aux professionnels. La directrice du réseau « alliance Ville Emploi »² observe ainsi au sujet du système local dans la création d'emploi que « les jeux d'acteurs sont les facteurs déterminants puisque certaines opérations intercommunales se déroulent parfaitement alors que d'autres rencontrent des difficultés » (Establie et Gauter, 1999). Nous proposons de qualifier de « risque micropolitique » les configurations locales au sein desquelles l'exercice des fonctions transverses subissent en premier lieu les contraintes issues de ces jeux d'acteurs. Les trois exemples que nous présentons ici brièvement nous permettent d'étayer rapidement ce propos.

Le dysfonctionnement d'une « commission locale d'insertion » (CLI)

Le représentant du conseiller général qui siège à la présidence de la CLI est également directeur des services de l'insertion. Selon l'un des conseillers emploi-

2. Depuis dix ans, l'alliance Ville Emploi forme un réseau d'information et de représentation de maires et d'élus mobilisés sur le thème de l'emploi au niveau local.

formation, les injonctions formulées à l'endroit de cette instance locale pour accroître les sorties de parcours par l'accès à l'emploi et pour traiter indépendamment chaque dimension de l'insertion (santé, logement, famille, emploi) se font au détriment de la prise en compte de la situation globale de la personne. Ce cumul de responsabilités administratives par le président est par ailleurs problématique pour les travailleurs sociaux de l'insertion (d'autant plus que certains se trouvent subordonnés hiérarchiquement au président de la CLI), pour qui la remise au travail des individus comme solution prioritaire à l'insertion semble se faire au détriment d'un équilibre patiemment reconstruit, aboutissant par exemple à assumer l'exercice d'une responsabilité familiale en matière de prévention et d'éducation.

La régie de quartier et le bailleur : deux modèles économiques en opposition

Les nouveaux président et directeur de l'office départemental des HLM annoncent qu'ils ne veulent pas « faire de social » et soumettent l'ensemble de leurs marchés d'entretien et de travaux à une procédure d'appel d'offre. La régie de quartier, dont l'action en faveur de l'insertion par l'emploi lui permettait de revendiquer une appartenance à l'économie solidaire, se trouve désormais en situation de concurrence avec des entreprises du second œuvre du BTP ou de services dotés d'une gestion strictement marchande leur conférant un avantage. Pour le directeur de la régie, la remise en cause de la démarche d'insertion qu'il anime implique de rechercher des modalités de management adaptées qui lui permettront de poursuivre ses missions.

189

Le PLIE³ comme instrument politique

La situation décrite par une professionnelle, cadre dirigeante d'une structure d'insertion, paraît relever d'un cas de figure d'instrumentation politique d'un dispositif d'insertion : la création du PLIE est un enjeu pour des acteurs politiques, et la « mise en cohérence des interventions publiques au plan local », pour reprendre les termes de la circulaire DGEFP du 21 novembre 1999, qui définit la finalité du dispositif, semble résulter, sur le terrain, d'une intention de « mise aux normes » des dispositifs locaux existants. En donnant la priorité à l'orientation vers des métiers tels que ceux du gardiennage ou de la sécurité, le PLIE conduit ses structures « partenaires » à éloigner leurs pratiques de celles de l'accompagnement social ou d'une « logique d'intermédiation » comportant des objectifs de resocialisation, pour les rapprocher d'une « logique de sas » vers

3. Depuis 1998, les plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi remplacent les plans locaux d'insertion par l'économique créés en 1993.

l'emploi (*cf.* CEE, 1999*b*) ou, autrement dit, d'adéquation à la demande. L'acceptation de l'orientation vers des métiers déterminés pouvant donc conditionner l'inscription au PLIE des bénéficiaires, « quelle place pouvons-nous alors donner à l'écoute de la personne dans l'élaboration de son parcours ? », s'inquiète cette professionnelle.

Précisons, concernant cet exemple, que l'évaluation réalisée par le Centre d'études de l'emploi (CEE) en 1999 montrait que le PLIE, comme dispositif de coordination des acteurs de l'insertion, apparaissait fréquemment comme le prolongement (sous une forme plus aboutie) de l'implication d'élus locaux (ou plus largement de collectivités territoriales) dans l'action en faveur de l'emploi et de l'insertion, et que différentes logiques politiques peuvent présider à la création d'un PLIE. Un effet d'aubaine (attirer les fonds européens) peut également l'emporter sur un projet politique qui prolongerait des actions plus ou moins structurées sur le plan territorial (Quatenaire, cité par CEE, 1999*a*).

Ces exemples de situations dans lesquelles le risque micropolitique se manifeste dans des contraintes de travail peuvent être interprétés dans les termes classiques de l'analyse politique, tels que Leca (1988) les a résumés : les fonctions des professionnels s'exercent dans le cadre de relations entre la « constellation sociale des intérêts » (qui bénéficie et qui perd dans la structure sociale ?) et « l'ordre moral de l'autorité » (qui a le droit et le devoir de maîtriser le processus politique ? Quel est le contenu des règles et le résultat des décisions ?). B. Seillier, rapporteur au Sénat du projet de loi de décentralisation en matière de RMI et créant le RMA, ne nous semble pas exprimer une vision contradictoire avec ce cadre d'analyse : « Reste la question délicate de l'ajustement des dispositifs de l'État – qui a la responsabilité des contrats aidés – avec ceux des conseils généraux. Il faut trouver un équilibre, sans excès de susceptibilité ni excès de soupçon, un équilibre entre la brûlure et le gel » (séance du 27 mai 2003).

Les fonctions transverses ou la banalisation du politique dans l'insertion

Encastrées dans cet « empilement de territoires institutionnels », les fonctions d'insertion peuvent sembler saturées par les relations politiques (au sens de Leca). Cette hypothèse nous conduit à penser les fonctions transverses comme une catégorie de pratiques professionnelles concourant à la banalisation de ces relations, cette dernière s'exprimant dans le « faire ensemble » ou le « faire avec » qui est le propre de la rhétorique des professionnels de l'insertion (Guérin-Plantin, 1999). Rappelons que ces fonctions prennent d'abord un caractère transversal dans la mesure où il s'agit de mettre en relations des struc-

tures très diversifiées : pour les personnes auxquelles ces fonctions sont dévolues, il s'agit, de manière extrêmement schématique, de résoudre des problèmes de mise en adéquation de ressources, dont certaines concourent à l'accès à l'emploi, offertes par une multiplicité d'institutions en interrelations, avec les caractéristiques d'une situation individuelle : « La complexité tient à l'évolution de l'environnement, à une multiplicité de dispositifs [...] : par rapport à la personne [il n'est pas toujours évident de savoir qui fait quoi], par rapport à l'agence locale pour l'emploi, qui se doit de nous orienter des personnes dans le cadre de leur plan d'action personnalisé [PAP], ce qui fait l'objet de notre convention de cotraitance [...] Comment un conseiller peut-il orienter vers *Cap Emploi* alors que l'ANPE est au cœur de tout un ensemble de dispositifs ? Il y a aussi les personnes bénéficiaires du RMI qui peuvent avoir un référent de la ville, à l'ANPE, avec aussi un référent RMI et pour peu qu'elles soient travailleurs handicapés, il y aura un référent *Cap Emploi*. S'il y a un appui social individualisé [ASI], on part sur une prestation où il pourrait y avoir encore un autre [référent]. Le relais avec les partenaires est très consommateur de temps, voire très difficile à réaliser [...] Le référent unique est, selon un psychologue intervenu en formation, un fantasme » (chargée d'insertion, *Cap Emploi*).

Cette formulation très générale (peut-être trop ?) rejoint l'hypothèse selon laquelle l'insertion est une forme spécialisée d'intermédiation entre le marché du travail et certaines populations précises. Ces fonctions transverses sont élaborées sur des représentations de l'action à la fois normatives (le cadre réglementaire) et empiriques (l'adéquation est individuelle, malgré la segmentation des publics et la spécificité des mesures qui conduisent progressivement à une prise en compte fragmentée des situations individuelles par les travailleurs de l'insertion). Elles conduisent à établir des rapports entre des acteurs économiques, politiques et administratifs, dont la nature des relations réciproques (coopération, conflit ou absence de relation finalisée en termes d'insertion) détermine les modalités d'action des professionnels, tout comme les relations de ces derniers avec chacun de ces acteurs : « L'activité de direction est principalement de nature économique et ensuite politique : il s'agit de positionner la structure dans le maillage local extrêmement dense des acteurs de l'insertion. Ce maillage complète celui de l'action culturelle et sociale, l'ensemble aboutissant à éviter l'explosion sociale des quartiers. Les acteurs dotés de compétences politiques entretiennent leur réseau d'interconnaissance au moyen de participations communes dans des regroupements finalisés (CDRMI, CDAIE...) et de représentations mutuelles dans les conseils d'administrations » (directeur d'une régie de quartier).

Nous faisons donc l'hypothèse que les pratiques professionnelles de l'insertion consistent non pas exclusivement à appliquer des mesures et des dispositifs mais aussi à mettre en œuvre une régulation locale, dont la finalité par-

tagée serait de modérer les conséquences du risque micropolitique issu de la régulation institutionnelle et bureaucratique des dispositifs. Cette régulation autonome s'exercerait par exemple en opposant à l'application, perçue comme uniforme, d'une logique gestionnaire de sas vers l'emploi, des « bricolages » de mesures en les orientant davantage vers la cohésion familiale. En l'absence de risque, cette régulation locale peut contribuer à une coordination des acteurs plus efficace et à un usage optimal des ressources. Dans les réseaux au sein desquels l'interconnaissance est un fondement de cette régulation locale, les professionnels expérimentés sont ceux qui ont vécu des confrontations au risque et qui sont en mesure d'inventer de nouvelles règles pour l'action, ou de définir des règles prégnantes. Cette analyse confère à l'événement une signification sociale identique à celle que lui attribue Zarifian (2000) : « C'est la confrontation de l'événement effectif face aux facultés inventives qui instruit, qui permet d'apprendre », tout en replaçant celui-ci en dehors des limites organisationnelles de l'entreprise, au sein de ce que Guérin-Plantin (1999) désigne comme des « communautés professionnelles locales » agissant dans des systèmes locaux d'insertion différenciés.

Bibliographie

- CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI. 1999a.
*Évaluation du programme de l'objectif 3
du Fonds social européen en France
(1994-1999) : évaluation de la mesure 13 - PI.JE*,
C. Perez, CEE 99/32.
- CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI. 1999b.
*Évaluation du programme de l'objectif 3
du Fonds social européen en France
(1994-1999) : évaluation de la mesure 14 -
Insertion professionnelle des personnes
menacées d'exclusion*, S. Adjrad, CEE 99/26.
- DEMAZIÈRE, D. 1996. « A la recherche du
"localisé" et de ses dimensions : le cas de
l'insertion professionnelle des jeunes ». *Politiques d'emploi et territoires*, Paris,
La Documentation française, pp. 29-42.
- ESTABLIE, M.P. ; GAUTER, J., 1999.
« L'alliance Villes Emploi, principal réseau
de communes pour la création d'emplois ». *Pour*. N° 160, pp. 137-139.
- GUÉRIN-PLANTIN, C., 1999. *Genèses de
l'insertion. L'action publique indéfinie*. Paris,
Dunod.
- LECA, J. 1988. « L'économie contre
la culture dans l'explication des dynamiques
politiques ». *Bulletin du CEDEJ*. N° 23,
pp. 15-48.
- ZARIFIAN, P. 2000. *Organisation apprenante et
formes de l'expérience*. Colloque
« Constructivismes : usages et perspectives
en éducation », Genève, 8 septembre.

**Approche critique de la « transitologie » socioprofessionnelle
et dérives des logiques d'accompagnement.....**

p. 124

Dominique Bachelart, *Site web Education Permanente* (www.education-permanente.fr), Education Permanente n°153 (pp 109 à 119), 2002

Approche critique de la « transitologie » socioprofessionnelle et dérives des logiques d'accompagnement

Le cycle de l'activité étude-travail-inactivité, construit sur le modèle salarial et masculin de l'emploi de type industriel à plein temps, se désorganise. Les perturbations touchent inégalement les âges de la vie, les sexes, les milieux sociaux, les métiers, les territoires, même si l'héritage social et culturel reste un facteur déterminant des trajectoires et des constructions identitaires. Dans un marché du travail de plus en plus complexe, non seulement des jeunes de moins de vingt-cinq ans, mais des personnes sans diplôme, des femmes restées longtemps inactives, des chômeurs de plus de quarante-cinq ans, se découragent et baissent les bras, parfois après un parcours d'insertion fait de prestations sociales, de stages, de formation et d'emplois assistés... L'émiettement à l'entrée dans la vie active, l'effritement en fin de carrière, des interruptions dans sa trajectoire au travail font apparaître une série de transitions plus ou moins difficiles à négocier : au sein de l'emploi (temps partiel/temps plein, travail salarié/travail indépendant) ; entre formation et emploi ; entre chômage et emploi ; entre emploi et activités socialement utiles et l'inverse ; entre emploi et retrait d'activité.

Nous avons été amenée (Bachelart, 2002) à explorer trois de ces transitions : vers l'emploi, pour des jeunes en insertion ; entre la formation et l'emploi à travers la transformation d'un métier ancien confronté à de nouvelles demandes sociales ; entre chômage et entrepreneuriat individuel dans l'accompagnement de femmes créatrices d'activité. Ces trois expériences nous conduisent à une analyse critique des modalités d'accompagnement des trajec-

toires dans ce que l'on repère comme un « marché transitionnel du travail ». Ce concept tente de donner une signification sociale positive aux nouvelles situations d'emploi et d'activité souvent vécues sur le mode négatif. Il représenterait une nouvelle perspective de régulation du marché du travail destinée à aménager institutionnellement les phases du cycle de vie durant lesquelles les conditions d'emploi s'écartent de l'emploi à plein temps, à durée indéterminée, auprès d'un employeur unique¹.

De nouvelles pratiques d'intervention sont apparues autour des questions d'insertion et de médiation. Elles relèvent d'une « transitologie », traitée comme gestion des flux et des personnes en « transit », plus que d'un accompagnement socioprofessionnel intégrant ses paradoxes : efficacité et efficience (Julien, 1996) ; don et contrat (Fustier, 2000) ; urgence et longue durée (Pineau, 2001) ; relation de service et transactions identitaires (Autès, 1998).

Ces nouvelles fonctions en construction brouillent les frontières du travail social traditionnel et transforment les métiers de la formation. L'« accompagnement » devient le maître mot de ces pratiques en émergence : accompagnement social, professionnel ; accompagnement de publics spécifiques ; accompagnement vers l'emploi ou dans l'emploi ; accompagnement vers un logement autonome ; accompagnement de projet... L'accompagnement est un terme générique qui regroupe des pratiques diverses, parfois combinées. Selon les situations, ces pratiques consistent en une prestation de service dans une logique de la réponse à une demande matérielle ; elles s'apparentent à un acte de réparation destiné à un public « cible », ou constituent une forme d'intervention relationnelle identitaire pour faire face à des questions existentielles. L'accompagnement recouvre des pratiques qui se situent dans des orientations radicalement différentes :

- individualiser les parcours dans un culte de la performance et de l'excellence, dans une volonté libérale de déréguler, flexibiliser et précariser le marché du travail ;
- s'atteler à atténuer les souffrances générées par l'évolution des parcours pour soutenir les subjectivités qui prennent en compte les évolutions du salariat, la précarité et la flexibilité réellement subies ;
- comme contre-projet qui suscite une réflexion critique sur les obstacles majeurs à la subjectivation : pouvoir se projeter dans l'avenir, se situer dans des liens avec le collectif, protéger la mobilité des travailleurs, assurer leur formation globale dans un monde aux changements accélérés.

1. Cette thématique est présente dans les travaux français menés par le Commissariat général du Plan (Boissonnat, 1995). Le rapport Berlorgey-Fouquet (2000) prend le parti de s'inscrire dans la logique déjà définie dans le rapport Supiot, en particulier celle de la reconnaissance de « cercles de droits sociaux », autrement dit la reconnaissance d'un statut social du salarié au-delà du contrat de travail. Il s'agit d'organiser des « sécurités actives » pour favoriser des transitions positives sans compter sur un retour au plein-emploi des années 1950 ou 1960.

Les accompagnateurs : des « intercalaires » dans une société désorientée

Les fonctions d'accompagnement se sont développées à fois dans les métiers du travail social et dans ceux de la formation. Leur apparition s'inscrit dans de profondes mutations des politiques sociales, glissant d'un modèle républicain de promotion des individus et des groupes à une visée procédurale de réparation d'individus devenus « incertains ». L'idéal de non-exclusion des individus vulnérables, le pari de l'intégration de personnes réputées inéducables et le projet éducatif émancipatoire faisaient l'horizon des travailleurs sociaux et des mouvements d'éducation populaire. L'assistance républicaine portée par l'Etat éducateur est aujourd'hui remplacée par les stratégies d'insertion d'individus isolés confrontés à la précarité croissante des statuts et des trajectoires singulières. Il est alors demandé à chacun de produire lui-même son projet tandis que disparaissent les mécanismes de solidarité sur lequel peut s'appuyer l'individu de la société salariale pour construire les voies de sa socialisation. Cela touche potentiellement toutes les populations.

Des intermédiaires organisés en sous-profession du travail social traditionnel

Tout un tissu intermédiaire de médiateurs, agents d'insertion, référents sociaux s'est construit en marge des travailleurs sociaux traditionnels pris dans des processus d'alourdissement bureaucratique de leurs tâches (qui ont contribué à les éloigner du public) et de montée en force de la gestion pénale du social. De nouveaux intermédiaires ont été placés – dans les métiers de la « présence sociale » du quotidien et de la proximité, entre le bénévolat professionnalisé et les professionnels spécialisés – entre des « indigènes » capables de comprendre la langue locale, des chefs de projet coordinateurs de politiques territorialisées et des élus qui ont en concession la gestion de certaines populations. Avec au milieu des « gares de triages » où des « référents » sont chargés d'aiguiller le public dans la prolifération de ressources spécialisées. Trois modèles d'intervention peuvent être dégagés² :

– le modèle de l'« intermédiation » : pour les intervenants dont l'accompagnement est finalisé sur une fonction d'interface entre la demande sociale (de l'utilisateur) et l'offre de biens sociaux (emploi, formation, logement). La notion d'intermédiation signifie la position active de l'intervenant social entre la demande et l'offre. On y observe une combinaison de modalités individuelles

2. Cf. « Vers une typologie des emplois de l'intervention sociale », Programme de recherche *Observer les emplois et les qualifications des professions de l'intervention sociale*, Paris, CNAF, CGP, DAS, DIJ, DIV, MIRI², SESI, CDC, mai 1998.

et collectives d'intervention dans un accompagnement souvent structuré de manière contractuelle ;

- le modèle de l'« accompagnement à base procédurale », en référence à des missions institutionnelles. Ce registre d'intervention est organisé autour de l'instruction et de l'administration de droits à partir d'une évaluation sociale. L'approche est dominée par des tâches réglementaires et administratives. La « procédure » est un chemin obligé qui autorise et légitime la relation d'aide et qui est l'objet de la transaction avec l'usager sur le modèle du travail prescrit ;
- le modèle de l'« accompagnement de la socialisation » porte de manière frontale sur des processus de socialisation des personnes et des groupes. Ces fonctions classiques se combinent dans un mixage de l'approche individuelle et de l'approche collective en microgroupes, ou d'un mixage de l'accompagnement social et de l'animation communautaire.

Relations de service ou/et transactions identitaires

Soupçonné, dans les années 1970, d'être au service d'une forme de contrôle des classes dominantes sur les classes populaires, le travail social est aujourd'hui dans le flou, dans l'absence de cadre entre des institutions et des individus, entre un marché rétréci et des demandes d'emploi impossibles à satisfaire. Les « accompagnateurs » ont parfois l'impression de gérer des personnes « stockées » dans un quartier, ou dans un dispositif, et d'organiser les « flux ». Le travail social remplit une fonction de tri entre populations, et l'opération symbolique centrale consiste à faire porter par les sujets les échecs du système à ses marges et à leur imputer les raisons de ces situations (Autès, 1998).

Les intervenants ont le sentiment difficile d'être placés là en bouche-trou ou en trompe-l'œil. Les plus exposés par le travail d'accompagnement sont ceux qui sont en contact direct, en proximité avec les personnes en situation de précarité ou d'exclusion. Lorsque le travail n'est pas accessible à ceux qui n'ont pas les compétences scolaires et sociales pour s'y projeter et s'y maintenir, l'accompagnement individuel consiste à aider les personnes à construire des arrangements pour survivre sans avoir une image trop dégradée d'elles-mêmes. Pour les accompagnateurs, il s'agit souvent de permettre aux populations de vivre sans trop désespérer, en conservant pour elles-mêmes l'espoir d'accéder à un statut plus viable et plus valorisant. Dans cette relation, les accompagnateurs ont à faire face à des demandes matérielles et à des individus en souffrance qui vivent des questions existentielles. Ils ont à répondre à des demandes de réassurance, à affronter des conflits, des attentes de soutien psychologique. En effet, pour répondre efficacement à des demandes d'argent, de logement, de formation, la prestation de service n'est pas dissociable des prestations immatérielles de conseil et d'aide psychosociale. Pourtant, ce ne sont

pas souvent les professionnels les plus qualifiés pour affronter les souffrances existentielles qui sont en première ligne. C'est ce niveau d'intervention « sur » l'individu que l'on envisage dans sa singularité ou dans ses engagements collectifs, l'intervention portant alors en même temps sur le groupe, la communauté, le quartier, le territoire.

La question de la réparation identitaire nécessite d'articuler un professionnalisme relationnel avec les questions de la cohésion sociale et du vivre ensemble posées au niveau plus global. La compétence relationnelle dans le vis-à-vis entre le prestataire et le bénéficiaire concerne différents registres : le technique, le contractuel et le civil (qu'avaient mis en évidence les travaux de Goffman). Il convient d'en ajouter un quatrième : le registre civique où les ajustements concernent les notions d'équité, de justice et de citoyenneté.

La formation inféodée à la logique d'emploi

Dans le secteur de la formation, le développement des démarches d'accompagnement s'est inscrit dans le mouvement d'individualisation du salariat, de la mobilité, de l'évaluation des compétences personnelles et de la flexibilité du travail. La formation professionnelle est chargée de permettre la continuité du parcours professionnel des personnes en maintenant, par le biais de la validation des acquis d'expérience, un lien entre la personne et l'emploi. L'évolution de la formation continue et la loi de modernisation sociale de 2002 donnent un peu plus de corps à cette idée de « parcours professionnels ». Cela s'inscrit métaphoriquement dans la terminologie même des intitulés des dispositifs : « TRACE » (trajet d'accès à l'emploi) pour les jeunes les moins insérés ; « nouveau départ » pour des adultes décrochés du travail. Dans les métiers de la formation, la « transitologie » comme « gestion » des transitions est devenue prégnante et a pris différentes formes : stages à visée de clarification d'un projet professionnel ; démarches individuelles ou collectives d'orientation, de bilan, de reconversion, de requalification... Cette gestion institutionnelle des transitions s'est considérablement structurée ces dernières années dans les services publics³, le secteur associatif⁴ ou caritatif. En devenant prestataire, ou sous-traitant, le secteur de la formation s'est grandement fait inféoder à l'emploi en privilégiant les exigences économiques et professionnelles par rapport aux dimensions personnelles et globales. La volonté d'inscription de la formation professionnelle au

3. L'ANPE propose des « prestations d'accompagnement dans l'emploi », dont l'objectif est d'aider le demandeur, lors de sa reprise d'activité professionnelle, à intégrer et à garder son emploi durablement (Note 2001-133 du 24/12/2001).

Les « Espaces ressources emploi » (ERE), initiés en 1997 à l'AFPA, ont pour objectif l'accompagnement individuel vers l'emploi pour les bénéficiaires en fin de formation et rencontrant des difficultés particulières pour trouver un emploi dans leur domaine de compétences.

4. Le CNIDFF, avec le soutien du Fonds social européen, a initié le Réseau européen d'accompagnement des femmes vers l'emploi (REIDA). Cf. Seignourel (2002).

cœur de l'emploi souligne une orientation renforcée vers le « modèle de la compétence ». L'injonction libérale transfère à l'individu la responsabilité de gérer son capital personnel de compétences et d'améliorer son « employabilité » pour faire face à un marché de l'emploi dont les contours sont de plus en plus flous. La formation se centre sur la finalité exclusive d'adaptation aux logiques de production. On constate cependant que le renforcement acharné des performances individuelles est souvent ruiné par la politique de surqualification à l'embauche.

Les différents intervenants contribuent eux-mêmes à générer des inégalités de fait dans la pratique d'insertion à travers une logique souvent implicite de sélection interne entre les bénéficiaires (« tri à l'employabilité »), ou en fonction du nombre de places disponibles, à un moment donné dans les différentes offres institutionnelles d'insertion ou les offres locales d'emploi (« tri à l'opportunité ») comme s'il s'agissait d'intégrer en préalable le jugement d'exclusion proféré par la sphère économique sans s'interroger réellement sur les raisons de leur inutilité sociale et professionnelle et sur la partialité des préconisations d'insertion. On observe alors que la strate intermédiaire des dispositifs d'insertion, des entreprises d'entraînement, de l'emploi assisté, de la formation qualifiante devient lieu de sélectivité qui utilise les mêmes critères que le marché, sans réelle égalité des chances (Guillerm, 2002). On occulte le fait que le retour effectif vers l'emploi dépend davantage de l'état du marché du travail – et, par là même, de la place que la société accepte de faire aux personnes privées de travail –, et que les spécificités du marché de l'emploi sont le reflet du comportement des entreprises et de l'ensemble des acteurs sociaux.

En devenant prioritairement « professionnelle », la formation s'éloigne d'une conception de la formation de l'homme dans son « entièreté » (artistique, esthétique, de citoyen), celle de l'homme collectif, social, capable de vivre avec les autres et de communiquer. Nous sommes loin du projet de Gelpi (2001) selon qui « se former, c'est apprendre à désapprendre, à vivre ensemble, à créer, à résister, à aimer, à lutter de façon non violente ». S'agit-il vraiment d'une radicalisation des changements dans la formation, sous la pression économique ?

Articuler les réalités psychiques subjectives, les dynamiques sociales et les choix sociétaux

Les limites, que nous avons expérimentées, des pratiques d'accompagnement soumises aux logiques de l'efficacité productive nous font revendiquer une conception de la formation comme accompagnement des morphogenèses transactionnelles permanentes que l'individu construit dans des transactions à la fois biographiques et relationnelles avec son environnement (Bachelart, 2002). Cette conception de la formation invite à tenter d'articuler l'accompagnement relationnel identitaire, l'accompagnement de l'organisation

locale des solidarités, et l'interpellation des orientations globales des pouvoirs publics et des acteurs économiques.

Les problématiques complexes dans lesquelles se situent les pratiques d'accompagnement socioprofessionnel nécessitent une lecture à plusieurs niveaux – des choix sociétaux, des dynamiques sociales et des réalités psychiques subjectives – et des tentatives d'articulation de ces niveaux :

- le microniveau des trajectoires objectives et subjectives des individus impliqués ;
- le mésoniveau des négociations collectives, des transactions intermédiaires de l'emploi, des structurations professionnelles et des formes de régulation localisées ;
- le macroniveau des évolutions économiques des différents secteurs et des grandes orientations des pouvoirs publics et des entreprises.

Au niveau individuel, la fragilité des points de références stables et l'incertitude concernant le futur affecte les identités. « Comment élaborer une anthropologie de la subjectivité ? », s'interroge Ehrenberg (1995). Le sentiment subjectif d'une similitude et d'une continuité constitutives de l'identité adulte est remplacé par la fragilité des points de référence et une incertitude touchant au futur. Le problème est non plus seulement de savoir comment y arriver, mais où aller. Il est demandé (exigé) que l'individu agisse de façon autonome, qu'il soit capable d'entrer dans la logique de contrat et de projet. Pour rester en alerte et vigilant si l'orientation choisie a été retirée du marché ou a perdu ses pouvoirs de séduction, si les places auxquelles l'individu peut avoir accès ne suffisent plus à former des buts pour des « projets de toute une vie », il lui est proposé (imposé) d'opérer un retour sur lui-même pour réactiver ou mettre en forme ce qui, dans son bagage personnel, peut assurer son maintien dans l'emploi.

Dans cette quête, les démarches biographiques de mise en sens des itinéraires sont parfois privilégiées pour tenter de dégager un fil conducteur de son parcours marqué par des reconfigurations professionnelles, et aussi personnelles. De même, la clinique de l'agir professionnel se développe pour contribuer à l'analyse de la subjectivité au travail. Cela n'est pas sans obstacles tant les constructions identitaires sont inséparables des rapports sociaux de domination. La posture réflexive induite par l'intimation réflexive sur soi révèle l'inégale distribution sociale des dispositions à parler de soi/écrire sur soi. La difficile formalisation des expériences professionnelles à bas niveau de qualification, l'établissement d'un dossier privilégiant l'écrit et l'abstraction dans les démarches de validation des acquis de l'expérience (VAE) constituent autant d'attentes paradoxales à l'égard des personnes les moins dotées en pouvoir scolaire.

La production narrative est un ressort qui permet aux individus de renouer avec leur identité individuelle, à travers le sens redonné à leur vie et à leur place. Mais on ne peut se contenter d'une exploration seulement « for-

melle » des éléments de type curriculum vitae, bilan de compétences ou même récit de vie. Ceux-ci ne prennent sens que si l'on parvient à dégager des nœuds de signification qui permettent d'embrayer sur le réel à travers des récits toujours situés, contextualisés. Ces pratiques nécessitent un positionnement éthique et politique. Elles ouvrent deux voies d'interprétation : elles peuvent entraîner la personne dans un processus d'imposition de normes de comportement ou d'assujettissement instrumental ; elles peuvent contribuer à produire l'autonomie du demandeur, restaurer sa capacité d'action, le libérer des dépendances qui ont provoqué sa demande d'intervention. Cette ambiguïté se trouve au cœur du travail d'accompagnement qui n'est efficace que s'il s'inscrit dans le double registre des transactions normatives et identitaires, en tension entre la « demande » et le mandat de la société. Il importe cependant d'être vigilant devant les multiples entreprises d'injonction sociale à l'intériorité de divers prescripteurs d'intro-spection (Poliak, 2002). La demande à « parler de soi » induit une importante psychologisation des problèmes sociaux. Ces démarches sont un peu illusoire lorsque l'inquiétude principale est de trouver un travail rémunérateur pour subsister. Il n'existe pas de solution biographique aux contradictions du système, bien que ce soit de telles approches qu'on nous pousse à imaginer ou à construire.

L'individu, ses supports sociaux et ses appartenances collectives

116

Les travaux de Castel (1995) insistent sur une conception de l'individu non pas pris comme tel mais considéré à partir de ses supports, c'est-à-dire de ce qui le soutient en arrière-plan. Dans le récit de la Famille Nour, Catherine Delcroix (2001) montre remarquablement l'importance de la famille comme support social et la subtilité des relations avec les institutions. Elle rappelle que les sujets vivent dans des mondes sociaux. Les subjectivités sont toujours situées. Les individus sans soutien sont ceux qui vivent des bouleversements économiques en termes de difficultés financières, mais aussi de perte d'appartenance et de protection. En l'absence du sentiment d'appartenance et défini à partir de ses manques, en particulier de la relation salariale, l'individu « par défaut » se voit doté d'un statut spécial dans le cadre de l'exercice de la solidarité publique. Ces statuts fournissent un soutien mais avec un grand risque de marquage de ceux qui les reçoivent.

L'individualisation du « placement » des individus dans la société remet en question le fragile équilibre qu'avait réalisé la société salariale entre promotion de l'individu et appartenance à des collectifs protecteurs, et rend particulièrement vulnérables les populations mal scolarisées, mal logées, mal considérées... La rémunération à la performance, les formes particulières d'emplois salariés (travail temporaire, travail à temps partiel, travaux saisonniers) produi-

sent des populations de travailleurs, hétérogènes et singulières. La multiplication des formes de travail a affecté les collectifs de travail. Les échecs et les réussites sont de plus en plus souvent vécus comme personnels. Il est plus difficile de comprendre qu'ils conservent intrinsèquement une dimension sociale lorsque de nombreuses personnes se trouvent dans des « communautés molles », peu conflictuelles, qui les protègent peu.

Devant l'absence de collectif de référence, la formation répond parfois par des dispositifs collectifs qui contribuent ponctuellement à créer des communautés « crochet » (Bauman, 2001), « où les gens [peuvent] ensemble suspendre leurs peurs et leurs angoisses individuelles et accomplir des rites d'exorcisme en compagnie d'individus tout aussi effrayés et anxieux qu'eux ». Cette barricade ne fournit pas d'assurance collective contre le risque individuel, mais elle procure un court répit à la solitude pour ceux qui ne répondent pas à l'individualisme de marché. La plupart de ces dispositifs prévoient de combiner : la découverte de soi ; le repérage de sa situation personnelle par rapport à l'accès à l'emploi ; l'histoire de ses expériences personnelles ; l'identification des acquis et des dominantes dans les choix d'orientation ; la définition de cibles d'emploi privilégiées ; la découverte de l'environnement et de la réalité des emplois. Les démarches sont généralement centrées sur la personne, parfois sur un groupe. Elles informent sur le tissu socio-économique local plus qu'elles ne cherchent à l'influencer.

De nouveaux défis imposent de repenser l'organisation des relations de travail et la promotion de nouveaux types de groupements intermédiaires. L'autonomie grandissante de l'action publique locale laisse un espace important pour le déploiement de politiques innovantes en matière d'organisation des acteurs locaux en faveur d'un développement social local. Les tentatives de coopération au plan le plus décentralisé – entre les partenaires sociaux, les acteurs publics et les diverses institutions –, qui garantissent la prise en compte d'un *homo situs*, individu inséré dans l'espace pluridimensionnel écojuridique, cognitif, symbolique⁵, sont encore expérimentales. Nous avons besoin pour cela de lieux d'articulation possibles entre l'accompagnement des personnes comme individus à part entière, indépendants, capables d'appréhender et de maîtriser relativement leur futur, et les démarches de développement des territoires qui cherchent à construire leurs choix d'avenir.

5. Les groupements d'employeur pour l'insertion et la qualification, associations intermédiaires, entreprises d'insertion sont à l'intersection du champ de la flexibilité et du champ de l'insertion professionnelle. Ils tentent la promotion de nouveaux types de groupement intermédiaires pour gérer les situations de transition et les droits de tirages sociaux par la mise en place d'une gestion collective de l'emploi au niveau local mais les accords interprofessionnels qui peuvent poser les bases d'une négociation territoriale sont encore marginaux et ignorent la plupart du temps le facteur culturel déterminant dans les « matrices » anthropologiques des hommes.

On ne peut se contenter d'organiser les transitions entre différentes situations associées au marché du travail avec l'accompagnement social et en formation que cela implique sans poser les questions de la division du travail, et sans avoir un débat sur les normes d'une « société inhumaine » où l'on peut « mal-vivre dans le bien-être » (Salvador, 2001). La dimension globale et planétaire des problèmes fait mettre l'accent sur l'ancrage local et régional justifiant la mobilisation des acteurs locaux. Force est de constater que si l'on s'accorde sur la nécessité d'« articuler les territoires », ce souci reste encore largement incantatoire sans vraiment de traduction concrète.

Conclusion

La généralisation de la « transitologie » comme visée de gestion de l'adaptation des individus à un contexte mouvant semble provoquer des dérives : psychologisation des problèmes socio-économiques ; injonction aux pratiques narratives instrumentalisées à des fins d'efficacité ; aplatissement de la richesse d'un relationnel identitaire ; réquisit d'adaptation sans agrégation nouvelle... Le champ de théorisation de l'accompagnement des transitions socioprofessionnelles doit encore s'enrichir de recherches méthodologiques et de positionnement éthique. Nous ne pourrions pas faire l'économie d'une appréhension de l'accompagnement des transitions, qui intègre le saut en complexité de l'individuel au collectif, du collectif au sociétal.

Bibliographie

- AUTÈS, M. 1998. « La relation de service identitaire ou la relation de service sans service ». *Relation de service et métiers relationnels. Revue internationale d'action communautaire*. N° 40
- BACHELART, D. 2002. *Des bergers transhumants en formation*. Paris, L'Harmattan.
- BAUMAN, Z. 2001. « Identités et mondialisation ». *Lignes*. Octobre.
- BELORGEY, J.M. ; FOUQUET, A. 2000. *Minimas sociaux, revenus d'activité, précarité. Rapport du Commissariat général du Plan*. Paris, La Documentation française.
- BOISSONNAT, J. 1995. *Le travail dans vingt ans*. Paris, Odile Jacob, La Documentation française.
- CASTEL, R. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris, Fayard.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN. 1993. *Redéfinir le travail social, réorganiser l'action sociale. Préparation du XI^e plan*. Paris, La Documentation française.
- DELCROIX, C. 2001. *Ombres et lumières de la famille Nour*. Paris, Payot.
- EHRENBERG, A. 1995. *L'individu incertain*. Paris, Calmann-Lévy.
- FUSTIER, P. 2000. *Le lien d'accompagnement, entre don et contrat salarial*. Paris, Dunod.
- GELPI, E. 2001. *Futurs du travail*. Paris, L'Harmattan.
- GUILLERM, C. 2002. « La formation continue dans le cadre de l'éducation

et la formation tout au long de la vie ». *Réussir Education*. N° 48, juin.

JULLIEN F. 1996. *Traité de l'efficacité*. Paris, Grasset.

LIÉTARD, B. 2002 « La place paradoxale du "je" dans les "jeux" de formation ». *Réussir Education*. N° 48, juin.

MAGGI-GERMAIN, N. 2002, « La loi de modernisation sociale et le développement de la formation professionnelle continue ». *Revue de droit social*. N° 3.

PERRET, B. 1998. *La réorganisation du cycle d'activité, enjeu d'un nouveau contrat social*. Paris, Rencontres Sauvy, 14 et 15 octobre.

JULLIEN, F. 1996. *Traité de l'efficacité*. Paris, Grasset.

PINEAU, G. 2001. *Temps et contre-temps en formation permanente*. Paris, Anthropos.

POLIAK, C.F. 2002. « Manières profanes de "parler de soi" ». *Genèses*. N° 47.

SALVADOR, J. 2001. *La société inhumaine, mal-vivre dans le bien-être*. Paris, L'Harmattan.

SEIGNOUREL, D. 2002. « Le réseau européen d'accompagnement des femmes vers l'emploi ». *Actualité de la formation permanente*. N° 177, mars-avril.

SUPIOT, A. 1999. *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe. Rapport pour la Commission européenne*. Paris, Flammarion.

Les intermédiaires de l'emploi face au tournant managérial des politiques d'emploi en France et en Allemagne : « insérer sous contraintes ».....

p. 136

Gwenaëlle Perrier, *Site web AFSP* (www.afsp.info), septembre 2011

Gwenaëlle PERRIER

Docteure en science politique de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
Chercheuse associée au Centre d'Etudes de l'Emploi

Les intermédiaires de l'emploi face au tournant managérial des politiques d'emploi en France et en Allemagne : « insérer sous contraintes »

Introduction

La France et l'Allemagne, notamment sous l'influence commune de la stratégie européenne pour l'emploi (SEE), ont fait l'objet de réformes concomitantes dans le domaine de l'emploi, marquées par l'adoption de mesures en faveur de l'activation des chômeurs.

Dans la littérature scientifique sur ce sujet, côté français particulièrement, l'accent est davantage mis sur les objectifs de ces réformes et les changements dans les dispositifs qui les accompagnent que sur l'évolution des techniques de pilotage des services publics de l'emploi (SPE) (Barbier, 2003 ; Béraud et Eydoux, 2009).

Pourtant, l'activation des politiques de l'emploi, qui se caractérise notamment par la prégnance de la norme de retour rapide à l'emploi, s'accompagne d'une montée en puissance du pilotage de ces politiques par des indicateurs de résultat chiffrés. Ces indicateurs tendent à valoriser essentiellement des dimensions quantitatives de l'insertion dans l'emploi, promues notamment dans le cadre de la SEE : la méthode ouverte de coordination encourage en effet le recours aux techniques managériales de quantification, dans une optique d'évaluation comparative des performances des Etats-membres (Bruno, 2008).

En France, ce type de pilotage des politiques de l'emploi est lisible tant dans les documents directeurs d'institutions centrales des politiques de l'emploi (ex-ANPE, AFPA), que dans des dispositifs plus ciblés, tels que les plans locaux d'insertion pour l'emploi (PLIE). En Allemagne, il concerne aussi bien les institutions en charge de l'accompagnement des demandeurs d'emploi au chômage depuis moins d'un an – les *Arbeitsagenturen* –, que celles en charge de l'accompagnement des chômeurs de longue durée).

L'objectif de cette contribution sera d'étudier les effets de ce pilotage « à coups d'indicateurs » (Philippe, 2002, p. 214), qui fait partie intégrante du tournant managérial des politiques de l'emploi françaises (Alam et Godard, 2007, p. 87 ; Bornand, 2007, p. 61) et allemandes (Kemmerling et Bruttel, 2005, p. 2 ; Mohr, 2009, p. 54), sur le travail d'accompagnement des chômeurs réalisé par les intermédiaires de l'emploi dans la mise en œuvre de la politique de lutte contre le chômage de longue durée. Il s'agira donc de saisir « l'emprise du chiffre » sur les acteurs locaux des politiques de l'emploi : dans quelle mesure influe-t-elle sur leurs pratiques d'accompagnement des demandeurs d'emploi de longue durée ? Quelles sont les conséquences sur les usagers du service public de l'emploi qui en découlent ?

Nous répondrons à ces questions en étudiant sur deux territoires locaux, Berlin et la Seine-Saint-Denis, des dispositifs et institutions relevant des politiques d'emploi à destination des chômeurs et chômeuses de longue durée (plans locaux d'insertion pour l'emploi (PLIE) en France, *Job Center* en Allemagne). Nous nous appuierons sur certains résultats de notre thèse de science

politique, élaborée à partir de la réalisation de 124 entretiens semi-directifs auprès d'acteurs des politiques de l'emploi (essentiellement au niveau local), ainsi que de l'analyse de la littérature grise du secteur de l'emploi. Notre travail de thèse était centré sur la problématique de l'intégration de l'objectif d'égalité entre les sexes dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi, de sorte que nous illustrerons à plusieurs reprises notre démonstration par des exemples relatifs à cette problématique.

Nous présenterons dans un premier temps les principaux traits du tournant managérial que l'on peut observer dans les politiques d'emploi française et allemande, en distinguant les deux cas nationaux. Puis nous mettrons l'accent sur les conséquences de ce mode de pilotage, essentiellement axé sur des indicateurs de résultat quantitatifs, sur la nature du travail des intermédiaires de l'emploi : hiérarchisation des différents objectifs des politiques d'insertion, accent mis sur le nombre de retours à l'emploi davantage que sur les dimensions qualitatives de l'insertion, pratiques d'écramage entre les différents publics des politiques de l'emploi. Enfin, nous mettrons en évidence les marges de manœuvre – restreintes, mais réelles – dont se saisissent certains *street-level-bureaucrats* (Lipsky, 1980) du secteur de l'emploi pour tenter d'exercer leur travail d'accompagnement vers l'emploi en valorisant d'autres objectifs que ceux mesurés par les indicateurs de résultat en vigueur dans les services publics de l'emploi.

Les PLIE

Créés en 1993, les PLIE accueillent des publics en difficulté d'insertion, « confrontés à une exclusion durable du marché de l'emploi »¹ (notamment des bénéficiaires de l'ancien RMI, des demandeurs d'emploi de longue durée, des jeunes en grande difficulté sociale et de bas niveau de qualification). Ils reposent sur le principe d'un « accompagnement renforcé » de ces chômeurs, et visent « une aide à la définition du projet professionnel, à l'organisation et au suivi d'un parcours d'insertion individualisé »². Pour ce faire, chaque PLIE dispose d'un panel de « référents » dans les structures pour l'emploi (en général projet de ville RMI, ANPE, mission locale), chargés d'assurer cet accompagnement, sur la base d'un taux d'encadrement plus élevé que pour le suivi classique des demandeurs d'emploi. Les référents proposent à chaque participant un « parcours vers l'emploi », durant en moyenne entre 15 et 19 mois. Celui-ci consiste en des actions dites de mobilisation, de formation, ou encore en des emplois aidés. Ces actions constituent la traduction de la programmation annuelle établie dans chaque PLIE par les responsables du PLIE et les acteurs locaux.

Les financements de ces dispositifs sont multiples : l'Etat, les collectivités territoriales (Conseils régionaux, conseils généraux, villes), le fonds social européen (qui est le principal contributeur - sa part pouvant aller jusqu'à 50% du budget global), mais aussi certains financements privés, participent au financement des actions proposées par les PLIE. En 2006, 209 PLIE étaient recensés, sur un territoire couvrant environ 5.500 communes. Environ 90% des PLIE étaient intercommunaux (Alliance villes emploi, 2007, p. 5).

Les Job Center

Les *Job Center* sont la principale institution qui assure l'accompagnement et l'indemnisation des chômeurs de longue durée (dont la durée de chômage excède un an) en Allemagne, tandis que les demandeurs d'emploi qui sont inscrits au chômage depuis moins d'un an sont suivis par les *Arbeitsagenturen*.

Les *Job Center* ont été créés au 1^{er} janvier 2005, dans le cadre des réformes Hartz. On compte 356 *Job Center* sur le territoire fédéral (Aust et Müller-Schoell, 2007, p. 51). La majorité des demandeurs d'emploi relèvent en fait d'un suivi dans le *Job Center* (relevant le poids du chômage de longue durée dans le chômage allemand).

Les salariés des *Job Center* sont composés d'anciens conseillers des agences locales pour l'emploi et d'autres provenant des services sociaux communaux. Toutefois, au vu du nombre important de demandeurs d'emploi inscrits au chômage depuis plus d'un an, les personnels de ces deux institutions n'ont pas été suffisants pour satisfaire les besoins d'accompagnement. En conséquence, les *Job Center* ont procédé à des recrutements

¹ Circulaire DGEFP 99/40 du 21 décembre 1999, relative au développement des plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi (PLIE), paragraphe 2.

² Idem.

importants, et l'on trouve également dans les *Job Center* une part de salariés (en contrat de droit privé) issus de secteurs professionnels tels que la poste ou les banques.

Outre les conseillers emploi « classiques », qui travaillent globalement sur le même mode que les salariés de la *Bundesagentur für Arbeit*, on trouve dans les *Job Center* des « managers personnels »³, qui se distinguent de leurs collègues par le nombre et les caractéristiques des demandeurs d'emploi qu'ils ont à suivre ; c'est le profil de ceux-ci, caractérisés par plusieurs « freins à l'emploi », qui justifie le taux d'encadrement plus élevé. L'idée sous-jacente est que ces difficultés particulières impliquent un accompagnement plus conséquent.

1°) Principaux traits du tournant managérial dans les Job Center et les PLIE

En France comme en Allemagne, les années 2000 ont vu la mise en place de réformes d'ampleur dans le secteur de l'emploi, dont l'activation des demandeurs d'emploi constitue l'un des mots d'ordre. Cette stratégie se traduit par une focalisation croissante sur l'objectif de sortie rapide du chômage. L'analyse des entretiens réalisés en Seine-Saint-Denis et à Berlin révèle la centralité de cette contrainte commune aux SPE français et allemand. Une directrice de PLIE définit ainsi l'enjeu principal des dispositifs d'insertion :

« C'est comment on aide aujourd'hui des personnes qui ont très peu de qualification, les personnes en très grande difficulté, comment on leur permet de faire un parcours dans l'emploi alors que la plupart des dispositifs nationaux et régionaux visent à aller le plus vite possible à l'emploi. C'est ça le problème (...). On prend par exemple les actions d'initiatives territoriales⁴. C'est un dispositif où on doit maintenant amener les gens à l'emploi tout de suite derrière, la région ne finance plus aucun dispositif qui prend en compte les personnes les plus en difficulté. Avant on avait les projets de territoire, ça nous permettait de construire des actions de mobilisation forte, de démarrer les parcours vers l'emploi, mais on ne demandait pas de mettre les gens à l'emploi à la fin de l'action. On pouvait enclencher derrière une action de qualification, aujourd'hui, c'est plus possible. Les projets de territoire nous demandent de mettre les gens en emploi à la sortie. ».

A Berlin, une responsable de département d'un *Job Center* berlinois répond comme suit à la question posée de savoir s'il existe dans les *Job Center* des données sur les modalités de sorties en emploi : *« Le critère principal, c'est l'intégration⁵ ! Où ils vont, d'où ils viennent... l'essentiel, c'est qu'ils soient vite partis ! »* Cette idée a également été exprimée par une chargée de mission à l'égalité des chances d'une *Arbeitsagentur* berlinoise : *« nous devons travailler de manière très efficiente, entendez par là : des durées de traitement courtes, et une remise en emploi rapide ! ».*

Cette prégnance de l'objectif de retour rapide à l'emploi en France et en Allemagne est également palpable dans les documents directeurs des SPE français et allemands (Perrier, 2010). Elle se traduit par la mise en place d'indicateurs de résultat chiffrés :

1) Benchmarking et Controlling : la situation allemande

En Allemagne, l'activité des *Job Center*, tout comme celles des *Arbeitsagenturen*, est guidée par la mise en place d'objectifs de pilotage. Ces objectifs sont fixés par la *Bundesagentur für Arbeit*⁶ et sont déclinés localement. Leur mesure est assurée par l'existence d'indicateurs⁷. Les

³ En allemand *Fallmanager*, littéralement « manager de cas ».

⁴ Les actions d'initiative territoriale sont un programme constitué de trois dispositifs financés par le Conseil régional à destination des demandeurs d'emploi, visant notamment la préqualification et l'expérience en entreprise pour favoriser le retour à l'emploi.

⁵ Ce terme désigne l'accès à un emploi.

⁶ Il s'agit des « *geschäftspolitische Ziele* », les objectifs de la politique de la *Bundesagentur für Arbeit*.

objectifs globaux et les indicateurs qui permettent de les mesurer sont les mêmes pour tous les *Job Center*. La *Bundesagentur für Arbeit* et les *Job Center* décident, dans le cadre de la planification des objectifs, de la déclinaison locale des objectifs⁸.

Les objectifs de la *Bundesagentur für Arbeit* définis nationalement⁹ pour les années 2006, 2007 et 2008¹⁰ étaient les suivants : diminution de la dépendance (des chômeurs vis-à-vis des aides financières du service public de l'emploi), augmentation du nombre d'« intégrations »¹¹ chez les adultes de plus de 25 ans, augmentation du nombre d'intégrations chez les jeunes moins de 25 ans, sécurisation des revenus (avec un indicateur diminution des dépenses passives¹²), hausse de l'efficacité et de la durabilité des intégrations (avec un indicateur centré sur le coût moyen par retour à l'emploi). Les objectifs quantitatifs sont donc plutôt prédominants. En outre, le suivi du coût moyen des intégrations en emploi montre que la dimension financière du pilotage des *Job Center* est centrale.

Le suivi des résultats est assuré par le système de « *controlling* »¹³, qui repose sur une transmission des résultats du contrôle statistique à chaque échelon hiérarchique supérieur. Le suivi des différents objectifs de résultat est assuré mensuellement – voire hebdomadairement –, équipe par équipe. Des comparaisons des résultats sont parfois effectuées entre les différentes équipes d'un *Job Center*. Des pratiques de *benchmarking* accompagnent ce système de pilotage par indicateurs chiffrés¹⁴. Le rapport sur le *controlling* est publié et mis à disposition des salariés du *Job Center*.

En outre, une part du salaire de certains directeurs de *Job Center* peut dépendre de l'atteinte des objectifs au sein de l'établissement qu'ils dirigent¹⁵. En effet, notamment pour ceux d'entre eux qui ne sont pas fonctionnaires, la part variable de leur salaire est pour partie liée à l'atteinte des objectifs. On retrouve donc l'introduction (limitée) du principe de rémunération à la performance, propre au management des entreprises privées.

Notons enfin que si la gestion par objectifs des *Job Center* et des *Arbeitsagenturen* a pu être mise sur le compte des réformes Hartz (Chagny, 2005, p. 9), la présence d'objectifs au sein du

⁷ Ce mode de pilotage de l'activité des *Job Center* a été mis en place dans le cadre des réformes Hartz, dans un contexte marqué par le scandale du placement (« *Vermittlungsskandal* »), qui a éclaté début 2002. Le but de l'introduction de ces indicateurs est en premier lieu d'améliorer l'efficacité du service public de placement. Kemmerling et Bruttel (2005, p. 3) soulignent ainsi : « *The traditional PES was seen as a large, sleepy and inefficient public bureaucracy restricted by law and regulations and a lack of performance measurements and competitive incentives* ». Voir également à ce sujet Hielscher, 2006, p. 119 et Giraud, 2004, p. 163. Dans un contexte marqué par le débat sur la validité des résultats affichés par le SPE, le pilotage des institutions pour l'emploi par le biais d'indicateurs de résultat est censé apporter à la fois plus de transparence et plus de résultats concrets. L'un des responsables du *controlling* à la *Bundesagentur für Arbeit*, que nous avons interrogé sur l'avantage d'un tel système de pilotage, met d'ailleurs en avant la transparence dans sa réponse.

⁸ Par exemple, pour ce qui concerne l'objectif de hausse de la proportion d'insertions en emploi, la part de celle-ci peut varier d'un *Job Center* à l'autre.

⁹ La mise en place des indicateurs de résultat est définie dans le cadre de négociation entre la *Bundesagentur für Arbeit* et le ministère de l'économie et du travail.

¹⁰ Les objectifs ont été revus en 2009, avec une prise en compte d'objectifs relatifs aux salariés ainsi qu'au degré de satisfaction des « clients ».

¹¹ Les intégrations désignent les insertions en emploi.

¹² Les dépenses passives sont celles ayant trait à l'indemnisation du chômage.

¹³ Dans chaque *Job Center*, on trouve un salarié en charge de cette activité. Il s'agit d'un suivi statistique de données relatives au profil des demandeurs d'emploi ainsi qu'aux mesures mises en œuvre dans chaque équipe par les conseillers emploi. Les responsables de département (*Bereichsleiter*) sont également en charge du suivi des résultats des différentes équipes qu'ils ont en charge. Cette activité constitue une part non négligeable de leur travail.

¹⁴ On parle de *benchmarking* externe pour désigner le fait que les résultats des *Job Center* sont comparés au sein de groupes présentant des caractéristiques communes (les *cluster*). On parle également de *benchmarking* interne : les responsables d'équipe échangent en effet régulièrement sur les manières de travailler et sur les mesures qui présentent de bons résultats.

¹⁵ Seuls les directeurs de *Job Center* sont concernés par ce système de sanction positive. Les sous-directeurs, les chefs d'équipe et les autres salariés ne le sont pas.

service public de l'emploi (SPE) allemand ne date pas du temps de ces réformes¹⁶. La nouveauté introduite par celles-ci réside dans la régularité (mensuelle) du suivi des indicateurs, dans leur publication, ainsi que dans leur nature quasi exclusivement quantitative.

Notons enfin que le recours à la « novlangue managériale » (Chauvière, 2007) caractéristique du nouveau management public est particulièrement présent dans les réformes de l'emploi allemandes. Celles-ci ont modifié une partie du vocabulaire en vigueur, notamment en introduisant plusieurs termes anglais (*Job Center*, *Profiling*, *Cluster*, *Team*) et en opérant des glissements sémantiques qui montrent un rapprochement du vocabulaire managérial (« clients » au lieu de demandeurs d'emploi, « manager personnel », *benchmarking* et *profiling*) ; l'ancienne dénomination d'office pour l'emploi¹⁷ a été remplacée par celle d'agence pour l'emploi.

2) « Portefeuille », « file active », « sorties positives » : les PLIE et la logique de la performance

On trouve dans les politiques de l'emploi françaises, et particulièrement dans les PLIE, des logiques de fonctionnement largement similaires à celles décrites au sujet des *Job Center* : l'importance accordée aux indicateurs quantitatifs de résultat y est également palpable.

Ainsi, une des caractéristiques centrales du dispositif PLIE réside dans la fixation d'objectifs chiffrés de retour à l'emploi des demandeurs d'emploi suivis : l'objectif principal est d'« amener à l'emploi » un pourcentage des demandeurs d'emploi qui ont intégré le dispositif. Chaque PLIE fixe ses propres objectifs quantitatifs (Alliance villes emploi, 2008, p. 2), relatifs au nombre de personnes à accueillir dans le dispositif et au nombre de personnes qui doivent occuper un emploi durable¹⁸ à sa sortie (on parle alors de « sortie positive »). Toutefois, tous les PLIE ont en commun de viser la reconduction d'environ 50% des personnes en emploi (Alliance villes emploi, 2007, p. 124). Ces objectifs sont rapportés à la durée de l'accompagnement des bénéficiaires, autrement dit à un temps délimité¹⁹. Ils sont déclinés individuellement : sont assignés à chaque référent du dispositif une cohorte de demandeurs d'emploi (qui forment son « portefeuille ») et objectif annuel de sorties positives de demandeurs d'emploi du dispositif²⁰. Le référent doit toujours avoir un nombre fixe de demandeurs d'emploi en « file active » : dès que l'un sort du dispositif, un autre doit y entrer.

Ces objectifs de résultat ne sont pas sans lien avec le mode de financements des dispositifs. En effet, l'attribution de financements du fonds social européen (FSE) implique différents contrôles financiers²¹ ainsi que la possibilité d'un remboursement des financements en cas d'objectifs non atteints. Selon ce principe de la conditionnalité des aides, les financements des PLIE (qui sont des dispositifs non pérennes, puisque les protocoles d'accord des PLIE sont valables pour un laps de temps déterminé) dépendent de l'atteinte des objectifs fixés dans le protocole d'accord.

Certains documents de communication des PLIE valorisent les résultats chiffrés atteints dans le cadre du dispositif. Ainsi, la présentation du bilan 2000/2006 de l'un des PLIE étudiés mentionne une « intégration de 72% des demandeurs d'emploi longue durée depuis plus de deux ans », ou encore une « meilleure intégration des publics de plus de 45 ans et de plus de 50 ans que la moyenne nationale ». On peut lire également dans un document renouvelant le protocole d'accord

¹⁶ Ce système de pilotage par objectifs chiffrés et suivi des résultats a été introduit en 2005.

¹⁷ « *Bundesanstalt für Arbeit* ».

¹⁸ La notion d'emploi durable recouvre les CDI ainsi que les CDD de plus de six mois.

¹⁹ Ainsi, le PLIE n'est pas évalué par rapport à l'analyse globale de toutes les sorties depuis le démarrage du PLIE, mais en fonction des taux de sorties après 18 mois d'accompagnement : si l'on considère que la première cohorte de bénéficiaires (soit x personnes) est entrée en fin d'année n, le taux de sortie sera mesuré pour ces x personnes après 24 mois de personne, soit en fin d'année n+2 (source : document interne d'un PLIE).

²⁰ Les objectifs sont les mêmes pour chaque référent d'un même PLIE, mais peuvent varier d'un PLIE à l'autre.

²¹ Ainsi, l'autorité de gestion du FSE effectue un contrôle sur les activités du PLIE, tandis que dans le cadre du « contrôle de service fait », les personnels du PLIE effectuent un contrôle sur leurs « opérateurs » (les organismes de formation avec lesquels le PLIE monte des actions par exemple).

de ce même PLIE de Seine-Saint-Denis : « si l'objectif de 40% de sorties positives a été atteint, c'est sans aucun doute grâce au travail rigoureux et au professionnalisme des référents et de l'équipe opérationnelle ». L'atteinte des résultats est donc conçue comme un gage d'efficacité du dispositif.

Cette logique de performance est également palpable au sein des institutions partenaires des PLIE. C'est le cas au sein de la principale institution du SPE qu'est l'ex-ANPE. Celle-ci a contractualisé ses relations avec l'Etat avec la mise en place depuis 1990 de contrats de progrès pluriannuels, qui déclinent « les objectifs prioritaires de l'Agence ainsi que les moyens prévus pour lui permettre de les atteindre »²². Chaque contrat de progrès entre l'Etat et l'ANPE fixe des indicateurs qui visent à piloter l'activité des agences locales pour l'emploi. La réalisation des objectifs impartis fait l'objet d'un contrôle régulier de la part de la hiérarchie (Delfini et Demazière, 2000, p. 28). Les indicateurs quantitatifs de retour à l'emploi prédominent.

La gestion du RMI passe également par le suivi d'indicateurs de résultat, et « les financements sont moins liés aux moyens d'intervention (effectif de l'équipe, masse salariale, capacité de suivi), qu'à l'activité réelle et aux résultats » (Trombert, 2009, p. 242). Dans leur étude sur les structures de l'insertion par l'activité économique, B. Balzani et V. Ferry (2008, p. 199) évoquent la « demande de résultats par les financeurs » qui pèse sur les structures, ainsi que la posture des financiers, qui « cherchent plutôt une quantification en termes d'insertion sur le marché du travail, le 'placement' ». Enfin, M.-C. Bureau et B. Rist (2009, p. 1) constatent ainsi une « importance croissante, dans l'activité des missions locales, de la gestion de programmes publics d'insertion assortis d'objectifs à atteindre ». En effet, une circulaire de 2007 a pour l'objectif de fixer les « nouvelles modalités de financement du réseau des missions locales par l'Etat » en instituant une « cohérence entre, d'une part, l'attribution de moyens publics, d'autre part, l'offre de service mise en place par les missions locales et enfin l'atteinte des objectifs d'insertion professionnelle et sociale des jeunes »²³. Cette tendance à la « modulation du financement public en fonction de quelques indicateurs quantitatifs » (Bureau et Rist, 2009, p. 2) touche donc également les missions locales, qui sont partenaires des PLIE.

Le pilotage par indicateurs de résultat décrit ci-dessus n'est donc pas spécifique aux PLIE. On le retrouve chez ses principaux partenaires, et notamment dans les institutions auxquelles appartiennent les référents. Si le mode de financements qui se développe parallèlement à ce développement des indicateurs n'est pas nouveau²⁴, l'introduction de la LOLF tend à le généraliser.

3) Pilotage des politiques de l'emploi et culture du résultat

L'analyse des modes de pilotage des différentes institutions pour l'emploi étudiées à Berlin et en Seine-Saint-Denis révèle donc d'importantes caractéristiques communes aux SPE français et allemand. Les indicateurs introduits dans les PLIE et les *Job Center* permettent à la fois de guider et d'évaluer la conduite des activités des différents établissements des SPE français et allemands, ainsi que de leurs partenaires.

Au vu des éléments décrits, on peut donc dire que l'organisation des *Job Center* et des PLIE repose pour une grande part sur une logique de gestion quantitative des demandeurs d'emploi, puisque l'accent est mis sur les objectifs quantitatifs de retour à l'emploi, qui sont au cœur des standards de performance (Hood, 1995). Ce pilotage des politiques de l'emploi valorise davantage l'atteinte des résultats d'activité fixés préalablement par les pouvoirs publics que l'adaptation aux

²² Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, Ministère de l'Économie, des Finances et du Budget, Agence Nationale pour l'Emploi, S.l.n.d., p. 2, exposé des motifs.

²³ Circulaire n° 2007-26 du 12 octobre 2007 relative au financement du réseau des missions locales et PAIO, p. 3.

²⁴ Bernard Simonin évoque déjà dans un ouvrage paru en 1995 les financeurs subordonnant la participation financière à des actions à des critères tels que le nombre de placements réussis ou le nombre d'entreprises concernées. Voir aussi Baron et Nivolle, 2005, p. 5.

besoins des demandeurs d'emploi. Il s'inscrit donc dans l'approche du nouveau management public²⁵, qui est partie prenante des réformes Hartz (Kemmerling et Bruttel, 2005, p. 2, Mohr, 2009, p. 54), mais aussi des principales orientations du SPE français (Alam et Godard, 2007, p. 87 ; Bornand, 2007, p. 61).

Même si l'ambition de cette contribution n'est pas de faire la généalogie du mode de pilotage des politiques de l'emploi et d'étudier les raisons qui ont conduit à une évolution de celui-ci vers la valorisation d'indicateurs de résultat chiffrés, il est intéressant d'avoir en tête la critique commune d'un manque d'efficacité des SPE français et allemand (Giraud, 2004, p. 164). L'introduction d'indicateurs chiffrés de résultat dans les institutions pour l'emploi d'un côté du Rhin comme de l'autre fait notamment écho à ces critiques. Ce mode de pilotage constitue également une traduction au niveau national et local des impulsions communautaires lancées dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi (SEE), qui encouragent le recours aux techniques managériales de quantification, dans une optique d'évaluation comparative des performances des Etats-membres (Bruno, 2008).

Deux différences notables entre nos deux cas d'étude méritent cependant d'être soulignées. La caractéristique principale qui différencie les PLIE des autres institutions du SPE réside dans l'application de ces indicateurs de résultat au niveau de chaque conseiller. Dans les *Job Center*, le plus bas niveau de déclinaison des objectifs de résultat est constitué par l'équipe (la « *team* »), et non par l'agent. En outre, les financements des *Job Center* ne dépendent pas (ou peu) de l'atteinte des résultats. Les *Job Center* ne sont pas financés de façon directe par le FSE, même si certains programmes et dispositifs mis en place par le *Job Center* sont abondés par des fonds du FSE.

II°) Conséquences du pilotage à coups d'indicateurs de résultat quantitatifs sur le travail des intermédiaires de l'emploi

Après avoir mis en évidence l'introduction d'une logique et d'outils du nouveau management public dans le pilotage des politiques de l'emploi en France et en Allemagne, il convient de se demander en quoi cela influe sur la nature du travail d'accompagnement des demandeurs d'emploi réalisé par les intermédiaires de l'emploi. En effet, ces changements dont les promoteurs soulignent les effets en termes de transparence et d'efficacité semblent reposer sur une ambiguïté forte : s'il n'est jamais demandé aux acteurs de renoncer à des principes centraux du service public de l'emploi (tels que l'égalité de traitement), le fait de poser un étalon quantitatif principal à travers lequel le travail est jugé (nombre et rapidité des retours à l'emploi) ne tend-il pas à induire une hiérarchie des différents objectifs des politiques d'insertion dans le travail des intermédiaires de l'emploi ?

Nous montrerons tout d'abord en quoi cette pression aux résultats est présente dans les discours des intermédiaires de l'emploi, puis nous envisagerons différentes conséquences qui découlent de cette pression.

1) Travailler sous la contrainte du résultat

La question de l'atteinte des objectifs est centrale dans les programmes de travail des différents *Job Center*. Une partie importante de ces documents est consacrée à l'évaluation des

²⁵ La lecture de documents produits par la *Bundesagentur für Arbeit* rend très clairement compte de la logique managériale à l'œuvre dans ce mode de pilotage des politiques de l'emploi. L'extrait suivant est parlant : « L'atteinte des objectifs dépend également du pilotage. Le suivi permanent des acteurs de terrain, de leur positionnement par rapport aux objectifs et leur réflexion sur les possibilités d'améliorer leurs performances a contribué à ce que de nombreux [*Job Center*] et *Arbeitsagenturen* aient pu augmenter leurs performances en 2007 » (*Bundesagentur für Arbeit*, 2008, p. 19).

résultats de ces établissements du SPE. Ces objectifs constituent également, aux dires de la grande majorité des salariés de *Job Center* et des *Arbeitsagenturen* interrogés dans le cadre de notre thèse, le sujet de discussion centrale dans les réunions de travail²⁶ : les membres de l'équipe sont informés du positionnement de l'équipe par rapport aux objectifs à atteindre, du nombre d'intégrations atteintes, de la quantité des différentes mesures mises en œuvre. La remarque formulée par une conseillère emploi durant notre entretien avec elle, relative aux débats que la gestion par indicateurs quantitatifs peut soulever, traduit d'ailleurs le poids de ces indicateurs de résultat au sein de l'institution : « *en réunion d'équipe ?... on parle du non sens de certains ordres, par exemple du travail qu'on nous demande, simplement pour que les statistiques soient celles attendues...* »²⁷.

La forte présence de cette contrainte de résultat est également palpable dans la plupart des entretiens réalisés auprès des référents PLIE. Ainsi, la référente d'une agence locale pour l'emploi (ALE) évoque l'existence d'un suivi régulier des sorties positives en comité d'accueil et de suivi²⁸, ainsi que l'examen des types de sorties positives (CDI, CDD de plus de six mois ou formation longue). Un référent PLIE en projet de ville RMI explique : « *On nous demande énormément de choses, surtout au niveau du PLIE, par rapport aux résultats* ». Une autre référente en ALE évoque en entretien, hors micro, les contraintes de résultat, qui, selon elle, « *posent problème* » et pèsent sur le travail des référents et de la structure PLIE. A la question posée de savoir si l'atteinte des objectifs constitue une difficulté, une autre référente en ALE répond : « *Et comment ?! Et comment c'est difficile ! C'est difficile, car ce sont des personnes qui n'ont pas travaillé pendant au minimum un an, mais minimum, parfois elles ont travaillé dans des emplois qui sont en voie de disparition. Il faut retravailler le projet. Ça c'est difficile.* » Et cette même conseillère de préciser : « *A la fin du mois, il y a des chiffres. Il y a des résultats. Bien sûr, on veut aider, mais il y a aussi la réalité financière qui joue.* »

Cette pression aux résultats peut être entretenue par la hiérarchie de la structure de travail. Ainsi, une référente d'ALE évoque la directrice du PLIE qui « *rôle* » lorsque les résultats ne sont pas atteints. A la question de savoir si la directrice exerce une pression sur les référents, une autre agente répond : « *C'est son rôle de directrice : elle est là pour nous booster (...). Elle aussi, elle le dit, c'est des informations qui viennent de là haut, les objectifs fixés par Plaine Commune, par l'Union européenne qui finance* ». Une des membres du personnel dirigeant d'un autre PLIE ne se cache pas de cette pratique : « *Je prépare une réunion avec les référents pour cette après-midi, on va mettre une pression importante, et bien reposer les objectifs d'entrée et de sortie.* »

A l'AFPA, une responsable de la direction régionale évoque le poids de ce pilotage de l'établissement de formation : « *on est dans une obsession des résultats, qui se traduit par une attention centrée sur les "résultats de production"* »²⁹.

Cette centralité des indicateurs quantitatifs de résultat est appréhendée de façon ambivalente par plusieurs intermédiaires de l'emploi interviewés, tant parmi les personnels de direction que parmi les « agents de base ». Ces acteurs pointent du doigt la considération d'un nombre restreint d'indicateurs, exclusivement quantitatifs et essentiellement axés sur les nombres de sorties en emploi. La question qu'ils posent dès lors est de savoir quelle place peut être accordée à des dimensions plus qualitatives dans les pratiques des acteurs de terrain. Ainsi, l'un des responsables

²⁶ Il s'agit des « *Teamsitzungen* », qui sont les réunions d'équipe hebdomadaires réunissant la quinzaine de salariés membres de chaque « *Team* ».

²⁷ Sur la pression aux résultats chiffrés, voir aussi Bartelheimer, 2008, p. 21, qui évoque la pression de la hiérarchie qui suit les chiffres de placement (en emploi ou sur des mesures pour l'emploi). Ainsi, selon cet auteur, ces chiffres constituent le critère sur lequel sont évaluées les compétences du conseiller emploi. Cet auteur a effectué des recherches de terrain dans différents *Job Center* allemands.

²⁸ Les comités d'accueil et de suivi sont des réunions régulières rassemblant les référents, dans lesquelles sont abordées les trajectoires des bénéficiaires du PLIE.

²⁹ Cette évolution intervient dans un contexte de désengagement de l'Etat du financement de l'AFPA, qui amène l'institution à dépendre des financements extérieurs, et à entrer dans un système concurrentiel.

du *Controlling* à la *Bundesagentur für Arbeit* parle-t-il de « *fétichisme des chiffres* », qui ne peuvent refléter qu'une partie du travail fourni dans les *Arbeitsagenturen* et *Job Center*, au détriment de considérations qualitatives du métier de conseiller à l'emploi. Dans une perspective similaire, un directeur de *Job Center* ainsi qu'une référente PLIE en charge des allocataires du RMI soulignent que les indicateurs de résultat n'englobent pas l'intégralité du travail fourni par les conseillers et que de nombreux aspects qualitatifs ne sont pas formalisés dans ces indicateurs. Selon cette conseillère en projet de ville RMI, le travail réalisé dans l'accompagnement a des visées plus diverses (sociales et psychologiques notamment) que la seule sortie en emploi³⁰. Cette tension entre objectifs quantitatifs et approche qualitative du travail d'intermédiation, analysée dans plusieurs contributions sur l'insertion (Bureau et Rist, 2009; Baron et Nivolle, 2005) joue contre la mise en place d'action spécifiquement consacrée à la promotion de l'égalité entre les sexes dans l'emploi, car ces actions passent par un travail d'accompagnement coûteux en temps, qui n'est pas valorisé dans le cadre d'un pilotage centré sur la quantité de retour en emploi.

2) *Ecrémer à l'entrée des PLIE... pour augmenter les chances d'atteindre les objectifs*

Cette pression aux résultats tend à introduire des logiques de sélection des demandeurs d'emploi à leur entrée dans le dispositif, qui tendent à écarter les plus « fragiles » d'entre eux de l'opportunité de bénéficier d'un accompagnement renforcé, qui constitue le principal avantage des PLIE.

a) *Une pratique à peine masquée*

Le problème de la sélection à l'entrée du dispositif a été abordé dans plusieurs entretiens, à mi-mots ou de façon ouverte. Une référente est explicite :

« Le texte initial dit que le dispositif concerne les personnes les plus en difficulté. Ça veut dire souvent des difficultés de logement, parfois des problèmes d'alcoolisme, d'alphabétisation. Le dispositif devrait être réservé à ces personnes. Or on est limité dans le temps. On est censé avoir des résultats. Ça ne se dit pas forcément. Mais au fil du temps, le dispositif est détourné, à cause de cette double obligation. »

Une référente en ALE explique de manière très claire l'enjeu de la nature des orientations des demandeurs d'emploi sur le dispositif PLIE :

« J'ai reçu une personne de 55 ans qu'on m'a orientée vers le PLIE. Après, j'ai dû dire à mes collègues : "vous avez autant besoin d'avoir des résultats positifs à la fin de l'année que moi. Moi aussi, on me demande des chiffres, on me demande de sortir vingt-six personnes chaque année en sortie positive, donc essayez de voir que... de ne pas voir que dès que la personne dépasse un certain âge, que vous pensez que vous n'y arriverez pas et qu'il faut automatiquement la réorienter vers nous", parce que moi je fais de l'accompagnement... mais je ne fais pas d'accompagnement... je fais de l'accompagnement, mais du retour à l'emploi, c'est pas un accompagnement tout court, où je prends des personnes. »

La tentation que constitue cette logique de sélection à l'entrée du dispositif est d'ailleurs mentionnée noir sur blanc dans le témoignage d'un référent lors d'un séminaire collectif d'un PLIE de Seine-Saint-Denis. Celui-ci précise : « lors du premier séminaire, il y a fort longtemps, il y avait eu un débat pour savoir quel public il était judicieux d'accompagner : les meilleurs, afin d'atteindre certainement nos objectifs, ou un public réellement exclu du marché du travail ». Dans un rapport d'activité d'un autre PLIE, ce dilemme est présenté sous forme d'interrogation. Après avoir constaté que la durée de dix-huit mois est trop courte pour permettre l'accès à l'emploi des bénéficiaires du PLIE, les auteurs du rapport s'interrogent : « si le PLIE choisit parmi le public en

³⁰ Ces remarques font écho à celles de Julien Le Sage (2005), qui parle d'ineptie pour caractériser la centralité de l'indicateur de retour à l'emploi pour évaluer l'activité du secteur de l'insertion par l'économie.

voie d'exclusion celui qui a le moins de problématiques, alors qui s'occupera des autres ? »

b) Les marges de manœuvre des intermédiaires de l'emploi dans la sélection à l'entrée des PLIE

Il convient, pour expliquer comment ces pratiques d'écramage à l'entrée du PLIE sont possibles, d'apporter quelques précisions sur la façon dont l'entrée dans le dispositif est réalisée. Des informations collectives par structure (par exemple en projet de ville RMI, ou alors en ALE) sont parfois organisées à destination des demandeurs d'emploi pour informer les bénéficiaires potentiels sur l'existence du dispositif, sur les conditions d'entrée dans le dispositif et sur ses modalités de fonctionnement. Mais la plupart du temps, les demandeurs d'emploi suivis dans les institutions partenaires des PLIE (ANPE, missions locales, projets de ville RMI) sont envoyés par un conseiller emploi ou insertion « classique » de ladite institution au référent PLIE de cette même structure, afin que celui-ci étudie la possibilité d'entrée dans le dispositif³¹. Cette préparation à l'entrée constitue à la fois une phase d'information sur le dispositif et de sélection des futurs entrants. Les entrées sont ensuite validées par une commission d'agrément composée des référents du PLIE ainsi que d'un ou plusieurs de ses personnels gestionnaires. Les intermédiaires de l'emploi locaux disposent donc de marges de manœuvre pour choisir les publics qu'ils souhaitent accompagner vers l'emploi.

3) Les cibles de l'écramage

Comme le soulignent quelques référentes PLIE interrogées, lors de cette phase d'information et de pré-sélection des candidat-e-s potentiels à l'entrée dans le dispositif, les cas les plus lourds sont écartés. Si ceux-ci correspondent, aux dires des interviewé-e-s, à différents types de personnes et peuvent concerner des femmes comme des hommes, certains freins à l'entrée comportent une dimension genrée : les femmes les plus avancées en âge et dépourvues d'expérience professionnelle passée, ainsi que les mères d'enfants en bas âge sont susceptibles de ne pas entrer dans le dispositif.

a) Des discriminations au croisement du genre, de l'origine et de l'âge

L'extrait d'entretien suivant avec une référente PLIE en ALE atteste du jugement opéré selon des critères d'employabilité, qui joue à l'encontre des femmes âgées d'origine immigrée :

Q : Quels sont les types de public dont vous pensez que ça va être trop dur de les remettre en emploi, et que vous réorientez éventuellement [hors du dispositif PLIE] ?

R : La personne qui ne sait pas parler le français, qui n'a jamais travaillé en France, et qui cherche en tant que femme de ménage, et qui a 55 ans, la bonne femme, (...) une entreprise l'embauchera pas. Ça va être la croix et la bannière, ces genres de personnes-là. Surtout les gens qui ont la problématique linguistique et qui sont dans le ménage... ça, le ménage, c'est du bouche à oreille, du réseau, surtout si elles ne savent pas parler, si elles n'ont pas le permis de conduire. Ça c'est... moi, c'est le genre de public, je leur dis, "c'est pas la peine de m'orienter"... Il y en a en veux-tu, en voilà, mais j'ai pas la solution pour elles, parce que même si j'écris au maire, il regarde si elles maîtrisent un minimum le français, vous voyez, des trucs comme ça. Moi c'est vraiment le public qui me... Ils [les collègues] peuvent m'orienter ... ils m'ont déjà orienté des gens qui n'ont pas travaillé depuis dix ans, ça se voit qu'ils sont déprimés, je préfère ça que ce profil là, la femme de 55 ans, qui sait pas parler français, qui cherche dans le ménage. Ça c'est vraiment... dès que je la vois arriver dans mon bureau, ça me... je transpire déjà ! (...) Après c'est pas impossible, mais...

Ce risque d'écramage aux dépens de femmes âgées et immigrées est également sensible

³¹ Aux dires de référentes PLIE, les demandeurs d'emploi sont testés, par le biais de mises en situation, ainsi que par plusieurs entretiens (parfois jusqu'à cinq) visant à « tester leur motivation ».

dans un rapport d'activité du PLIE dont fait partie la référente citée. Ainsi, les auteurs du rapport, après avoir évoqué le risque d'écramage à l'entrée du dispositif au détriment des personnes les plus difficultés dans un contexte de retour à l'emploi en dix-huit mois, posent la question suivante : « Doit-on ignorer ces femmes qui n'ont jamais travaillé parce qu'elles ont élevé leurs enfants et qui en plus ne s'expriment pas correctement ? ». Les publics présentés comme les plus éloignés de l'emploi ne se résument pas à ces femmes, puisque les auteurs du rapport citent également « les jeunes en rupture familiale », les adultes de plus de 50 ans. Toutefois, les femmes sont présentes dans l'ensemble de ces catégories « d'exclus », et spécifiquement touchées pour ce qui concerne la catégorie des mères sans expérience professionnelle.

Ainsi, les femmes « âgées » et immigrées, sans expérience professionnelle, peuvent être d'emblée écartées du dispositif, car elles sont jugées « inintégrables », « inemployables » par les référents. Au vu des difficultés particulières qu'elles rencontrent, certains intermédiaires de l'emploi préfèrent les exclure d'emblée du dispositif pour ne pas prendre le risque d'un suivi dont ils estiment qu'il peut se solder par une sortie négative. En raison des objectifs de résultat qui pèsent sur eux, il est plus stratégique qu'ils privilégient d'autres demandeurs d'emploi, dont les difficultés sont considérées comme moins insurmontables, pour les accompagner vers l'emploi.

Il ne nous a pas été possible d'obtenir des statistiques croisant l'âge et le sexe à l'entrée des dispositifs auprès des PLIE. Mais la faible présence des demandeurs d'emploi âgés de plus de cinquante ans observés dans les bilans d'activité³² va dans le même sens que l'observation faite à travers cet entretien. Une autre conséquence de cet écramage semble donc être une discrimination à l'égard des demandeuses d'emploi âgées³³.

S'il est probable que ces femmes puissent trouver « par réseau » un emploi, le risque est grand qu'elles doivent se satisfaire d'être des « travailleuses de l'ombre » (Puech, 2004) au sein du « royaume désenchanté du sous-salariat » (Puech, 2006). Cette expression se justifie pour caractériser le secteur d'activité du ménage, où les conditions d'emploi et de travail sont difficiles. Outre les rémunérations très faibles, ces secteurs présentent l'inconvénient de ne permettre aucune qualification, aucune professionnalisation, et aucune chance d'évolution (Puech, 2006). Ainsi, si le refus de les intégrer dans le PLIE ne les exclut pas nécessairement de l'accès à l'emploi, il risque toutefois de les enfermer dans le « précarité » (Castel, 2007).

b) Des discriminations à l'encontre des mères de jeunes enfants

Cette sélection à l'entrée touche une autre catégorie de femmes dans un autre PLIE. En effet, à la question de savoir s'il existe des profils types qui ont peu de chances de rentrer dans le PLIE, une référente RMI mentionne les mères d'enfants en bas âge et le « gros frein » à l'entrée que constitue le manque de possibilités de garde d'enfants. Selon elle, ces femmes renoncent parfois d'elles mêmes à entrer dans le dispositif. Toutefois, cette référente mentionne aussi qu'une gestionnaire du PLIE, qui prête main forte pour les informations collectives, semble « porter le message » auprès des jeunes mères et les dissuader d'entrer dans le dispositif :

« Après avoir animé les deux premières réunions avec [la gestionnaire du PLIE], ce que j'ai compris des échanges qu'elle pouvait avoir avec les personnes, c'est "Bon, voilà, vous n'êtes pas prête, réglez votre problème de garde et après on verra". Je ne sais pas si il y a réellement une volonté d'écarter les mères, je pense pas, honnêtement, mais le fait est que si elles sont pas dispos... »

Une référente en ALE d'un autre PLIE ne se cache pas en entretien du tri opéré à l'entrée du

³² Dans un des PLIE, seuls 14,42% des bénéficiaires ont plus de 45 ans; dans un autre, c'est le cas de seulement 15% des bénéficiaires, et de 10% dans un troisième.

³³ Les entretiens laissent à penser que cette discrimination joue davantage à l'encontre des femmes âgées que des hommes âgés, car il existe parmi les femmes âgées des personnes n'ayant aucune expérience professionnelle à un âge déjà avancé (50 ans environ), tandis que des hommes qui n'auraient jamais occupé un emploi à cet âge sont des profils qui n'existent pas aux dires des interviewés.

dispositif et fait remarquer, sur le mode de l'évidence :

« Une personne qui n'a pas de mode de garde, ce n'est pas la peine que je l'intègre dans le PLIE, car elle ne peut pas être active dans sa recherche d'emploi. »

Face à ces femmes, qui ont d'autres problématiques à régler que l'emploi, les référents estiment être « freinés dans l'accompagnement »³⁴.

Une étude statistique portant sur un autre PLIE du territoire francilien montre que dans les ALE et les projets de ville RMI, les femmes en âge d'avoir des enfants sont surreprésentées dans les non sorties de dispositif (Lemaître et Trombert, 2006). En outre, dans le renouvellement du protocole d'accord d'un des PLIE étudiés, le frein à l'accompagnement que constitue la garde d'enfants est évoqué (sans toutefois qu'il ne soit fait explicitement mention du fait que ces potentielles candidates ne sont pas acceptées dans le dispositif). Ainsi est-il précisé, dans un paragraphe consacré aux difficultés rencontrées dans l'orientation du public sur le PLIE, que « le public orienté vers le PLIE est de plus en plus en difficulté, cumulant différentes problématiques pour lequel le référent PLIE n'a pas toujours de solution, mais qui constituent de réels freins vers l'emploi (logement, garde d'enfant...) ». Cette même structure avait, au début de la programmation, eu des velléités de surmonter le frein à l'emploi que constitue la prise en charge des enfants. Aussi le PLIE avait-il financé les frais de garde pour une femme qui avait repris une formation. La référente en ALE en charge de l'accompagnement de cette personne a cependant souligné que le PLIE avait mis fin au financement de telles actions, en raison du coût élevé de l'opération³⁵.

Au vu de ces éléments, on peut donc conclure que certains agents ont intériorisé comme une contrainte institutionnelle essentielle la contrainte de résultat de ce dispositif : étant d'avis que les femmes « âgées » sans aucune expérience professionnelle préalable ainsi que les mères de jeunes enfants ont des chances moins élevées que la moyenne d'accéder à l'emploi en l'espace des dix-huit mois que dure le parcours d'accompagnement, certains référents (ou gestionnaires de structures) privilégient les potentiels candidats dont l'employabilité leur apparaît la plus forte (ou plus précisément la moins faible). Dans un contexte institutionnel quelque peu différent de celui avancé par Vincent Dubois dans son étude sur la vie au guichet de la caisse des allocations familiales, on peut dire que les mères de jeunes enfants dépourvues de solution pour la garde de leur(s) enfant(s) tout comme les femmes dites âgées cumulant des freins à l'emploi (absence d'expérience professionnelle, faible mobilité, etc) constituent des « cas "à problèmes" » (Dubois, 1999) pour les référents et salariés des PLIE impliqués dans la sélection des publics à l'entrée du dispositif. Les discours de ces intermédiaires de l'emploi placent au premier plan l'« efficacité » du dispositif et la contrainte de résultat.

Ainsi, alors que les protocoles d'accord des PLIE mettent en avant l'objectif d'égalité entre les sexes (en conformité avec le cofinancement du FSE), ce principe connaît des entorses dans les pratiques d'orientation vers le dispositif. « Le triomphe d'une optique gestionnaire (...) [qui engendre] le ciblage des plus employables et l'abandon des "cas lourds" » (Trombert, 2009) entre en contradiction avec la prise en compte des freins spécifiques à certaines demandeuses d'emploi.

Le PLIE, qui est un dispositif fondé sur la discrimination positive en faveur des publics les plus éloignés de l'emploi (puisqu'il propose un accompagnement renforcé pour ces publics), censé « permettre d'améliorer l'accès à l'emploi des femmes et des hommes confrontés à une exclusion durable du marché de l'emploi »³⁶, n'est donc pas exempt de pratiques de sélection, qui aboutissent à des contradictions par rapport à l'objectif affiché. Il n'est certes pas explicitement demandé aux référent-e-s de renoncer à l'égalité de traitement entre les publics. Mais dans la mesure où ils ont la responsabilité d'atteindre des objectifs de résultat, ils peuvent être amenés, au nom de l'atteinte des objectifs quantifiés contenus dans le dispositif, à laisser de côté certains demandeurs ou

³⁴ Nous empruntons cette expression à une référente ANPE qui l'a formulée en entretien.

³⁵ La référente ANPE signale un montant de 4980€ pour la garde, pour une formation de cinq mois.

³⁶ Circulaire DGEFP 99/40 du 21 décembre 1999, relative au développement des PLIE, p. 2.

demandeuses d'emploi. Les pratiques des référent-e-s viennent alors « aggraver les asymétries sur le marché du travail » (Bureau et Marchal, 2005).

4) De l'inégalité de traitement dans les Job Center

Le risque de pratiques d'écramage au sein du SPE allemand a été souligné dans plusieurs contributions (Rabe, 2001, p. 326 ; Seifert, 2005, p. 24) ; certaines mettent l'accent sur l'accentuation de ce risque suite à l'introduction du pilotage des politiques de l'emploi par les objectifs de résultat (Bothfeld, Gronbach, Seibel, 2004, p. 509).

Nous n'avons pas eu les moyens de mettre en évidence de telles pratiques. Une telle démonstration aurait notamment nécessité des observations in situ, ou l'analyse de données statistiques dont nous ne disposons pas. Toutefois, plusieurs analystes des politiques de l'emploi allemandes soulignent l'existence de telles pratiques. Clarissa Rudolph (2009, p. 149) rapporte un extrait d'entretien avec un manager personnel qui met en évidence des pratiques discriminatoires :

« Ben les femmes qui ont des enfants de moins de trois ans, en règle générale, elles sont pas convoquées ici ; ou alors, on ne cherche pas à leur trouver un emploi, puisqu'à cause de leurs responsabilités domestiques, elles ne sont pas disponibles pour ça. Quand malgré tout, elles viennent, on regarde si on ne peut pas leur trouver un emploi à temps partiel ou quelque chose dans le genre ; mais c'est rare. »

En outre, une enquête réalisée auprès des publics des *Job Center* montre que les parents, et plus particulièrement les mères des enfants de moins de trois ans bénéficient moins souvent de mesures pour l'emploi que les autres demandeurs d'emploi (Zentrum für europäische..., 2007, p. 94), mais aussi d'un entretien avec le conseiller emploi que les autres demandeurs d'emploi, de même que les parents seuls (Zentrum für europäische..., 2007, p. 106).

Peter Bartelheimer (2008, p. 31) souligne quant à lui, dans un article consacré à la mise en œuvre de la politique d'activation dans les *Job Center*, que l'administration pour l'emploi a échoué dans son objectif de mettre en œuvre un accompagnement individualisé pour tous les demandeurs d'emploi, et évoque les pratiques de sélection des demandeurs d'emploi opérées au sein de certains *Job Center*, sur des critères tels que la « motivation » ou le « potentiel » des demandeurs d'emploi. Il semble donc que des effets de discrimination similaires à ceux observés dans les PLIE (mais concernant cette fois-ci non plus l'accès à la

5) Les actions positives en faveur de certaines catégories de chômeuses : des actions coûteuses en temps ... et donc peu rentables

Une manière de favoriser l'insertion dans l'emploi de demandeurs et demandeuses d'emploi se heurtant à des freins importants au retour en emploi ou à l'accès à l'emploi est de mettre en place des actions positives en leur faveur. Ces actions s'inscrivent cependant généralement dans une temporalité de moyen terme, car elles sont relativement coûteuses en temps et ne produisent pas nécessairement des résultats immédiats et assurés en termes de retour à l'emploi. Dans un environnement marqué par le court terme, elles s'avèrent donc peu « rentables » pour les intermédiaires de l'emploi. En effet, le pilotage des PLIE et des *Job Center*, centré sur des indicateurs quantitatifs de résultat, tend à orienter l'action des intermédiaires de l'emploi de façon prioritaire vers les objectifs formalisés et contrôlés par ces institutions, et les intermédiaires de l'emploi sont soucieux de remplir les objectifs évalués par les institutions. Quelle place reste-t-il alors pour de telles actions quand les objectifs institutionnels incitent avant tout les intermédiaires de l'emploi (conseillers emploi, référents PLIE, managers personnels) à « faire du chiffre » (Bureau et Leymarie, 2005, p. 3) ?

a) Diversifier les choix professionnels des femmes pour lutter contre la précarité de l'emploi : une stratégie peu mise en œuvre par les intermédiaires de l'emploi dans les PLIE

Un type de public auquel peuvent être destinées des actions positives pour favoriser leur insertion dans l'emploi est celui des chômeuses peu qualifiées, dont les perspectives d'insertion sont souvent en lien avec des secteurs d'emploi précaires (ménage, services à la personne). Mener des actions de diversification des choix professionnels peut permettre à ces chômeuses de s'orienter vers des métiers où elles sont peu présentes, mais qui sont plus qualifiés et plus stables que ceux vers lesquelles elles s'orientent traditionnellement. Œuvrer à la diversification des choix professionnels des femmes nécessite cependant une réflexion préalable sur le caractère genré des orientations professionnelles, sur le phénomène de ségrégation horizontale (Maruani, 2003) et sur ses conséquences en termes de précarité de l'emploi de nombreuses femmes occupant des métiers très féminisés et peu qualifiés (Milewski, 2005). En outre, le poids des représentations genrées chez les demandeuses d'emploi a été souligné par de très nombreux intermédiaires de l'emploi. Ainsi, les métiers les plus souvent mis en avant par les demandeuses d'emploi sont ceux relatifs à la garde d'enfants, au secrétariat, ou encore à la vente : « *Quand elles arrivent, elles disent "je cherche un poste de secrétaire, d'hôtesse d'accueil", jamais une n'est venue en me disant, "bonjour, je veux être maçon"* ». Cette intériorisation de choix de métiers marquée par la spécialisation sexuée des rôles a aussi été soulignée par différents auteurs (Bosse et Guénard, 2007). Dans ce contexte, travailler à la diversification des choix professionnels féminins suppose un travail de discussion et de réflexion avec les demandeuses d'emploi elles-mêmes. La diversification des choix professionnels suppose également de mener une réflexion sur les différents acteurs qui participent à la construction et à la consolidation de tels choix d'orientation. Si les conseillers à l'emploi ne sont pas nécessairement à l'origine des choix des demandeurs d'emploi, ils peuvent toutefois jouer un rôle, de manière plus ou moins active, dans la reproduction et la consolidation de tels phénomènes. Une prise de conscience par rapport à ses propres représentations en tant que conseiller emploi nécessite un minimum d'implication temporelle.

Si l'on trouve dans les PLIE de Seine-Saint-Denis observés quelques actions de diversification des choix professionnels destinées aux chômeuses de longue durée, celles-ci restent très rares et très minoritaires sur l'échiquier des politiques de l'emploi. De fait, outre que le travail nécessaire à la mise en place d'une stratégie de diversification des choix professionnels des femmes est important, les résultats de ce type d'actions sont incertains pour les intermédiaires de l'emploi : lorsque les orientations choisies sont atypiques, le risque d'abandon est réel, en raison des difficultés fortes que peuvent rencontrer des femmes qui ont opté pour des métiers dits masculins. Plusieurs études de sociologie du travail (Guichard-Claudic, Kergoat et Vilbrod, 2008). Les taux de sorties négatives des PLIE peuvent alors être plus importants que ce qui est escompté, car les sorties ne sont validées en sorties positives que lorsque la personne embauchée peut attester d'au moins six mois d'occupation de son poste.

En revanche, orienter les femmes vers les métiers des services à la personne, qui constitue un secteur d'emploi en tension (en particulier sur le bassin d'emploi francilien), est rationnel par rapport à l'objectif institutionnel de remise en emploi rapide, car cela peut permettre aux intermédiaires de l'emploi d'atteindre leurs objectifs, fut-ce au prix de l'orientation des femmes vers des métiers aux conditions d'emploi précaires. Une ancienne salariée du CIDF de Seine-Saint-Denis fait ainsi remarquer : « *c'est tellement pratique et simple de dire "Madame, j'ai une formation d'aide à domicile, d'ailleurs vous allez trouver du boulot tout de suite", ce qui est vrai, pas beaucoup, mais un peu.* ». Selon elle, la tentation de la mise en emploi « facile » est présente dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi : « *le parcours professionnel... ça reste anecdotique. Et ce qui me gonfle aujourd'hui, vous avez un discours, partout il faut diriger au maximum vers les services...* ». L'idée d'un gisement d'emplois dans le secteur des services est d'ailleurs présente au niveau des orientations macropolitiques des politiques de l'emploi³⁷.

³⁷ Voir par exemple le plan Borloo sur les services à la personne mise sur le développement de ce secteur d'activité pour créer de l'emploi et la loi n° 2005-841 du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale.

b) Accompagner les chômeuses victimes de violence masculine : un dispositif qui reste marginal dans les Job Center berlinois

Un autre type d'actions positives a été mis en place dans un *Job Center* berlinois : un accompagnement renforcé et dérogatoire au droit commun est prévu pour les chômeuses victimes de violences conjugales ayant quitté leur domicile. Ce dispositif prévoit notamment une aide juridique, psychologique et sociale importante pour permettre à ces femmes d'entreprendre les démarches les plus urgentes.

Ce poste n'existe pas dans tous les *Job Center* de Berlin. Seuls ceux de Tempelhof-Schöneberg, de Lichtenberg et de Pankow en sont dotés – alors qu'il existe douze *Job Center* à Berlin. Pourtant, le dispositif a été identifié comme une bonne pratique par l'association allemande d'assistance publique et privée³⁸. La faible extension de la mise en place d'un poste spécifique pour la prise en charge des femmes victimes de violence s'explique notamment par la distorsion entre l'approche quantitative de l'insertion qui prédomine dans les *Job Center* et l'approche qualitative et individualisée, coûteuse en temps et en moyens budgétaires, qui caractérise cette innovation institutionnelle. Les témoignages des acteurs impliqués dans cette initiative vont dans ce sens pour expliquer le faible succès de ce poste dans les autres *Job Center*. Ainsi, la responsable du département du *Job Center* de Tempelhof-Schöneberg explique :

« Le problème, bien sûr, c'est que nous sommes évalués sur des trucs... sur des chiffres en règle générale, sur des objectifs atteints, et que nos résultats sont comparés à l'échelle fédérale. Sur ce terrain là, ça [la création du poste violence] ne nous rapporte pas grand-chose. Bien sûr, ça peut paraître très dur ce que je dis, mais je pense que le but, c'est tout simplement de mettre l'accent sur ces objectifs de résultat, de bien les présenter, et puis de se faire moins de souci pour ces dimensions plus sociales. »

Interrogé sur les raisons pour lesquelles cette initiative n'a pas été reprise dans d'autres *Job Center*, le responsable d'équipe évoque pour sa part le système institutionnel, dans lequel *« les résultats doivent "coller" »* et dans lequel l'approche est peu centrée sur les individus. C'est bien l'idée d'une « violence gestionnaire » (Bureau et Rist, 2009, p. 2) caractéristique de ce mode de pilotage de l'action publique qui est ici mise en avant par les acteurs.

Dans une institution où les effectifs sont peu élevés au vu du nombre de demandeurs d'emploi suivis, la mise à disposition d'une personne (même à temps partiel) pour l'accompagnement d'une trentaine de demandeuses d'emploi constitue un coût dont les bénéfices en termes de retour à l'emploi ne sont pas assurés. Autrement dit, un tel dispositif, s'il constitue une plus-value indéniable en termes d'accompagnement psychosocial, est peu rentable en termes de contribution à l'atteinte des objectifs de résultat attendus mensuellement. En effet, lorsque ces femmes arrivent en centre d'hébergement, elles ne sont très souvent pas en capacité de trouver aussitôt un emploi, de sorte que la prise en charge de ces femmes pendant leur hébergement en foyer ne conduit pas, en règle générale, à des résultats immédiats en termes d'accès à l'emploi. Ainsi, alors que le *Job Center* supporte le coup de leur accompagnement renforcé, il n'est pas sûr d'en tirer le bénéfice en termes de résultat d'intégration³⁹. L'avis du directeur d'un autre *Job Center* berlinois sur ce sujet est intéressant. Interrogé pour savoir s'il envisagerait de créer un poste sur le même modèle que le *Job Center* de Tempelhof-Schöneberg, ce directeur répond : *« Ça dépend des ressources en personnel que cela nécessite. A mon avis, il y a tellement peu de cas concernés que ça ne vaut vraiment pas le coup de mettre en place un poste spécifique pour cela. »*

³⁸ « *Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge* » : cette association regroupe une large palette d'acteurs de la politique sociale allemande et constitue une plate-forme d'échanges sur l'élaboration et le suivi des politiques sociales allemandes.

³⁹ En effet, ces femmes peuvent quitter le *Job Center* de Tempelhof-Schöneberg si elles retrouvent un logement dans un autre arrondissement de Berlin.

La présentation de deux types d'actions positives proposées à des femmes rencontrant des difficultés d'insertion, qui restent très minoritaires dans les institutions pour l'emploi, montre donc que les systèmes de pilotage des PLIE et des *Job Center*, qui valorisent les actions permettant des remise en emploi rapides, tend à rendre des activités « riches en sens » (Bureau et Rist, 2009, p. 8) secondaires.

III°) Marges de manœuvre des street-level-bureaucrats du secteur de l'emploi

L'analyse des discours et des pratiques des intermédiaires de l'emploi nous a permis de mettre en avant la pression aux résultats qui s'exerce sur les intermédiaires de l'emploi et les conséquences que cette pression peut avoir sur la nature de l'accompagnement vers l'emploi effectué par ces acteurs. Dans quelle mesure cependant cette pression aux résultats produit-elle des effets unilatéraux sur eux ? La littérature sociologique sur les intermédiaires de l'emploi montre en effet que les agents disposent toujours de marges de manœuvre et ne sont jamais totalement contraints par les règles institutionnelles (Schütz et Ochs, 2005, p. 4⁴⁰). Ceci laisse à penser que les intermédiaires de l'emploi disposent de marges de manœuvre pour contourner la contrainte engendrée par le pilotage des institutions du SPE à coup d'indicateurs et pour valoriser d'autres objectifs que ceux mesurés par les indicateurs de résultat en vigueur dans les services publics de l'emploi.

1) L'importance du profil professionnel des responsables hiérarchiques au sein des Job Center

Certes, dans la majorité de nos entretiens, les interviewés rencontrés ont mis l'accent sur la pression que constitue pour eux l'objectif de retour rapide à l'emploi. Mais ces entretiens nous ont aussi permis de constater que la prégnance de la pression exercée par ces indicateurs sur le travail des conseillers peut varier. Ainsi, dans les *Job Center*, elle semble être différente selon les responsables de service. Une conseillère en charge de l'accompagnement de jeunes chômeurs déclare ainsi :

« Je ne ressens pas la pression absolue à ce que l'on fasse sortir les jeunes du Job Center le plus vite possible. Non, j'ai quand même le temps de l'accompagner, pour qu'il franchisse des étapes. C'est la manière de procéder ici... »

Q : *A quoi c'est dû, cette manière de procéder ?*

R : *Au responsable de département. Il travaille dans une approche d'insertion sociale... bon, notre travail, ce n'est pas l'insertion sociale, mais enfin l'approche, c'est tout de même qu'il ne s'agit pas uniquement d'insertion dans l'emploi, mais aussi un peu de stabilisation des jeunes. »*

L'origine professionnelle de la hiérarchie semble importer dans la valorisation d'autres objectifs que le seul objectif du nombre de retours en emploi. Nous avons en effet interrogé la directrice du *Job Center* de Tempelhof-Schöneberg qui est favorable à l'existence d'un suivi spécifique des femmes victimes de violence, sur les raisons pour lesquelles cette initiative des femmes victimes de violence n'a pas été imitée dans la majorité des autres *Job Center*. Elle met en lien cette ouverture à ce dispositif d'accompagnement social et son expérience professionnelle antérieure, dans les services sociaux communaux :

Q : *Les autres directeurs de Job Center, ils viennent de l'Arbeitsagentur : est-ce que ça joue un rôle [dans le fait que le suivi spécifique des femmes victimes de violence n'est pas repris dans d'autres Job Center] ?*

⁴⁰ Pour une synthèse, voir Perrier, 2010, chapitre 3.

R : Bien sûr ! Ça a à voir avec... avec le profil. Toutes ces questions sociales, on y a été formé de manière très différente dans les services sociaux de l'arrondissement. Dès notre formation, on est envoyé dans les services sociaux, dans les services jeunesse. Donc les périodes de formation sont très axées sur ces services centrés sur le client⁴¹, où se trouvent des personnes en difficultés sociales. C'est différent à l'Arbeitsagentur. A l'Arbeitsagentur, avant, c'était une logique purement assurantielle : il n'y avait que ceux qui avaient cotisé qui avaient droit à un service, en contrepartie de ce qu'ils avaient cotisé ! Du coup, pour les personnels du Job Center qui étaient conseillers à l'emploi à l'Arbeitsagentur, tout ce contexte social, les problématiques d'endettement, d'addiction, les problèmes familiaux, pour eux, ce n'est pas intéressant ! La seule chose qu'ils regardaient, c'est : est-ce qu'on peut le placer sur le marché du travail ? Et si ce n'était pas le cas, ce n'était plus notre client ! Et du coup chez les directeurs... ils sont tous déjà d'un âge avancé (rires) ; ça veut dire qu'on a tous été principalement imprégné au niveau professionnel par nos expériences antérieures, ça ne s'oublie pas comme ça ! »

2) Un pouvoir discrétionnaire des intermédiaires de l'emploi face à la norme managériale ?

La logique d'écramage décrite dans la partie précédente, si elle est bien réelle, ne joue pas de manière systématique à l'encontre des publics fragiles. Revenons au cas de la référente en ALE, citée précédemment, qui s'est plainte en entretien du fait que ses collègues avaient orienté vers elle une personne de 55 ans, ne répondant pas aux « canons de l'employabilité » et risquant ainsi d'éloigner la référente de ses objectifs de résultat. Après avoir exposé le problème, cette personne conclut : « *Finalement, j'ai accepté la personne, parce que je ne veux pas pénaliser qui que ce soit.* » Nous avons demandé à cette référente si le fait d'avoir conscience que les mères d'enfants en bas âge ont une chance d'insertion moindre que les autres demandeurs d'emploi l'avait déjà amenée à refuser ces femmes. Elle répond : « *C'est difficile de prendre la décision, "voilà, je ne prends pas cette femme parce que..." Ça ne m'est jamais arrivé !* » Et cette référente d'évoquer ensuite le temps relativement long (18 mois) sur lequel se déroule l'accompagnement et l'hypothèse que les modalités de la garde d'enfant(s) évoluent durant le temps de l'accompagnement de la mère dans le PLIE. Elle souligne en outre qu'aucun dossier n'a jamais été refusé sur ce critère en commission d'entrée dans ce PLIE. A défaut d'observation participante conséquente de notre part, nous ne sommes pas en mesure de vérifier la véracité des propos de la référente PLIE, tenus peut-être face à nous dans le souci de ne pas trop ternir l'image du dispositif dans le cadre duquel cette personne travaille⁴². Cependant, nous pouvons également légitimement penser qu'elle dit la vérité, et que les pratiques de sélection se font à un autre niveau que le comité d'agrément marquant l'entrée officielle dans le PLIE. L'extrait d'entretien précédemment cité montre que les réunions d'information peuvent servir à dissuader les mères d'entrée en bas âge à se porter candidate à une entrée dans le dispositif.

Les chances d'entrées des femmes avec de jeunes enfants (ou d'autres demandeurs ou demandeuses d'emploi, dont l'accès à l'emploi risque d'être malaisé en raison de la présence de freins à l'emploi forts) dans le dispositif sont donc largement fonction des arbitrages réalisés au niveau des référents.

Ces exemples de pratiques différenciées dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi offrent une illustration du pouvoir discrétionnaire dont disposent selon Michael Lipsky les « *street-level bureaucrats* » : « *street-level bureaucrats have considerable discretion in determining the*

⁴¹ Le terme de client peut paraître décalé par rapport aux propos tenus par cette directrice, qui met en avant une conception sociale de l'accompagnement. C'est toutefois le terme en vigueur depuis les réformes Hartz, celui utilisé dans l'intégralité des documents officiels, et que les salariés sont invités à utiliser. Ce terme semble s'être imposé au sein de l'institution.

⁴² Sur les rapports des agents à l'institution dans laquelle ils travaillent, voir Dubois, 1999, p. 152.

nature (...) and quality of benefits and sanctions provided by their agencies » (1980, p. 13). Ceux-ci construisent des « compromis pratiques » (Delfini et Demazière, 2000, p. 38) différents dans un même contexte marqué par la contrainte de résultat. La variabilité de ces compromis s'inscrit dans une hiérarchisation variable de leurs objectifs : tandis que certains tendent à faire passer l'objectif de résultat au premier rang, d'autres mettent d'abord en avant le principe de non discrimination et de « main tendue » aux différents demandeurs d'emploi orientés vers le PLIE. Autrement dit, la tension qui existe entre la contrainte de résultat en un temps imparti et la prise en compte de toutes les biographies des usagers des SPE, même celles et ceux les plus éloignées de l'emploi, est appréhendée de manières différentes selon les intermédiaires de l'emploi rencontrés : elle sera tantôt considérée comme une contradiction surmontée par le rejet des candidatures jugées trop problématiques, tantôt acceptée comme faisant partie des contraintes du poste⁴³.

3) Différents profils d'intermédiaires de l'emploi face à la contrainte managériale

En reprenant les termes de Laurence Lizé (2000) dans son étude sur l'ANPE, on peut qualifier la référente qui n'a jamais refusé de mères de jeunes enfants d'agente au « profil civique ». L'acceptation des femmes très éloignées de l'emploi dans le « portefeuille » de cette référente ne se fait d'ailleurs pas tant au nom de l'égalité entre les sexes, qu'au nom d'une conception de sa mission en tant que référente PLIE qui met en avant le respect de l'égalité entre les personnes sans emploi. Les autres cas peuvent être qualifiés de « profil rationnel » : la contrainte de résultat est plus fortement intériorisée, et les amène à faire des calculs de coûts et de bénéfice dans le choix des personnes à suivre⁴⁴. Cette idée de « conceptions différentes du travail au guichet » se retrouve par ailleurs dans d'autres études de cas portant sur l'emploi (c'est l'axe principal du travail de Yolande Benarrosh (2006)⁴⁵), ou sur des secteurs différents : on peut citer les travaux d'Alexis Spire sur les guichets de l'immigration (2007 ; 2008)⁴⁶ ou ceux de Yasmine Siblot sur les guichets des services publics dans les quartiers populaires (2006).

Quels facteurs explicatifs peut-on avancer pour justifier les différences de pratiques et les différences de profils ? Nous disposons d'éléments de réponses pour les salarié-e-s impliqués dans le suivi des femmes victimes de violence dans le *Job Center* de Tempelhof-Schöneberg.

L'examen des parcours et caractéristiques professionnels de ces salariés montre qu'ils possèdent tous une expérience professionnelle ou une formation dans le domaine social, contrairement à toute une partie des personnels des *Job Center* allemands. Tant le responsable d'équipe que la responsable de département et la directrice du *Job Center* sont d'anciens salariés des services sociaux de la mairie d'arrondissement. La conseillère qui suit les femmes victimes de violence possède pour sa part une formation en sciences de l'éducation et une expérience professionnelle antérieure dans l'accompagnement des relations entre parents et enfants. La

⁴³ On peut renvoyer ici à la recherche de Delfini et de Demazière (2000, p. 31) : « Les enquêtes de terrain montrent clairement que les activités des agences et des conseillers ne se réduisent pas à la mise en œuvre d'orientations nationales contraignantes, en dépit des mouvements sensibles de standardisation des services produits et de normalisation des modes d'évaluation. Elles soulignent aussi que cette diversité de l'activité est inséparable de la pluralité des interprétations sur les agents font de leur action, des croyances qui les animent et est au principe de l'argumentation des manières de faire, des valorisations différentielles, des arbitrages, des hiérarchies et priorités. »

⁴⁴ L'analyse de l'auteure montre que chaque profil coexiste plus ou moins fortement en chaque agent. Autrement dit, chez les agents qui refusent dans le PLIE les femmes éloignées de l'emploi, ce calcul coût bénéfice ne permet pas nécessairement de résumer l'ensemble de leurs pratiques.

⁴⁵ L'auteure identifie également différentes logiques de travail à l'œuvre chez les agents de l'ANPE, selon que les conseillers tendent à obtenir l'adaptation des demandeurs d'emploi à l'institution, ou au contraire à solliciter l'institution et ses ressources de manière à adapter celle-ci aux chômeurs.

⁴⁶ L'auteur identifie notamment les « réfractaires du guichet », qui privilégient leur mission d'accueil des étrangers au détriment de considérations relatives à la productivité (2007, p. 16-21) ; tandis que certains font passer le respect des objectifs chiffrés devant toute autre considération (morale, ou politique), d'autres affichent une opposition aux normes de l'institution et refusent de « faire du zèle » par rapport aux objectifs qui leur sont fixés.

responsable du département impliqué dans ce dispositif souligne les moindres compétences des salariés au profil « *purement administratif* » dans le domaine de l'accompagnement spécifique des chômeurs en difficulté.

En outre, les acteurs impliqués dans l'initiative d'accompagnement des femmes victimes de violence définissent leur activité par son ancrage social. Retraçant son propre parcours, la conseillère à l'emploi décrit en ces termes ses motivations professionnelles : « *Je suis diplômée en sciences de l'éducation, de toutes façons, c'est pour travailler auprès des gens.* » Sa conception de son métier repose sur l'idée que celle-ci est une « interlocutrice personnelle »⁴⁷ des chômeurs – et non une simple conseillère à l'emploi –, et qu'elle se doit à ce titre de prendre en compte l'ensemble des conditions de vie de ceux-ci. Le responsable d'équipe estime exercer le métier de « travailleur social », terme que nous n'avons jamais entendu dans les autres entretiens.

Cette conception sociale de l'accompagnement les amène à porter un jugement critique sur les *Job Center*. Ainsi le responsable d'équipe dénonce-t-il le fait que dans les *Job Center*, « *les choses ne soient pas considérées en fonction des individualités, mais des résultats chiffrés* ». De façon analogue, la conseillère emploi qualifie au cours de l'entretien le *Job Center* d'« *institution où la façon de procéder est très dure, [où] l'on prend peu en considération les besoins individuels des demandeurs d'emploi* » et met en lien ce déficit avec les origines professionnelles très différentes des salariés et l'absence de formation psycho-sociale particulière. Elle précise en effet au cours de l'entretien :

« *Je pense aussi que souvent, les salariés du Job Center ne sont pas suffisamment formés pour se mettre dans la situation des gens. Ce sont des gens qui sont formés à des métiers administratifs, mais qui ne sont pas du tout formés pour travailler avec des personnes en situation difficile.* »

Cette sensibilité plus importante des salariés issus du secteur social aux dimensions humaines de l'accompagnement a été soulignée dans d'autres entretiens. Ces remarques font également écho à celle de Elke Wiechmann, Ralph Greifenstein et Leo Kißler (2005, p. 634) qui distinguent deux types de profil chez les « managers personnels »⁴⁸ des *Job Center* : ceux, issus des anciens services sociaux communaux, qui pratiquent un accompagnement axé sur l'insertion sociale et qui suivent des demandeurs d'emploi confrontés à des difficultés sociales, et les « managers personnels » issus des *Arbeitsagenturen*, pour lesquels le cœur de leur travail réside dans l'intermédiation vers l'emploi, et dont l'objectif premier est le retour sur le marché du travail. Ces auteurs partagent donc l'idée de compétences différenciées selon l'origine professionnelle des « managers personnels », ainsi que celle d'une conception différenciée de l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

CONCLUSION

Les réformes des politiques de l'emploi introduites à partir de la fin des années 90 en France et en Allemagne marquent un tournant managérial dont nous avons cherché à montrer les effets sur l'accompagnement des chômeurs et chômeuses de longue durée, à travers l'analyse du fonctionnement de quelques PLIE en Seine-Saint-Denis, et de quelques *Job Center* berlinois.

Les contraintes institutionnelles dans lesquelles s'insère l'action des intermédiaires de l'emploi limitent les marges de manœuvre des intermédiaires de l'emploi. En effet, les réformes du SPE tendent à valoriser l'objectif quantitatif du nombre de retours sur le marché du travail, et la rapidité des retours à l'emploi, au détriment d'objectifs ou de principes plus qualitatifs – tels que l'égalité de traitement entre les différents usagers des services publics de l'emploi. Ce mode de

⁴⁷ Ce terme est celui contenu dans la législation allemande relative aux *Job Center*, mais nous l'avons peu entendu en entretien.

⁴⁸ Voir l'encadré sur les *Job Center* en début de contribution.

pilotage se traduit par la centralité d'indicateurs qui ne valorisent pas l'ensemble des activités qui font sens dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi ; il tend donc à introduire une hiérarchisation des objectifs que poursuivent les intermédiaires de l'emploi dans leur travail. Notamment, certains dispositifs d'accompagnement centrés sur l'action positive en faveur des publics les plus fragiles deviennent peu « rentables » et peu stratégiques, dans la mesure où ces activités ne permettent pas de faire augmenter les indicateurs valorisés dans le cadre de l'évaluation des PLIE et des *Job Center*. Ce mode de pilotage crée chez certains intermédiaires de l'emploi la tentation de « peser artificiellement sur [la] statistique » (Lallement, 1995), en écartant de l'accompagnement les demandeurs d'emploi jugés les plus éloignés de l'emploi, afin de pouvoir atteindre plus facilement leurs objectifs de résultat. Ces pressions apparaissent d'autant plus fortes dans les PLIE que le financement des dispositifs est lié à l'atteinte des résultats.

Ainsi que le souligne Michael Lipsky, les « *street-level bureaucrats* » sont confrontés à des dilemmes : leur travail oscille entre des objectifs centrés sur l'utilisateur (« *client-centered goals* ») et des objectifs d'ingénierie sociale (« *social engineering goals* »), qui concernent des horizons tels que la baisse du chômage (1980, p. 40-41). Nous avons aussi montré que même dans un contexte contraignant, ces dilemmes sont résolus de manière différente selon les institutions et les salarié-e-s. Certains intermédiaires de l'emploi, afin de préserver ce qui donne sens à leur travail, ne privilégient pas exclusivement l'atteinte de l'objectif de retours rapides et nombreux à l'emploi et la focalisation sur les seuls indicateurs de résultat valorisés par les PLIE et les *Job Center*.

Cependant, il est intéressant de souligner que si, face à cette contrainte institutionnelle, certains ne se soumettent pas entièrement à la pression de cette obligation de résultat, en réalisant parfois des arbitrages qui laissent envisager une capacité de résistance à la pression managériale présente dans les politiques de l'emploi, on peut toutefois s'interroger sur l'ampleur de leurs capacités de résistance dans un contexte où les travailleurs de l'insertion et de l'emploi ne sont pas épargnés par la précarité de l'emploi.

BIBLIOGRAPHIE

ALAM, Thomas, GODARD, Jérôme. Réformes sectorielles et monstration de la modernité – Les usages des savoirs managériaux dans les politiques de l'emploi et de l'alimentation. *Politix*, 3^{ème} trimestre 2007, vol. 20, n° 79, p. 77-100.

ALLIANCE VILLES EMPLOI. *Consolidation des PLIE. Les PLIE de 2000 à 2006*. S. l., décembre 2007. 136 p. En ligne : http://www.ville-emploi.asso.fr/plie/pdf/Consolidation_2006_Finalisee.pdf

ALLIANCE VILLES EMPLOI. *Proposition pour l'insertion*. S. l., février 2008, 7 p.

En ligne : [www.ville-emploi.asso.fr/plie/pdf/Grenelle de l'Insertion PLIE Texte proposition pour insertion version AVE fev 08.pdf](http://www.ville-emploi.asso.fr/plie/pdf/Grenelle_de_l'Insertion_PLIE_Texte_proposition_pour_insertion_version_AVE_fev_08.pdf).

AUST, Judith, MÜLLER-SCHOELL, Till. Vom Missbrauch einer Debatte. In RUDOLPH, Clarissa, NIEKANT, Renate (dir.). *Hartz IV : Zwischenbilanz und Perspektiven*. Münster : Verlag Westfälisches Dampfboot, 2007, p. 46-65.

BALZANI, Bernard, FERRY, Vincent. Les structures de l'insertion par l'activité économique à Metz-Borny et à Longwy. Professionnalisation et emploi. In BARON, Cécile, BOUQUET, Brigitte, NIVOLLE, Patrick. *Les territoires de l'emploi et de l'insertion*. Paris : L'Harmattan, 2008, p. 189-204.

BARBIER, Jean-Claude, RACK, Claude. Egalité des chances entre les hommes et les femmes : les politiques de l'emploi françaises à la lumière des politiques européennes. *Revue française des*

affaires sociales, octobre-décembre 1998, vol. 52, n° 4, p. 113-129.

BARTELHEIMER, Peter. Wie man an seiner Eingliederung mitwirkt : Arbeitsmarktdienstleistungen nach SGB II zwischen institutionellem und persönlichem Auftrag. *Zeitschrift für Sozialreform*, 2008, vol. 54, n° 1, p. 11-36.

BENARROSH, Yolande. Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi. *Travail et emploi*, janvier 2000, n° 81, p. 9-26.

BENARROSH, Yolande. *Recevoir les chômeurs à l'ANPE. L'institution, entre don et contrat*. Paris : L'Harmattan, 2006. 282 p.

BÉRAUD, Mathieu, EYDOUX, Anne. Activation des chômeurs et modernisation du service public de l'emploi : les inflexions du régime français d'activation. *Travail et emploi*, juillet-septembre 2009, n° 119, p. 9-21.

BORNAND, Elvire. La définition du travail dans le secteur public à l'épreuve de nouveaux principes managériaux. *L'homme et la société*, janvier 2007, n° 163-164, p. 59-73.

BOSSE, Nathalie, GUÉGNARD, Christine. Les représentations des métiers par les jeunes : entre résistances et avancées. *Travail, genre et sociétés*, novembre 2007, n° 18, p. 27-46.

BOTHFELD, Silke, GRONBACH, Sigrid, SEIBEL, Kai. Eigenverantwortung in der Arbeitsmarktpolitik : zwischen Handlungsautonomie und Zwangsmaßnahmen, *WSI-Mitteilungen*, 2004, vol. 57, n° 9, p. 507-513.

BRUNO, Isabelle. Y a-t-il un pilote dans l'Union ? Tableau de bord, indicateurs, cibles chiffrés : les balises de la décision. *Politix*, 2^{ème} trimestre 2008, vol. 21, n° 82, p. 95-118.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT. *Erreichtes sichern – Erfolge ausbauen. Geschäftsbericht 2007*. Nuremberg : Bundesagentur für Arbeit, mars 2008. 86 p.

En ligne : <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Intern/Geschaeftsbericht-2007.pdf>

BUREAU Marie-Christine, LEYMARIE Colette. Innover dans le social : l'exemple des missions locales. *Connaissance de l'emploi*, février 2005, n° 12. 4 p.

BUREAU Marie-Christine, RIST, Barbara. *La rationalité budgétaire maltraite-t-elle la professionnalité dans le monde associatif ?* Communication au congrès de l'association française de sociologie, Paris, 2009.

BUREAU Marie-Christine, MARCHAL, Emmanuelle. *Pluralité des marchés du travail et qualité des intermédiaires*. Document de travail du CEE, novembre 2005, n° 48. 25 p.

CASTEL, Robert. Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précaire. In PAUGAM, Serge (dir.). *Repenser la solidarité : l'apport des sciences sociales*. Paris : PUF, 2007. p. 415-433.

CHAGNY, Odile. Les réformes du marché du travail en Allemagne. *Revue de l'IRES*, 2005, vol. 2, n° 48, p. 3-41. En ligne : <http://ires-fr.org/IMG/File/r481.pdf>

CHAUVIÈRE, Michel. *Trop de gestion tue le social : Essai sur une discrète chalandisation*. Paris : La Découverte, 2007. 224 p.

DELFINI, Corrado, DEMAZIÈRE, Didier. Le traitement de l'offre d'emploi à l'ANPE : diversité des logiques d'intermédiation. *Travail et emploi*, janvier 2000, n° 81, p. 27-40.

DUBOIS, Vincent. *La vie au guichet : relation administrative et traitement de la misère*. Paris : Economica, 1999. 204 p.

GIRAUD, Olivier. Le local face au chômage en France et en Allemagne : analyse comparée des

contextes de l'action publique communale pour l'emploi. In Viet, Vincent, Palm, Hans, *Les politiques sociales des communes en France et en Allemagne*. Paris : La Documentation française, 2004, p. 159-175.

GUICHARD-CLAUDIC, Yvonne, KERGOAT, Danièle, VILBROD, Alain (dir.). *L'inversion du genre : Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2008. 401 p.

HIELSCHER, Volker. Reorganisation der *Bundesagentur für Arbeit* : „Moderner Dienstleister“ für wen ? *WSI-Mitteilungen*, 2006, vol. 59, n° 3, p. 119-124.

HOOD, Christopher. The « new public management » in the 1980s : variation on a theme, *Accounting, organizations and society*, 1995, vol. 20, n° 3, p. 93-109.

KEMMERLING, Achim, BRUTTEL, Oliver. *New politics in German labour market policy ? : The implications of the recent Hartz reforms for the German welfare state*. WZB discussion paper, février 2005, 23 p. Lien : <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2005/i05-101.pdf>

LALLEMENT, Michel. Vingt ans de politique française de l'emploi : un regard critique. *Modern and contemporary France*, 1995, vol. 4, n° 3, p. 391-400.

LEMAITRE, Philippe, TROMBERT, Christophe. *Evaluation consolidation du Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi de Gennevilliers. Bilan du protocole d'accord 2001-2006*. Ville de Gennevilliers, 2006.

LE SAGE, Julien. Chantiers d'insertion : le taux de retour à l'emploi, un indicateur biaisé. *Actualités Sociales Hebdomadaires*, 15 juillet 2005, n° 2416, p. 29-30.

LIPSKY, Michael. *Street-level bureaucracies : dilemmas of the individual in public services*. New York : Russell Sage Foundation, 1980. XVIII-244 p.

LIZÉ, Laurence. Politiques de recrutement des entreprises et aides à l'emploi : quel rôle pour l'ANPE ? *Travail et emploi*, juillet 2000, n° 83, p. 97-114.

MARUANI, Margaret. *Travail et emploi des femmes*. 2^{ème} éd. Paris : La Découverte, 2003. 121 p.

MILEWSKI, Françoise (dir.). *Les inégalités entre les femmes et les hommes. Les facteurs de précarité : Rapport de mission remis à Madame Nicole Ameline, Ministre de la parité et de l'égalité professionnelle*. Paris : La documentation française, 2005. 337 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DU BUDGET, AGENCE NATIONALE POUR L'EMPLOI. *Contrat de progrès entre l'Etat et l'ANPE - 1990-1993*. S.l.n.d.

MOHR, Katrin. Von « Welfare to Workfare » ? Der radikale Wandel der deutschen Arbeitsmarktpolitik. In Bothfeld, Silke, SESSELMEIER, Werner, BODEGAN, Claudia (dir.). *Arbeitsmarktpolitik in der sozialen Marktwirtschaft : Vom Arbeitsförderungsgesetz zum Sozialgesetzbuch II und III*. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009, p. 49-60.

PERRIER, Gwenaëlle. *Intégrer l'égalité entre les hommes et les femmes dans la mise en oeuvre des politiques de l'emploi : une comparaison entre Berlin et la Seine-Saint-Denis*. Thèse de doctorat de l'IEP de Paris, Paris, juin 2010.

PHILIPPE, Sandra. *Souffrance psychique et action publique : l'institutionnalisation de la norme "santé mentale" dans le dispositif psychiatrique girondin*. Thèse de doctorat en science politique : Bordeaux 4, 2002.

PUECH, Isabelle. Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail de femmes de chambre. *Sociologie du travail*, 2004, vol. 46, p. 150-167.

PUECH, Isabelle. Femmes et immigrées : corvéables à merci. *Travail, genre et sociétés*, novembre 2006, n° 16, p. 39-51.

RABE, Birgitta. Aktivierende Arbeitsmarktpolitik : Chancen und Risiken für Frauenbeschäftigung. *WSI-Mitteilungen*, 2001, vol. 54, n° 5, p. 323-328.

RUDOLPH, Clarissa. Arbeitslosigkeit - Bremse oder Motor beim Wandel der Geschlechterverhältnisse ? In Aulenbacher, Brigitte, Wetterer, Angelika (dir.). *Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung*. Münster : Westfälisches Dampfboot, 2009.

SEIFERT, Hartmut. Was bringen die Hartz-Gesetze ? *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 18 avril 2005, n° 16, p.17-24.

SIBLOT, Yasmine. *Faire valoir ses droits au quotidien : les services publics dans les quartiers populaires*. Paris : Presses de Sciences Po, 2006. 347 p.

SIMONIN, Bernard, Introduction. In Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi. *Les politiques publiques d'emploi et leurs acteurs : Des repères pour l'évaluation*. Paris : PUF, 1995.

SPIRE, Alexis. L'asile au guichet. La dépolitisation du droit des étrangers par le travail bureaucratique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, septembre 2007, n° 169, p. p. 4-21.

SPIRE, Alexis. Histoire et ethnographie d'un sens pratique : le travail bureaucratique des agents du contrôle de l'immigration. In ARBORIO, Anne-Marie, COHEN, Yves, Fournier, Pierre et alii, *Observer le travail : histoire, ethnographie, approches combinées*. Paris : La Découverte, 2008. p. 61-76.

TROMBERT, Christophe. *Le Revenu Minimum d'Insertion à l'épreuve de l'activation : centralité du travail et construction de la responsabilité dans les situations de pauvreté valide*. Thèse de doctorat en sociologie. Paris : CNAM, 2009. 437 p.

WIECHMANN, Elke, GREIFENSTEIN, Ralph, KIBLER, Leo. Die arbeitsorganisatorische Seite der Arbeitsmarktreform - ARGE und Option. *WSI-Mitteilungen*, 2005, vol. 58, n° 11, p. 631-637.

ZENTRUM FÜR EUOPÄISCHE WIRTSCHAFTSZENTRUM GmbH, INSTITUT FÜR ARBEIT UND QUALIFIKATION / TNS Emnid. *Evaluation der Experimentierklausel nach § 6c SGB II: Untersuchungsfeld 3: Wirkungs- und Effizienzanalyse. Jahresbericht 2007*. 2007, Mannheim, Gelsenkirchen, Bielefeld. 410 p.