

Mardi 26 septembre 2017
18h - 20h
AgroParisTech



Laure SCHNEIDER
Psychologue du travail chez Pôle Emploi

Redonner du pouvoir d'agir aux demandeurs d'emploi ?
Le défi du travail des conseillers en évolution professionnelle

Dossier Documentaire

- 127 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Redonner du pouvoir d'agir aux demandeurs d'emploi ?
Le défi du travail des conseillers en évolution professionnelle**

Sommaire

- **Laure Schneider, Psychologue du travail à Pôle Emploi..... pp. 04-06**
 - Parcours professionnel
Linkedin (<https://fr.linkedin.com>)

- **La mise en place du CEP au sein de Pôle Emploi..... pp. 07-13**
 - Une amélioration de la qualité du conseil en évolution professionnelle
Pole emploi (www.pole-emploi.org), mars 2017
 - Pôle emploi : le conseil en évolution professionnelle entre dans une logique de construction avec le demandeur d'emploi
Grandin Philippe, *Droit de la formation* (www.droit-de-la-formation.fr), octobre 2016
 - Le CEP au cœur de la stratégie de Pôle emploi
Grasset-Morel Valérie, *Débat formation* (www.debatformation.fr), octobre 2016
 - Face au CEP, Pôle emploi adapte son offre de services
Capitaine Christian, *Défi Métiers* (www.defi-metiers.fr), septembre 2015

- **Pratiques du Conseil en évolution professionnelle..... pp. 14-50**
 - Guide repère « L'analyse de pratique sur le Conseil en Évolution Professionnelle »
Marie-Hélène Doublet, *Prisme Limousin* (www.prisme-limousin.fr), 2016
Sommaire, Comprendre les enjeux du CEP, Que produisent nos entretiens conseil ? Deux principes fondamentaux pour mettre l'individu au « centre de l'accompagnement », Définir son pouvoir d'agir, Aide à la décision
 - Postures professionnelles des conseillers en évolution professionnelle
Jorro Anne, *Ripes* (<https://ripes.revues.org>), 2016
 - L'évaluation dans le cadre du conseil en orientation professionnelle : l'exemple de la démarche de bilan de compétences
Blanchard Serge, *Persée* (www.persee.fr), 2007

- **Accompagnement des demandeurs d'emploi..... pp. 51-121**
 - L'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi
Behaghel Luc et alii, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2013
 - L'accompagnement des demandeurs d'emploi. Effets du renforcement et de l'externalisation du suivi
Parent Gwenn et Sautory Olivia, *Travail et Emploi* (<https://travailemploi.revues.org>), 2014
 - Pratiques d'accompagnement des demandeurs d'emploi. L'apport de la sociologie du langage
Glady Marc, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2011
 - Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail. La généralisation de pratiques professionnelles différenciées
Divay Sophie et Perez Coralie, *Revue Sociologies* (<https://sociologies.revues.org>), 2010
 - Donner des appuis pour être autonome. Les conditions de l'empowerment
Kaisergruber Danielle, *Cfdt cadres* (www.larevuecadres.fr), 2016

- **Cinq vidéos de l'Uodc en lien avec la thématique de l'accompagnement..... pp. 122-127**
 - Accompagner l'évolution professionnelle d'une personne. Une question de métier
Chaudron Christelle, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°199, 2016
 - Le métier de conseil en évolution professionnelle
Cœur Nathalie, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°175, 2015
 - Les postures des professionnels de l'accompagnement et leurs effets. Redonner du pouvoir d'agir avec un bilan de compétences
Chauvet André, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°149, janvier 2013
 - Le métier d'accompagnement du retour à l'emploi. Entre tensions et possibles
Demazière Didier et Blanc Jean-Marie, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°148, novembre 2013
 - Accompagner les personnes : pratiques, effets, précautions
Doublet Marie-Hélène, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°114, novembre 2010

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Redonner du pouvoir d'agir aux demandeurs d'emploi ?
Le défi du travail des conseillers en évolution professionnelle

- Partie I -

- **Laure Schneider, Psychologue du travail à Pôle Emploi..... pp. 04-06**
- Parcours professionnel
LinkedIn (<https://fr.linkedin.com>)



Laure Schneider

Psychologue du travail - Conseil en évolution professionnelle - Pôle emploi
Région de Limoges, France | Ressources humaines

Entreprise actuelle **Pôle emploi, IUT génie biologique**
Précédent **Afpa, Cnam (Conservatoire national des arts et métiers), CP CONSEIL**
Enseignement **OTT PARTNERS**

139
relations

Voir le profil complet de Laure. C'est gratuit.

Vos collègues, vos amis et plus de 500 millions de professionnels sont sur LinkedIn.

[Voir le profil complet de Laure](#)

Résumé

15 ans d'expérience dans le champ de l'accompagnement des parcours professionnels: recrutement, formation, gestion des carrières et des transitions professionnelles

Expérience

Psychologue du travail

Pôle emploi
2010 – Aujourd'hui (7 ans)



Accompagnement des projets personnels d'évolution professionnelle,
Formatrice,
Appui aux agences dans la délivrance de l'offre de service Orientation
Ingénierie de prestations

Psychologue vacataire

IUT génie biologique
2008 – Aujourd'hui (9 ans)

Intervention dans le module PPP projet professionnel et personnel. Utilisation de l'outil des préférences comportementales performances

Psychologue du travail

Afpa
2003 – 2010 (7 ans)



Conseil en formation
Suivi Psychopédagogique
Accompagnement VAE
Conception et animation de formations
Conduite de prestations de bilans
Recrutement

Enseignante vacataire

Cnam (Conservatoire national des arts et métiers)
2004 – 2005 (1 an)



Enseignement dans le cadre du DESA (maîtrise en psychologie) pédagogie et formation des adultes

Consultante en ressources humaines

CP CONSEIL
2001 – 2002 (1 an)

Compétences

Coaching Formation Recrutement Ressources humaines Gestion des talents
Psychologie Consulting RH Management Gestion d'équipe

Formation

OTT PARTNERS

Accréditation à l'utilisation de la méthode talents et transitions patchwork
2015 – 2015

Approche constructiviste en orientation

École du Paradoxe EDPX Paris

Cycle 1 et 2
2013 – 2014

Méthode de résolution des problèmes humains: intervention systémique paradoxale
Coaching et thérapie brève

Ufr sciences humaines Poitiers

DESS ergonomie et psychologie du travail, Psychologie du conseil
1994 – 2001

École française heuristique EFH Paris

2014 – Aujourd'hui

Cartes heuristiques - Mindmapping

Causes et expériences de bénévolat

Animation groupe de paroles - ateliers thématiques : émotions, méthodologie devoirs, apprendre à app

AFEP 87

mars 2014 – Aujourd'hui (3 ans 7 mois) | Enfants

L'AFEP est une association loi 1901 qui intervient auprès de parlementaires et du Ministère pour faire reconnaître des élèves intellectuellement précoces (haut potentiel) et leurs besoins éducatifs. A ce titre elle organise des colloques, conférences, échanges, formations à destination des parents et professionnels. Elle propose des écoutes téléphoniques, permanences, réunions, publications de dossiers sur la précocité, accompagnement familles/enseignants, des adresses de spécialistes formés au profil EIP, des activités...

Groupes



Compte Personnel d'...



Talents & Transitions...



SQPTO - Société Psy...



Psychologie sociale, ...



IJTI-Process@ practit...



CDP-EuroLab@

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Redonner du pouvoir d'agir aux demandeurs d'emploi ?
Le défi du travail des conseillers en évolution professionnelle

- Partie II -

- **La mise en place du CEP au sein de Pôle Emploi..... pp. 07-13**
 - Une amélioration de la qualité du conseil en évolution professionnelle
Pôle emploi (www.pole-emploi.org), mars 2017
 - Pôle emploi : le conseil en évolution professionnelle entre dans une logique de construction avec le demandeur d'emploi
Grandin Philippe, *Droit de la formation* (www.droit-de-la-formation.fr), octobre 2016
 - Le CEP au cœur de la stratégie de Pôle emploi
Grasset-Morel Valérie, *Débat formation* (www.debatformation.fr), octobre 2016
 - Face au CEP, Pôle emploi adapte son offre de services
Capitaine Christian, *Défi Métiers* (www.defi-metiers.fr), septembre 2015



pole-emploi.org

Une amélioration de la qualité du conseil en évolution professionnelle

14.03.2017

Le conseil en évolution professionnelle est au centre du parcours d'un demandeur d'emploi relevant d'une modalité d'accompagnement.

Jusqu'en 2016, le premier entretien nommé « entretien d'inscription et de diagnostic » (EID) comportait un temps significatif consacré à l'inscription et, le cas échéant, au traitement de la demande d'allocation du demandeur d'emploi. Ces tâches sont désormais réalisées en ligne en amont de l'entretien. Les demandeurs d'emploi qui s'inscrivent ainsi en ligne en sont très largement satisfaits : le taux de satisfaction s'élève, en effet, à 84% sur l'année 2016.

Le premier entretien, aujourd'hui dénommé « **entretien de situation** » (ESI) est dorénavant entièrement consacré à la réalisation d'un diagnostic approfondi et partagé, ce qui permet aux demandeurs d'emploi de se projeter plus rapidement dans la mise en œuvre de leur projet et leur recherche d'emploi.

Au regard de l'autonomie du demandeur d'emploi et de sa capacité à travailler de lui-même son projet, la modalité d'accompagnement est définie ou actualisée avec le conseiller.

La modalité « guidé » ou « renforcé »(1) apporte la profondeur d'intervention répondant au caractère personnalisé du CEP.

Le conseiller délivre un CEP aux demandeurs d'emploi qu'il accompagne. Il est le référent du demandeur d'emploi du début jusqu'à la fin du CEP. Par ailleurs, lorsque le conseiller estime que le travail de CEP nécessite une expertise plus spécialisée, c'est un psychologue du travail qui réalisera le conseil en évolution professionnelle.

Un outil d'aide au diagnostic est proposé au conseiller afin de l'aider, via une aide au questionnement, à explorer avec le demandeur d'emploi ses atouts et ses besoins.

Ces évolutions constituent une avancée indéniable qui favorise la mise en œuvre d'un conseil en évolution professionnelle de qualité.

Des résultats très encourageants qui témoignent d'une appropriation des fondamentaux du CEP par les demandeurs d'emploi.

- Au total, plus d'un million de demandeurs d'emploi ont bénéficié d'un entretien CEP en 2016 contre 310 000 en 2015.
- 70% des demandeurs d'emploi considèrent que le suivi a permis de faire le point sur un besoin de formation : +10 points par rapport au T4 2014.

1. Partant du principe que tous les demandeurs d'emploi n'ont pas les mêmes besoins, un suivi personnalisé a été mis en place en janvier 2013 pour apporter une réponse personnalisée aux besoins des demandeurs d'emploi. Concrètement, les inscrits à Pôle emploi

suis par leur conseiller ont trois possibilités :

- **Autonomes dans leur recherche d'emploi**, ils sont accompagnés en "suivi" : de façon souple sans rendez-vous réguliers avec leur conseiller. Celui-ci reste néanmoins disponible pour toute demande ;
- **Pour les demandeurs d'emploi nécessitant un appui régulier** dans leur recherche d'emploi, ceux-ci sont suivis en "guidé" : le conseiller échange régulièrement avec le demandeur d'emploi ;
- **Pour les plus éloignés de l'emploi**, un suivi "renforcé" est mis en place : ces demandeurs d'emploi ont des contacts réguliers et surtout très fréquents avec leur conseiller.
- 83,5% des demandeurs d'emploi ayant suivi la prestation sous-traitée Activ'projet en sont satisfaits (T4 2016).
- 86% des demandeurs d'emploi ayant bénéficié de l'entretien de situation en sont satisfaits contre 73% pour l'ex entretien d'inscription et de diagnostic (EID).

Droit de la formation

Pôle emploi : le conseil en évolution professionnelle entre dans une logique de construction avec le demandeur d'emploi

Dans le cadre d'une matinée d'échanges, jeudi 13 octobre, au sein des locaux de l'École 42, Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, a exposé sa conception du conseil en évolution professionnelle (CEP) dans la mesure où « la stratégie de Pôle emploi est en phase avec la logique du CEP ». « Nos conseillers faisaient déjà du CEP sans le savoir sauf qu'aujourd'hui, nous entrons dans une logique de construction avec les demandeurs d'emploi », a-t-il ajouté.

Dans un premier temps, Misoo Yoon, directrice générale adjointe en charge de l'offre de services de Pôle emploi, a précisé que « les besoins et les profils des demandeurs d'emploi sont de plus en plus diversifiés ». Leur niveau moyen de formation a d'ailleurs augmenté depuis 1996, avec 46 % d'entre eux ayant un niveau supérieur ou égal au bac (contre 29 % en 1996). En outre, la mobilité professionnelle est de plus en plus importante avec un tiers de demandeurs d'emploi (plutôt des personnes peu qualifiées) reprenant un emploi sur un métier différent de celui exercé avant sa période de chômage.

« Nous considérons que le CEP est au cœur de la stratégie de Pôle emploi », a insisté Jean Bassères. À ce titre, il doit permettre à un demandeur d'emploi de « comprendre le marché du travail, identifier ses forces et ses faiblesses, construire son projet professionnel, mobiliser la formation ou d'autres services de Pôle emploi, maîtriser les bonnes techniques de recherche d'emploi. » Cette ambition a débuté pour l'opérateur dès 2013 avec une « personnalisation du service » (montée en puissance du conseiller référent qui, via un système d'alerte, s'adapte à la situation du demandeur d'emploi en fin de droit, en fin de formation...). Elle s'est poursuivie sur plusieurs plans comme « l'internalisation de l'accompagnement renforcé ». « À l'époque, 125 000 personnes étaient accompagnées de manière intensive dont 100 000 par le secteur privé. Aujourd'hui, entre 500 000 et 600 000 personnes sont accompagnées en interne. Nous confions au secteur privé les personnes proches de l'emploi, via Activ'emploi, et nous enregistrons un taux de satisfaction de 62 % », a revendiqué Jean Bassères. Résultat : « 25 à 30 % de nos conseillers opèrent en accompagnement renforcé et ce n'est plus anecdotique. » Autre changement avec « le virage numérique » qui contribue au développement de deux modalités : le suivi et l'accompagnement (CEP) des demandeurs d'emploi. La « spécialisation des conseillers », « socle majeur de mise en place du CEP », a permis de dissocier conseil et contrôle, et de voir apparaître des conseillers « entreprises » et des conseillers « indemnisation/placement ».

Au sujet du « repositionnement des psychologues du travail », au nombre de 618 qui officient dans 99 agences de services spécialisées (A2S), Jean Bassères a commenté : « Nous pensons que les psychologues du travail seront plus efficaces au sein d'une agence de proximité malgré leur mécontentement dans la mesure où ils veulent préserver leur regroupement tout en exerçant une activité individuelle (voir notre article). » « Nous souhaitons augmenter leur effectif et cette année, il s'agit de créer 150 postes par redéploiement interne. » L'objectif de Pôle emploi est de « doubler le nombre de psychologues, soit 600 postes supplémentaires d'ici 2018 ou 2019 ».

Philippe Grandin

Article paru sur le site Actualité de la Formation le 14 octobre 2016

Mis en ligne le 17 octobre 2016

Pour en savoir plus sur la réforme, abonnez-vous au Quotidien de la formation
Suivez toute l'actualité liée à la formation sur le site Actualité de la formation

VOUS ÊTES ICI: DEBAT FORMATION » ACTION - LES BONNES PRATIQUES DU TERRAIN » LE CEP AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE PÔLE EMPLOI

Le CEP au cœur de la stratégie de Pôle emploi

Publié le 14 octobre 2016



Le Conseil en évolution professionnelle (CEP) est un élément central de la stratégie de Pôle emploi depuis 2012, estime son directeur général Jean Bassères. Qui estime que l'opérateur public a ainsi anticipé de deux ans la création du dispositif.

L'ambition de Pôle emploi est de devenir un expert de l'accompagnement des transitions professionnelles. Et pour atteindre cet objectif, il mise sur le Conseil en évolution professionnelle (CEP) qu'il est chargé de déployer auprès des demandeurs d'emploi en sa qualité d'opérateur national du

CEP[1]. « *Un tiers des demandeurs d'emploi reprend aujourd'hui un emploi sur un métier différent de celui exercé avant sa période de chômage* », a précisé Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, devant la presse, le 13 octobre 2016. D'où l'importance pour ces derniers de pouvoir trouver rapidement auprès des conseillers de Pôle emploi les informations nécessaires pour comprendre le marché du travail, identifier leurs forces et leurs faiblesses et être outillés pour bâtir un projet professionnel. « *Pôle emploi faisait du CEP sans le savoir avant même sa création [en 2013-2014, Ndlr]* », assure Jean Bassères qui définit le CEP « *non pas comme une prestation mais comme une ambition au cœur de la stratégie* » de son organisme depuis 2012-2013.

Pour le directeur général de Pôle emploi, les différentes modalités d'accompagnement des chômeurs mises en place en fonction de leurs besoins à partir de 2013, puis l'internalisation de l'accompagnement renforcé (Activ'Emploi) sont autant de déclinaisons du CEP. Sans oublier « *les nouveaux services offerts grâce au déploiement du numérique, la spécialisation des conseillers, l'amélioration du traitement de l'indemnisation des chômeurs, le renforcement du diagnostic, le développement de l'accueil sur RDV, le repositionnement des 620 psychologues du travail et leur doublement d'ici 2019, la montée en compétences des conseillers (ils ont notamment été outillés sur le CEP) et des managers et le développement de l'approche par les compétences* ».

Un prolongement de l'activité de Pôle emploi

Pour Jean Bassères, les trois niveaux du CEP (niveau 1 : accueil individualisé, niveau 2 : conseil personnalisé, niveau 3 : accompagnement à la mise en œuvre du projet professionnel) tels qu'ils sont définis par le cahier des charges du CEP font entièrement partie de l'offre d'accompagnement proposée par Pôle emploi. C'est bien ce que le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Cnefop) avait reproché à l'opérateur (comme aux missions locales, à l'Apec et à Cap emploi) dans son premier rapport sur le CEP et le Compte personnel de formation publié en avril dernier[2]. D'après le Cnefop, si les Fongecif/Opacif avaient restructuré « *en profondeur leur offre de services et souvent leur organisation* » pour s'adapter au CEP, les « *acteurs historiques du Service public de l'emploi* » avaient « *avant tout, considéré [ce dispositif] comme un prolongement de leur activité et (avaient) eu des difficultés à percevoir le saut qualitatif attendu* ».

« *Le CEP est un dispositif qui a été conçu par les partenaires sociaux pour les salariés*, répond Jean Bassères à cette critique. *Nous avons dû l'adapter au public des demandeurs d'emploi.* » A priori une personne autonome dans sa recherche d'emploi ne se voit pas proposer un CEP sauf, si au cours de l'entretien avec son conseiller, elle émet le souhait de changer de métier. Dans ce cas, elle repart dans le circuit des demandeurs d'emploi accompagnés et, à ce titre, peut avoir accès au CEP. C'est parce que le CEP figure au cœur de la stratégie de Pôle emploi que « *dans chaque agence, les conseillers sont tous accompagnés* » sur le déploiement de ce dispositif, insiste le directeur général.

Valérie Grasset-Morel

[1] Les quatre autres opérateurs historiques du CEP désignés par la loi du 5 mars 2014 sont les Fongecif/Opacif, l'Apec, Cap emploi et les missions locales.

[2] <http://www.cnefop.gouv.fr/rapports-et-avis/rapports/cnefop-premier-rapport-sur-la-mise-en-oeuvre-du-compte-personnel-de.html>

Laissez votre commentaire

Face au CEP, Pôle emploi adapte son offre de services

21 Septembre 2015

**Christophe Leclerc - Directeur du partenariat et des relations
extérieures, Pôle emploi Ile-de-France**



**Les opérateurs franciliens du CEP se réunissent
régulièrement, sous l'égide de la Région, pour échanger sur
les modalités de déploiement du dispositif. Bilan de ces
échanges et de la mise en place du CEP à Pôle emploi.**

*« Le Conseil en évolution professionnelle est parfaitement intégré à notre plan
stratégique « Pôle emploi 2020 » »*

Quel bilan tirez-vous de ces groupes techniques de travail ?

L'un des principaux bénéfices est d'avoir pu échanger, avec les autres opérateurs du Conseil en évolution professionnelle (CEP), sur nos expériences de la mise en œuvre du dispositif. Les réunions auxquelles Pôle emploi s'est associé ont permis de confronter l'appropriation du CEP par les différents réseaux d'opérateurs, en premier lieu l'adaptation de nos offres de services respectives, leurs complémentarités, et les perspectives. Ces échanges sont confortés par les partenariats formalisés avec les réseaux des Missions locales et des Cap emploi, ou encore l'Apec et les Opacif. Nous avons tous identifié des axes de travail communs concernant l'accueil, l'information et l'orientation des publics, leur accompagnement et leur accès à l'emploi.

Avec les Missions locales et les Cap emploi, nous avons même, depuis longtemps, une interface partagée entre nos applicatifs informatiques afin d'échanger des informations sur le parcours des demandeurs d'emploi. Concernant Pôle emploi, le CEP est parfaitement intégré à notre plan stratégique « Pôle emploi 2020 », qui vise à réaliser une différenciation encore plus marquée de nos services, en fonction des besoins de chaque demandeur d'emploi, donc un meilleur accompagnement des transitions professionnelles.

Quels impacts a engendré la création du CEP sur l'organisation de Pôle Emploi ?

Ils ont été nombreux. Et pour cause : le développement de compétences des conseillers de Pôle emploi est capital. Tous ont suivi, en 2013, une action de formation sur trois jours centrée sur l'orientation tout au long de la vie. Cette année, chacun a bénéficié d'une nouvelle action de même durée centrée sur le CEP. Cet investissement, lourd, est indispensable : il s'agit de se donner les moyens de sécuriser les parcours professionnels des actifs, du diagnostic partagé jusqu'au placement. Je voudrais insister sur l'importance du diagnostic de la situation du demandeur d'emploi, de son parcours professionnel, de ses compétences et de ses motivations. Le diagnostic doit aussi prendre en compte le degré d'autonomie du demandeur d'emploi et le niveau de maturation de son projet.

Qu'en est-il de l'évolution des autres offres de services à l'attention de votre public ?

Pôle emploi a adapté son offre, particulièrement en matière d'orientation professionnelle : des ateliers sont organisés dans chaque agence de Pôle emploi. Par exemple, « Identifier ses atouts et compétences-passeport orientation formation », « Savoir choisir son organisme de formation », ou bien ou encore « Se préparer à la validation des acquis de son expérience ». Des prestations d'accompagnement sont également mobilisées par les psychologues du travail des équipes de Pôle emploi.

Les attentes des demandeurs d'emploi évoluent-elles également ?

Le quotidien nous apprend que nombre d'entre eux souhaitent disposer d'informations en libre-service. En ce sens, développer les services en ligne de Pôle emploi était un impératif pour répondre aux attentes de ces publics autonomes. Pôle emploi met ainsi à disposition en libre accès des informations sur le marché du travail, sur les métiers et sur les formations. Pôle emploi se mobilise pour la mise en œuvre de périodes de mises en situation en milieu professionnel (PMSMP), dispositif qui a remplacé les évaluations en milieu de travail : permettre à des demandeurs d'emploi de confronter leur vision d'un métier à la réalité, constitue un gain important pour la réussite d'un parcours.

Enfin, je voudrais évoquer le partenariat développé, au cours de l'année écoulée, avec les conseillers départementaux, pour l'accompagnement des publics les plus fragiles. Les conseillers réalisent en commun avec les travailleurs sociaux des conseils départementaux des diagnostics de situations de demandeurs d'emploi confrontés à des freins périphériques à la recherche d'emploi. C'est une avancée considérable : en effet, faire le lien entre l'accompagnement professionnel et la résolution des problématiques socio-professionnelles constitue un gage de réussite pour insérer des demandeurs d'emploi éloignés du marché du travail depuis longtemps et très fragilisés.

Propos recueillis par Christian Capitaine (septembre 2015)

Tags : [CEP](#) [1] | [Pôle emploi](#) [2] | [Ile-de-France](#) [3] | [réforme de la formation professionnelle](#) [4]

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Redonner du pouvoir d'agir aux demandeurs d'emploi ?
Le défi du travail des conseillers en évolution professionnelle**

- Partie III -

- **Pratiques du Conseil en évolution professionnelle..... pp. 14-50**
- Guide repère « L'analyse de pratique sur le Conseil en Évolution Professionnelle »
Marie-Hélène Doublet, *Prisme Limousin* (www.prisme-limousin.fr), 2016
Sommaire, Comprendre les enjeux du CEP, Que produisent nos entretiens conseil ? Deux principes fondamentaux pour mettre l'individu au « centre de l'accompagnement », Définir son pouvoir d'agir, Aide à la décision
 - Postures professionnelles des conseillers en évolution professionnelle
Jorro Anne, *Ripes* (<https://ripes.revues.org>), 2016
 - L'évaluation dans le cadre du conseil en orientation professionnelle : l'exemple de la démarche de bilan de compétences
Blanchard Serge, *Persée* (www.persee.fr), 2007

Guide repère

Un guide repère des professionnels avec les compétences
des professionnels de l'information, de l'orientation et de la formation

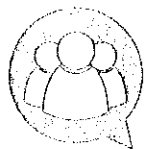
Guide réalisé dans le cadre
du programme de professionnalisation
des acteurs de l'information,
de l'orientation et de la formation



prisme



RÉGION
NORMANDIE
DÉPARTEMENT
DE LA SEINE-MARITIME

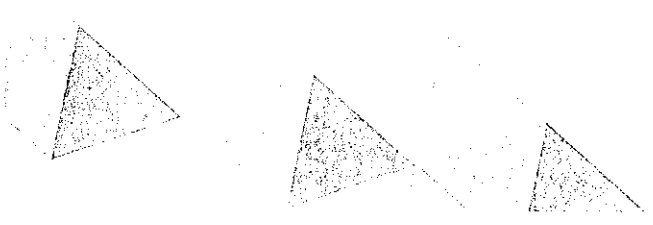


Guide réalisé par Marie-Hélène Doublet

Docteur en psychologie du travail, praticienne de l'orientation conseil

**En collaboration avec l'équipe de conseillers
CEP SPRO du territoire Limousin**

- Véronique Alary, Cap emploi - Sathe 87
- Geneviève Gacon, Cap emploi - Sathe 87
- Nathalie Germond, Pôle emploi Haute-Vienne
- Marie-Pierre Guibert, Fel Formation - Emploi Limoges
- Nathalie Jouannetaud, CIDFF
- Céline Perrin, Pôle emploi Haute-Vienne
- Florence Peycly, Cap emploi - Sathe 87
- Laure Schneider, Pôle emploi Haute-Vienne
- Myriam Thebe, Fel Formation - Emploi Limoges
- Manon Volla, ARML



SOMMAIRE

FICHES REPERES : APPROFONDIR LES PRINCIPES	4
COMPRENDRE LES ENJEUX DU CEP.....	5
LE CEP EN SYNTHESE PAR LE SITE DU SERVICE PUBLIC	7
QUELQUES MESSAGES CLES CEP : PRODUCTION D'UNE PARTICIPANTE POLE EMPLOI.....	9
LE 1 ^{ER} NIVEAU DU CEP : LES LEÇONS DU GUIDE REPERE DU CARIF ESPACE-COMPETENCES 2015.....	10
LES DIFFERENTS NIVEAUX D'INFORMATIONS A. CHAUVET	13
LES FONDAMENTAUX DE L'ENTRETIEN.....	14
QUE PRODUISENT NOS ENTRETIENS CONSEIL ?	16
DEUX PRINCIPES FONDAMENTAUX POUR METTRE L'INDIVIDU AU "CENTRE DE L'ACCOMPAGNEMENT".....	17
EXPLICITER : UN QUESTIONNEMENT CONTRE-INTUITIF, NEUTRE ET RIGOREUX.....	19
LA CENTRALITE DE LA TRACE ECRITE REMISE A LA PERSONNE	25
LES POSTURES PROFESSIONNELLES AU CENTRE DU DEBAT SUR LE CEP	29
ECOUTER...SIMPLEMENT	32
PARTAGER LE SAVOIR... LA COOPERATION VITALE.....	33
HABITER LE METIER : UNE REFLEXION ETHIQUE, SOCIOLOGIQUE ET POLITIQUE	35
FICHES OUTILS : MOBILISABLES DANS LE CEP ET LE SPRO	39
ANALYSE PARTAGEE DE SITUATION EXTRAIT D'« ALTEOSTRATEGIE ».....	40
DEFINIR SON POUVOIR D'AGIR.....	41
AIDE A LA DECISION	42
DISTINGUER LES NIVEAUX D'INFORMATION.....	45
FICHES PRODUCTIONS : REALISATIONS DU GROUPE DE CONSEILLERS CEP DU LIMOUSIN	46
LES MOTIFS DE DEMANDE DE CONSEIL EN EVOLUTION PROFESSIONNELLE	47
ILLUSTRER MA POSTURE PROFESSIONNELLE.....	48
LES LIMITES DU 1 ^{ER} ACCUEIL : SCRIPT D'ENTRETIEN	55
ATELIER ANALYSE DE PRATIQUE : LA DIFFICULTE DE LA RELATION.....	59
REFLECHIR SA PRATIQUE : L'ENJEU DES CLOTURES D'ENTRETIEN	63
CONCEVOIR COLLECTIVEMENT LE 1 ^{ER} NIVEAU DU CEP : PRINCIPES, CONTENU ET LIMITES.....	68

COMPRENDRE LES ENJEUX DU CEP

Origine du CEP :

Le CEP est un dispositif qui transpose et adapte les dispositions de l'ANI du 14 décembre 2013, la loi du 5 mars 2014

Philippe DOLE, inspecteur de l'IGAS, rapport février 2013 « Le contrat de sécurisation professionnelle : Premier bilan d'un dispositif individualisé de retour à l'emploi et d'accès à la formation, analyses et préconisations »¹

Partenaires du CEP : Le CEP est un droit au conseil qui s'adresse à tous les actifs. Il est donc porté par les structures qui permettent de couvrir tous les statuts d'actifs :

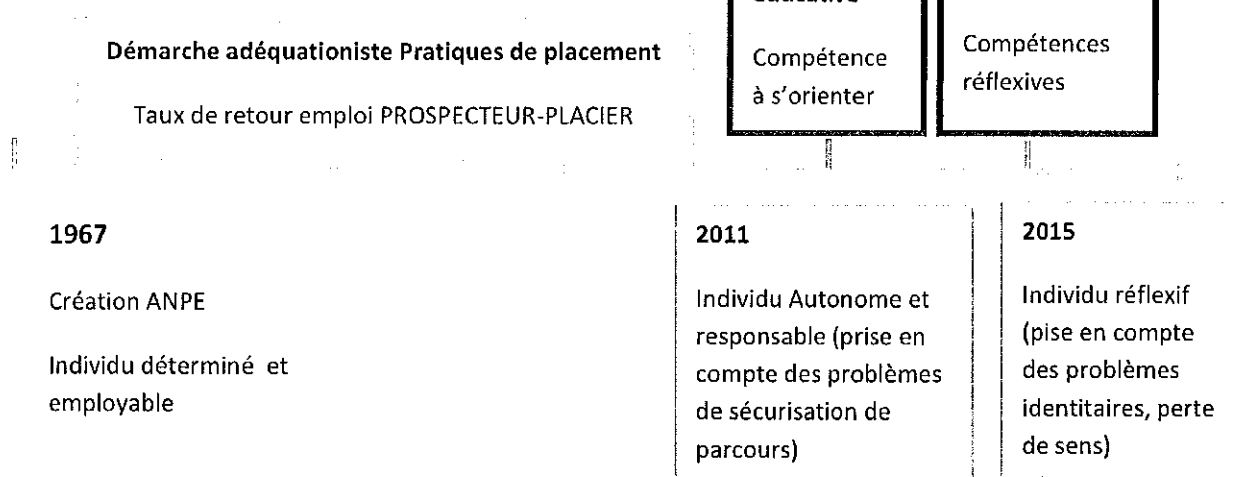
- ⇒ MISSION LOCALE,
- ⇒ POLE EMPLOI,
- ⇒ CAP EMPLOI,
- ⇒ APEC,
- ⇒ OPACIF²

3 NIVEAUX :

- ⇒ Accueil et information individualisée (Analyse de situation - orienter)
- ⇒ Conseil personnalisé (Approfondissement)
- ⇒ Accompagnement personnalisé à la mise en œuvre du projet (opérationnel)

Le CEP : Une évolution des modèles de l'orientation

L'exemple de Pôle Emploi



¹ Consultable sur Internet : http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/RM2012-163P_DEF.pdf Voir la synthèse en début de document.

² c.à.d. les FONGECIF et les OPCA du hors champ agréés au titre du CIF

LES PRINCIPES CLES QUI REVOLUTIONNENT LES PRATIQUES DE CONSEIL

NOTION D'ACTIFS : au sens de la définition INSEE, indépendamment de son âge, de son secteur d'activité, de son statut et de sa qualification. Est considéré comme actifs toutes personnes qui participent que social³ d'une manière rémunérée ou non .

CEP mobilisé à l'initiative de la personne⁴

IMPACT SUR LE METIER → ACCUEIL TOUT PUBLIC (dé segmentation des publics sur le 1^{er} niveau du CEP, une ML peut recevoir un adulte salarié)

TRANSFERT DE LA COMPLEXITE SUR LE CONSEILLER CEP. Le service de l'orientation français est extrêmement complexe (nombre et diversité des intervenants et des dispositifs). La personne est souvent « baladée » d'un interlocuteur à l'autre. Le CEP se veut de simplifier le parcours de conseil et renvoie au conseiller CEP la responsabilité de trouver la bonne information, dispositif ou interlocuteur.

IMPACTS SUR LE METIER → NOUVEAU SOCLE DE COMPETENCES INDISPENSABLES :

- ✓ Analyse de situation partagée
- ✓ Connaitre et mobiliser le réseau en fonction de la situation problème de la personne (Qui fait quoi ? et Comment il le fait ? (pratiques réelles)) pratique de coopération
- ✓ Ingénierie financière

POSTURE PROFESSIONNELLE EST INSCRITE POUR LA 1ERE FOIS DANS UNE LOI. Les pratiques de validation de projet et de prescription sont remises en cause. Le conseiller est une ressource au service de la personne sans avoir à valider son projet. Il assure des fonctions de méthodologue pour outiller la réflexion et définir le « pas d'après ».

IMPACTS SUR LE METIER → DES PRATIQUES EN QUESTION

- ✓ Remise en cause de fonction validation : Conseiller comme une ressource, fonction de méthodologue, expert des moyens
- ✓ Remise en cause de la prescription : La décision revient à la personne, expert de sa vie

PROFESSIONNALISME : Etre militant des valeurs et des principes du métier / Etre conscient de ce que l'on fait : analyse de pratique et dispute professionnelles / Etre stratégique : montrer et défendre le métier

³ Réserve à l'ensemble des actifs quel que soit leur statut, le spectre du CEP est d'autant plus large qu'il concerne également les étudiants et les retraités dès lors que ceux-ci occupent un emploi. Le cahier des charges introduit cependant une notion de priorité en mentionnant « *notamment les personnes en recherche d'emploi, indemnisées ou non, les salariés du secteur privé, à temps complet ou partiel* ». Le CEP n'en demeure pas moins ouvert à tous, y compris aux indépendants, artisans, professions libérales ou auto-entrepreneurs, ainsi qu'à l'ensemble des salariés du secteur public. Par Nicolas Deguerry, Centre Inffo, 2015

⁴ Prévu à l'article L. 6111-6 du code du travail. Offre de service est définie par un arrêté du 16 juillet 2014 (publié au JO du 24/07/2014) fixant le cahier des charges relatif au CEP.

QUE PRODUISENT NOS ENTRETIENS CONSEIL ?

Il est difficile d'évaluer la part qualitative de l'entretien conseil : Ce que produisent les entretiens conseil reste opaque.

Clôturer nos entretiens reste un acte professionnel à la marge. Pourtant qui mieux que la personne accompagnée peut nous dire ce que l'entretien a produit sur elle ?

Nous avons réalisé une analyse de 120 clôtures d'entretien avec une équipe de conseillers auprès de bénéficiaires du RSA.

La question de clôture, posée dans les 5 dernières minutes de l'entretien était « *Qu'est-ce qui a été important pour vous dans notre entretien ?* »

Nous avons défini cinq catégories de clôtures :

1. **De la relation** : cette catégorie se manifeste à travers des réponses comme « *je vous fais confiance.../... vous ne m'avez pas jugé.../... vous savez écouter.../...c'est la première fois qu'on me comprend...* » Ces énoncés renvoient à la mise en place d'une relation ou alliance de travail efficace, une confiance instaurée. Elles ne sont pas acquises définitivement mais sont à requestionner dès qu'on en perçoit la nécessité.
2. **De la compréhension** : exprimée à travers des réponses comme : « *Je ne pensais pas que.../...Savoir que.../... Finalement...* » Ces expressions renvoient à un changement de point de vue, une évolution de conception, un mouvement dans les représentations, un savoir nouveau acquis, un éclairage, voire une révélation.
3. **De la décision** : exprimée à travers les expressions « *J'ai décidé.../...J'ai le choix entre.../...Je renonce à.../...* » Les réponses peuvent être soit l'énonciation d'une décision, soit la mise en place d'un processus de décision, comme par exemple avoir identifié des options possibles, des alternatives, ou découvert l'obligation de faire un choix.
4. **De l'action** : consiste à nommer une action (les déclinaisons de « faire ») que l'on a l'intention de réaliser « *Je vais aller à.../... Je vais rencontrer.../...Je vais demander un stage.../...* ». Il s'agit d'une action qui a du sens pour la personne mais aussi ce peut être une volonté de répondre positivement à une proposition faite par le conseiller.
5. **Désarroi / colère / déstabilisation /** : « *Vous m'avez « embrouillé ».../... Je suis perdu.../...Je ne reviendrais pas.../...Avant de vous voir j'étais sûr...* » Nos questions peuvent créer de la dissonance, de la confrontation, ce déséquilibre n'est pas négatif mais peut être difficile à vivre.

Et peut-être une particularité des missions locales, liée au conteste de la commande : faire des propositions au jeune à chaque rendez-vous :

6. **Des propositions** : « *avoir des offres d'emploi.../...le stage que vous m'avez proposé.../...Les bons alimentaires...* ». Souvent ces réponses sont exprimées sous forme « d'avoir »

L'accompagnateur crée les conditions d'une réémergence du vécu passé en favorisant une posture de retour sur soi et en faisant appel à la mémoire sensorielle de la situation.

DEUX PRINCIPES FONDAMENTAUX POUR METTRE L'INDIVIDU AU "CENTRÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT"

1. LA DEMARCHE « CENTREE SUR LA PERSONNE » PRESUPPOSE UNE ATTITUDE DE SUSPENSION RADICALE DE TOUTE INTERPRETATION

Petit exercice pour prendre conscience de notre propension à l'interprétation et de l'opacité du sens du langage quand on s'exprime.

« Qu'est-ce qui est dit dans ce qui est écrit ? »

Cette phrase exprimée par un professionnel du conseil

« De toutes les façons, c'est difficile de réussir un premier entretien. »

BRAINSTORMING : LES REPONSES DU GROUPE DE FORMATION :	NIVEAU D'INTERPRETATION DE LA REPOSE :
C'est sa croyance d'emblée	Chacune de ses réponses est une interprétation, c'est-à-dire une lecture personnelle de la phrase énoncée. Aucune de ses informations n'est dite dans la phrase.
C'est la fatalité	
C'est une excuse	
C'est une justification	
Un échec anticipé	
C'est impossible de réussir	Il est dit difficile et non impossible
La personne n'a pas de compétence	Et si au contraire, c'est difficile mais elle réussit... elle ne parle pas d'échec
Ça ne dit pas ce qu'est un accompagnement réussi	Exacte cette phrase dit peu de choses, si on n'explique pas on ne peut pas comprendre.

⇒ **ON EST TRES VITE SUR DE L'INTERPRETATION** : aider la personne consiste à l'accompagner à comprendre ce qu'elle dit. L'échange consiste à l'aider à mieux comprendre sa réalité. Parler c'est construire le sens.

Quels sont les mots implicites à questionner pour comprendre ce que dit ce professionnel ?

Quelles sont les différentes manières? Lesquelles as-tu expérimenté ? De quelle manière c'est plus facile ?

C'est difficile pour qui ?

C'est difficile aujourd'hui ? Ça a toujours été le cas ? Depuis quand ? Qu'est-ce qui rend difficile l'accompagnement ?

Quels sont les indicateurs de réussite ? A quoi voyez-vous que c'est réussi ?

« De toutes les manières, c'est difficile de réussir un entretien. »

Toujours ? Vous avez un ex où c'était plus facile ?

En quoi c'est difficile ? Qu'est-ce qui est difficile ? Tout dans l'entretien ou certaines choses ? A quoi tu vois que ? Vous avez un ex ? De quoi tu parles

Qu'est-ce qu'un entretien? Objectifs étapes/ déroulé/ critères... ?

AVEC UNE SEULE PHRASE ON PEUT TRAVAILLER TOUT UN ENTRETIEN.

On parle très souvent de manière implicite, source d'erreur d'interprétation → Travailler sur cette évocation est d'un grand intérêt :

- On ne sait pas s'il s'agit d'une difficulté ou au contraire quelque chose de réussi malgré la difficulté,
- On ne sait pas si plusieurs façons ont été tentées et lesquelles,
- Il peut être intéressant pour le professionnel de creuser une situation où l'entretien en ML était réussi afin d'identifier les critères de réussite et les actes professionnels pertinents,
- Questionner les craintes réelles et imaginées et les travailler à partir d'un tableau critérié.

2. LA DEMARCHE « CENTREE SUR LA PERSONNE » SUPPOSE DE NE PAS DONNER LES SOLUTIONS MAIS D'EXPLICITER LA SITUATION

Des points de vue de professionnels de l'insertion :

« Ils viennent avec une demande de recherche d'emploi mais souvent en creusant un peu on découvre d'autres besoins ou des étapes intermédiaires plus urgentes ».

« Parfois ils viennent avec une demande irréalisable ». « Il est complexe de mener l'entretien quand il n'y a pas de solution à sa demande. Comment être « aidant » malgré tout ? »

Si nous ne visons pas « la » solution mais le « plus petit pas d'après », l'entretien devient plus facile à mener et notre action aidante pour la personne.

Un changement de posture est indispensable. A la posture d'expertise (donner la solution), on va substituer la posture dite « centrée sur la personne ». On privilégie alors le questionnement d'explicitation pour que la personne comprenne mieux sa situation et identifie la plus petite action qu'elle pourrait faire pour avancer ou faire bouger cette situation. Conseiller consiste parfois à définir l'expertise utile pour mettre en œuvre ce « petit pas », mais aussi soutenir/encourager ce petit que la personne peut faire seule.

Le concept du « petit pas » : une action accessible, qui a du sens et de la valeur pour la personne et qui produit du changement.

PRATIQUE D'ANALYSE DE SITUATION
Questions courtes / Vides de contenu
→ Recherche d'infos

ACCUEILLIR la demande
de la personne

Expliciter ce qui
est dit

Problématiser
Quel est la situation problème ?

~~Solution~~

INFORMER : donner
de l'information
valide

ORIENTER : Identifier la meilleure
expertise interne ou externe

ACCOMPAGNER : l'action, encourager/
soutenir les efforts

DÉFINIR SON POUVOIR D'AGIR

Ce questionnaire peut compléter un outil d'analyse de situation ou de formalisation du projet. Il nécessite d'avoir posé tous les éléments situationnels, d'avoir distingué les faits et les points de vue puis de proposer :

Quels sont les éléments sur lesquels vous pouvez agir

Quels sont ceux sur lesquels vous n'avez pas de pouvoir d'action

On ne va s'intéresser qu'à la 1^{ère} catégorie avec les questions suivantes traitées avec un tableau critérié : Hiérarchiser les éléments les plus problématique, puis les priorités, sur quoi vous avez besoin d'aide, qui peut vous aider, comment faites vous, pour produire quoi.... ?

Autre modalité de questionnaire :

Définir le maîtrisable

De l'aléatoire

Associé au repère temporel de la mise en œuvre du projet :

	LES ETAPES ET ACTIONS DU PROJET	LES ELEMENTS INCERTAINS, PROBLEMES, DIFFICULTES RISQUES	SUR QUOI JE PEUX AGIR	LES SOLUTIONS ET COMPROMIS ENVISAGEABLES EN CAS D'ECHEC
LE COURT TERME	1. 2.			
LE MOYEN TERME	3. 4.			
LE LONG TERME	5. 6.			

Les freins à la décision et l'action peuvent être dus à une représentation exagérément pessimiste des conséquences (en cas d'échec ou de réussite¹⁴). Anticiper les risques permet de reconsidérer les conséquences réelles de l'action et d'envisager des possibilités de solutions.

L'échec du projet peut être dû à une non estimation des coûts c'est-à-dire de l'investissement nécessaire à la réalisation de l'action.

Enfin il est difficile de mettre en œuvre un projet si l'on ne perçoit pas le gain escompté.

PASSER À L'ACTION OU PAS

Donner les moyens de prendre une décision consiste à :

Produire plusieurs alternatives (il n'y a pas de pouvoir de décision s'il n'y a pas de choix entre plusieurs possibilités),

Donner des outils de comparaison des différentes alternatives.

Plusieurs outils peuvent être proposés :

AVANTAGE DE FAIRE	RISQUE DE FAIRE	AVANTAGE DE NE PAS FAIRE	RISQUE DE NE PAS FAIRE

La proposition de réfléchir sur le fait de faire ou de ne pas faire est importante :

Elle démontre la position de neutralité du conseiller qui n'essaie pas d'orienter la décision sur le « faire » mais propose de comparer les deux alternatives.

Elle permet à la personne de trouver des arguments plus nombreux qui donneront une base de négociation de compromis et d'identifier des freins jusqu'alors non nommés.

¹⁴ Ex de propos de deux jeunes : « si j'accepte ce poste je vais y passer toute ma vie et m'y épuiser comme mon père » .../...« Si j'échoue sur ce concours je n'ai plus d'avenir. »

GAIN/COUT/RISQUE

Aide à la décision ou prise de conscience

- Gains/couts/ risques :
 - o Gains « avantages »
 - o Coûts : « c'est l'effort que cela demandera »
 - o Risques : « craintes, peurs, anticipation : qu'est ce qui risque d'arriver »
- On peut rajouter des variantes en proposant d'autres opérations cognitives sur les éléments définis par la personne :
 - o Hiérarchiser les éléments du plus au moins important ou un autre critère de hiérarchisation (urgence,
 - o Distinguer le court terme /moyen / long terme

« Quels sont les gains /coûts /risques de suivre une formation professionnelle dans son parcours ? / Quelle est la place de la formation dans son parcours professionnel ? »

	GAINS IMMEDIAT	GAINS A LONG TERME	HIERARCHISER DU + (NOTE 1) AU - IMPORTANT	COUTS	H	RISQUES	H
SUIVRE UNE FORMATION PROFESSIONNELLE							
NE PAS SUIVRE UNE FORMATION (RESTER EN EMPLOI OU EN RECHERCHE D'EMPLOI)							

IDENTIFIER LES CRITERES DE CHOIX

Association de deux outils :

1. Définir un ensemble de critères importants pour la personne

Brainstorming (Arbre de cause à effets) : il s'agit de permettre à la personne de lister ses critères de choix « Décrivez ce qu'il y a dans une situation professionnelle satisfaisante pour vous ? »

2. Organiser et réfléchir ces critères

Tableau critérié : Proposer à la personne d'appliquer des opérations cognitives sur cette liste afin de la rendre opérationnelle dans le choix.

L'outil peut être utilisé dès que l'on souhaite travailler sur un ensemble de critères. Dans le tableau qui suit, la personne (ou un groupe) a déterminé les critères qui interviennent dans le choix d'une situation professionnelle satisfaisante.

Critères	Définition personnelle des critères	Hierarchisation Du plus important (1) au moins important	Projet N° 1 :	Projet N°2 :
UN BON SALAIRE			Note de 0 à 10 chaque critère	
DES HORAIRES ACCEPTABLES				
UNE BONNE EQUIPE				
DES POSSIBILITES INITIATIVES				
DES ACTIVITES VALORISANTES				
POSSIBILITES D'EVOLUER				
....				

Ce ne sont que quelques exemples de critères. Il est intéressant de prendre un temps pour les hiérarchiser. Ainsi, la possibilité d'évoluer peut être un critère déterminant par rapport à d'autres.

L'intérêt est surtout d'aider la personne :

- ✓ A repérer les éléments qui sont importants pour elle
- ✓ D'identifier les conséquences concrètes sur ses choix

Cela amène concrètement la personne à repérer son pouvoir d'action et à décider des critères qu'elle souhaite ou peut faire évoluer.

Autre méthode à partir du passé professionnel

A partir du CV et en analysant expérience par expérience, faire la liste des critères importants pour vous dans une situation professionnelle

QU'EST CE QUE VOUS AVEZ AIME ET QUE VOUS VOULEZ CONSERVER	QU'EST QUE VOUS VOULEZ EVITER A TOUT PRIX	QU'EST CE QUE VOUS N'AVEZ PAS EU ET QUE VOUS SOUHAITERIEZ RAJOUTER

Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur

32-3 | 2016

Varia

Articles

Postures professionnelles des conseillers en évolution professionnelle

ANNE JORRO

Résumés

Français English

Ce texte étudie la professionnalisation des professionnels du conseil invités à mobiliser de nouvelles postures professionnelles dans le cadre de la loi sur le conseil en évolution professionnelle. Après une réflexion sur la spécificité de l'activité de conseil, sur l'idée même d'évolution professionnelle, les concepts de posture professionnelle et de gestes professionnels sont étudiés. Le dispositif de recherche-formation, co-construit avec les formés (12 professionnels), comprend 10 situations d'analyse de pratique. Les résultats de cette recherche exploratoire montrent l'importance des postures et des gestes professionnels dans l'accompagnement des acteurs. Si l'activité de conseil est comprise avec les postures et les gestes professionnels qui la structurent, elle reste encore à approfondir du point de vue de la dynamique interactive entre le conseiller et le bénéficiaire du conseil.

This text studies the professionalisation of the professionals of the council invited to mobilize new occupational postures within the framework of the law on the council in occupational evolution. After a reflection on the specificity of the activity of council, on the idea even of occupational evolution, the concepts of occupational posture and gestures professional are studied. The device of research – formation, co-builds with learners (12 professionals), understands 10 situations of analysis of practice. The results of this exploratory research show the importance of the postures and the professional gestures in the accompaniment of the actors. If the activity of council is understood with the professional postures and gestures which structure it, it still remains to deepen from the

point of view of interactive dynamics between the advisor and the recipient of the council.

Entrées d'index

Mots-clés : conseil, évolution professionnelle, posture, gestes professionnels, analyse de pratique

Texte intégral

1. Introduction

- 1 Les professionnels de l'accompagnement et du conseil sont incités, dans le cadre de la loi sur la formation, l'emploi et la démocratie sociale parue au journal officiel du 6 mars 2014, à assurer une nouvelle mission de conseil en évolution professionnelle. Cette mission oblige à penser la professionnalisation des conseillers en insertion professionnelle, des conseillers d'orientation, des accompagnateurs, des consultants par rapport à une manière d'agir différente auprès des bénéficiaires du conseil. Censés maîtriser un certain nombre de connaissances relatives aux aspects juridiques et financiers du droit à la formation, à l'évolution des métiers, et, dans le même temps être en mesure de faire expliciter le parcours professionnel du bénéficiaire afin que ce dernier puisse élaborer son projet d'évolution professionnelle, ces professionnels du conseil sont conduits à adopter une nouvelle posture professionnelle.
- 2 Cette nouvelle posture pose un certain nombre de problèmes aux conseillers. D'une part, parce que certains professionnels ont le sentiment de mobiliser déjà les savoirs professionnels pour accompagner et conseiller les bénéficiaires et que la mission de conseil en évolution professionnelle ne leur semble pas différente de celles qu'ils effectuent quotidiennement. D'autre part, parce que d'autres professionnels perçoivent les enjeux sociétaux ainsi que l'ampleur de l'activité de conseil. En effet, dans cette perspective, les conseillers chercheront non seulement à comprendre les parcours socio-professionnels des acteurs, à mettre en évidence les activités professionnelles porteuses de compétences transversales, mais aussi à co-élaborer le projet d'action en tenant compte des contraintes des contextes organisationnels de travail et de l'évolution des secteurs d'activités. Dans ce contexte, la manière d'agir et d'interagir avec des bénéficiaires, dans une interaction parfois délicate, oblige à questionner la spécificité de la posture professionnelle du conseiller en évolution professionnelle. La formation universitaire qui a été mise en œuvre vise précisément à permettre aux professionnels du conseil de gagner une réflexivité nouvelle sur leurs pratiques en réinterrogeant les modèles sous-jacents de leurs activités et les modalités opératoires mises en œuvre. Le fait de bénéficier d'une formation universitaire constitue d'ailleurs une opportunité de décentration et de développement professionnel pour des acteurs très engagés dans l'exercice de leur métier.
- 3 Le présent texte relate la recherche-formation qui s'est déroulée sur trois mois entre mars et mai 2015 au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) avec une douzaine de professionnels du conseil et de l'accompagnement développant ou souhaitant développer cette nouvelle mission. A partir de situations d'analyses de pratiques, la spécificité de l'activité de conseil en évolution professionnelle a fait l'objet d'analyses approfondies en termes de postures et de gestes

professionnels.

- 4 Nous présentons dans un premier temps les enjeux de formation pour un établissement d'enseignement supérieur à travers le caractère novateur de la professionnalisation des conseillers en évolution professionnelle, mission nouvelle qui suscite une perplexité et en même temps un intérêt des professionnels du conseil. Après une réflexion sur la spécificité de l'activité de conseil, sur l'idée même d'évolution professionnelle, les concepts de posture professionnelle et de geste professionnel sont étudiés. Le dispositif de recherche-formation qui a été co-construit avec les formés est précisé. Enfin, les résultats de cette recherche exploratoire sont discutés à la lumière des postures et des gestes professionnels mobilisés dans les situations professionnelles analysées collectivement.

2. Contexte

- 5 La professionnalisation des acteurs de l'accompagnement et du conseil, dans le cadre de la loi sur la formation, l'emploi et la démocratie sociale, a constitué une innovation pour deux équipes d'enseignants et de chercheurs du Cnam (psychologie de l'orientation et sciences de l'éducation) qui ont cherché à répondre à ce défi social. Les textes étant très peu explicites sur les spécificités du conseil en évolution professionnelle, l'équipe interdisciplinaire a choisi de réfléchir à la manière dont les acteurs construisent une posture de conseil, la mobilisent dans la relation avec le bénéficiaire dans un contexte de mutations du monde du travail.
- 6 L'activité de conseil pourrait paraître semblable à celle du conseiller en insertion, du conseiller en bilan de compétences. Or, il s'agit dans cette mission professionnelle de mobiliser un ensemble de compétences et de connaissances juridiques, économiques, d'ingénierie de formation et de faire preuve de souplesse, de ne pas s'en tenir à des procédures déjà maîtrisées pour articuler un ensemble d'éléments qui peuvent à un moment donné s'avérer concordants et offrir une configuration pertinente pour l'usager (une opportunité pouvant être saisie par le demandeur). Le projet d'évolution est donc susceptible de se transformer au cours de l'accompagnement si bien que la posture d'accompagnement et de conseil devient centrale. Le fait de sensibiliser les professionnels du conseil à un travail sur la posture professionnelle constitue un objectif de formation particulièrement sensible. Il s'agit de revisiter l'expérience des conseillers et de réfléchir à des manières d'agir et d'interagir avec le bénéficiaire du conseil qui soient à la fois plus souples et soutenantes.
- 7 La formation co-construite avec les professionnels intègre des temps de réflexion sur leur compréhension des parcours professionnels des bénéficiaires, sur la place accordée aux expériences vécues dans la situation de conseil, sur leurs manières d'inciter les usagers à la réflexivité. La formation comprend des temps d'apports conceptuels et des temps d'analyses de pratiques. La recherche-formation s'inscrit dans une démarche collaborative avec les professionnels du conseil. Le fait d'analyser les situations professionnelles et d'en retirer les savoirs de l'action constitue la ligne de travail partagée par les enseignants-chercheurs et ces professionnels.

3. Évolution professionnelle

- 8 Le terme d'évolution professionnelle, tel qu'il est présenté dans le cadre législatif, est peu usité dans la recherche en éducation et en formation. En effet, depuis une vingtaine d'années, les recherches ont plutôt tenté de problématiser le développement professionnel des acteurs dans les situations de formation et de travail. La notion d'évolution professionnelle tendrait à souligner les possibilités de changement vécues par les acteurs tout au long de leur carrière professionnelle. Les recompositions des trajectoires socio-professionnelles sont ainsi pensées avec l'idée que, dans un contexte d'emploi et de travail en mutation, les acteurs peuvent changer d'activité professionnelle que ce soit de façon contrainte ou délibérée.
- 9 Au plan de la recherche, le terme d'évolution professionnelle suppose une lecture des changements vécus par les acteurs sur une temporalité donnée. Leurs parcours constituent en tant que tels des objets de recherche étudiés avec des approches sociologiques, socio-cliniques, biographiques et psychologiques (Burney, Ertul & Melchior, 2013).
- 10 Dans le cadre de cet article, nous cherchons à spécifier l'évolution professionnelle non pas comme la marque d'une progression systématique dans la carrière d'un individu mais plutôt comme le déplacement d'un individu vers une activité professionnelle qui peut occasionner des apprentissages nouveaux ou des transferts de compétences. Mais l'évolution professionnelle intègre aussi la possibilité pour un individu de faire l'expérience d'un déplacement professionnel qui constitue une promotion. La notion d'évolution professionnelle semble tenir compte des intentions de changement des acteurs avec des variations quant aux conditions de progression de carrière.
- 11 Autant le concept de développement professionnel sous-tend l'idée d'un progrès qualitatif et quantitatif dans la situation d'un individu, autant le terme d'évolution professionnelle renvoie à l'idée d'un changement de situation, de champ d'activité, de mission, de travail. Il s'agit pour certains de vivre des ruptures de champs d'activité ou au contraire de s'adapter à des évolutions de champs d'activités ou encore de se positionner autrement dans le contexte de leur activité professionnelle. La palette est donc très large pour appréhender l'évolution vécue et souhaitée par les individus.

4. Professionnalité émergente dans le conseil ?

- 12 Les métiers du conseil seraient selon Mayen (2015) marqués par les caractéristiques suivantes : un travail solitaire, sans feedback, sous forme d'une intervention rapide sur la trajectoire de vie d'une autre personne. Le conseil est bien une intervention ramassée dans le temps, contraignant le professionnel du conseil à mobiliser plusieurs compétences d'écoute, de dialogue, d'analyse et de synthèse en vue de permettre la co-construction d'un projet d'action. Lhotellier (2001) souligne l'importance de la dimension dialogique du conseil à travers le « tenir conseil » qui caractérise l'activité délibérative.
- 13 Dans la situation du conseil en évolution professionnelle, les usagers peuvent solliciter un entretien afin de réfléchir à leur situation professionnelle ; ils peuvent également s'inscrire dans une démarche plus longue et bénéficier plusieurs fois de cet entretien.
- 14 Les compétences requises pour le conseil en évolution professionnelle semblent plus proches de celles des professionnels de l'orientation, du bilan de compétences. A première vue, la différence n'est pas tangible et dans le contexte

du conseil en évolution professionnelle, la question posée consiste à identifier ce qui fait précisément la différence, ce qui relèverait d'une professionnalité spécifique dans cette nouvelle mission. Dans la recherche conduite par Mayen (2015) en Bourgogne (France), les professionnels enquêtés identifient des points clés de l'activité de conseil en évolution professionnelle, lesquels rejoignent les préoccupations habituelles des praticiens du conseil (conseillers d'orientation, d'insertion, coach, consultant). Autrement dit, l'activité du conseiller en évolution professionnelle convoque des savoirs transversaux autour des obstacles récurrents de l'activité de conseil. Trois d'entre eux sont ici caractérisés :

- L'écheveau de la demande : le conseiller se heurte bien souvent à une palette d'attentes plus ou moins explicites et il est conscient que la formulation de l'utilisateur peut cacher une autre demande ou laisser dans l'implicite un souhait, une attente. Le jeu de l'explicite et de l'implicite constitue des points de vigilance du conseiller.
- L'activité décontextualisée : les individus explicitent peu leurs activités professionnelles ; la sémantique de l'expérience constituant un obstacle à la clarification de l'expérience. La difficulté pour le demandeur est d'attester de son expérience, c'est-à-dire de reconnaître dans le fil de sa pratique des savoirs et des compétences. Identifier ses points d'appui reste une activité complexe pour un usager que le conseiller soutient à partir de ses questions.
- La charge émotionnelle : l'évocation d'un parcours ou d'une situation suscite parfois une charge émotionnelle que le conseiller tente de contenir dans l'espace de la rencontre.

¹⁵ Ces obstacles constituent pour les professionnels du conseil des points récurrents. C'est donc sur un autre plan que se jouent les différences. La recherche conduite au Cnam avec les professionnels nous a conduite à travailler le positionnement du conseiller devant l'utilisateur. La posture du conseiller reste fragile devant les usagers qui « apportent leurs noeuds et leurs angoisses » et qui verbalisent plus ou moins explicitement leurs attentes, leurs souhaits, leurs demandes. Les bénéficiaires formulent de manière détournée, opaque, voire émotive leurs préoccupations. La manière dont le conseiller se positionne dans le conseil, la façon dont il prend connaissance de la situation singulière du bénéficiaire rendent nécessaire une analyse à grains fins de son activité de conseil. La posture professionnelle du conseiller ne peut reposer uniquement sur les savoirs génériques d'une pratique de conseil. En effet, il importe de saisir ce qui structure et libère l'activité de conseil en évolution professionnelle. Autrement dit, de repérer les inflexions de ces savoirs professionnels, d'identifier les gestes qui paraissent anodins, les ajustements improvisés. Si la relation au bénéficiaire est déterminante, il s'agit de comprendre plus finement comment le conseiller agit à la carte avec celui-ci, en prenant de la distance par rapport aux outils et aux protocoles habituels. L'agir professionnel du conseiller relèverait d'une présence à autrui et d'une mobilisation rapide et toujours ajustée de connaissances et de compétences pour permettre les conditions d'une réflexion, voire d'une décision chez l'utilisateur. La posture du conseiller s'avère cruciale puisque sa capacité à entendre la demande du bénéficiaire, à favoriser la prise de conscience chez autrui de ses possibilités d'actions apparaît déterminante dans la relation de conseil.

5. Construire une posture

professionnelle

- 16 La problématique de la posture professionnelle montre la nécessité de ne pas en rester à un agir implicite que certains professionnels mobiliseraient tandis que d'autres se cantonneraient à une intervention type. Selon Demailly (2008), la rationalisation du travail relationnel qui suppose une clarification des positionnements des acteurs constitue un travail « intime autrefois laissé à la liberté de chacun » (p. 335). Pour le dire autrement, la posture constituerait un savoir de l'action, que les professionnels conscients des enjeux de l'interaction avec l'utilisateur, construiraient de façon à garantir la situation de conseil auprès du bénéficiaire. La posture impliquerait un travail sur soi, selon une démarche analytique qui croiserait les intentions et les actes. Ce travail conduirait non seulement à reconnaître la manière d'agir avec autrui mais aussi les effets de cet agir auprès d'autrui.
- 17 Dans le champ de la formation, les travaux de recherche sur la construction de postures professionnelles ont mis en évidence un système interne d'attitudes dans la situation donnée dans le contexte de la formation des formateurs en insertion (Mulin, 2014), une disposition psychique et corporelle pour les formateurs accompagnateurs d'équipes d'enseignants (Charlier & Biemar, 2012), un positionnement physique et symbolique de l'enseignant dans la relation pédagogique dans le contexte des nouvelles technologies (Lameul, 2006), une intention en acte pour la formation des évaluateurs dans le champ de l'éducation et de la formation (Jorro, 1998, 1999, 2011).
- 18 Le fait d'agir avec une intention particulière relèverait d'une posture construite en vue de réaliser une activité. Lorsque l'acteur adopte une posture, il a fait sienne une conception précise, une manière d'agir et de se positionner dans l'espace social. La posture montre un engagement de l'acteur dans l'activité effectuée. Pour Ardoino (1990), dans certains cas, l'engagement peut être entaché de duplicité et de ce fait relever d'une imposture. La confusion entre les postures relèverait d'un brouillage devant autrui et devant soi. Comme le fait de travailler sur la posture permet de clarifier son intention d'agir, le professionnel choisit dans son répertoire d'actions des manières de faire en congruence avec l'intention conscientisée.
- 19 La posture renvoie non seulement à une dimension psychique, une intention, mais également à une dimension physique. Ces deux dimensions sont en quelque sorte synthétisées par le professionnel au moment où il agit. Comme manifestation d'une intentionnalité auprès d'autrui dans un contexte donné, la posture implique la prise en compte de la corporéité dans l'activité. Le fait d'adopter une posture plutôt qu'une autre relève de l'existence d'un rapport au monde spécifique ; ce rapport au monde étant constitutif de la manière adoptée par le praticien engagé dans une interaction. Dans la situation de conseil, la posture du conseiller est perçue par l'utilisateur, elle exprime une manière d'être et de faire qui est en quelque sorte décodée et interprétée.
- 20 Les approches de la phénoménologie herméneutique nous semblent pertinentes pour saisir la part de la corporéité du professionnel dans la situation de conseil. La posture dévoile une manière de se situer dans un contexte professionnel où l'interaction avec l'utilisateur est forte. Le philosophe Merleau-Ponty (1945, 1960) conceptualise le corps comme ouverture originale au monde. Il est donc possible de penser que la posture installe une relation à autrui. Le sujet agissant appréhende ce qui l'environne non pas comme un simple fait objectivable, mais comme un phénomène qui traverse son existence et qu'il investit subjectivement : « Tout usage humain du corps est déjà une expression

primordiale » (Merleau-Ponty, 1960, p. 108). La posture du conseiller peut avoir un effet incitatif dans la relation de confiance qui s'établit ; elle peut également interdire la construction d'une interaction constructive pour les deux interlocuteurs.

21 Le concept de posture prend du sens dans une conception interactionniste de la situation de conseil. Si l'interaction entre deux protagonistes consiste en un processus dynamique de perception, d'interprétation et d'adaptation réciproque, on voit à quel point la posture professionnelle du conseil a des incidences sur le développement de la situation de conseil et sur la qualité du dialogue qui sera initié par le conseiller. Selon Goffman (1974), la présentation de soi dans l'interaction sociale permet de préserver la face. Les jeux de reconnaissance de soi et d'autrui nourrissent l'interaction si bien que la posture « ouverte » du conseiller puisse susciter une mise en confiance qui se traduira par un dialogue constructif.

22 La posture professionnelle en tant qu'« expression primordiale » est mise en œuvre à travers des actes que nous conceptualisons en termes de gestes professionnels. Le geste est donc une unité d'analyse de l'agir professionnel qui introduit l'idée d'un mouvement du corps, adressé et donc orienté vers autrui tout autant que vers soi. Le concept de geste s'inscrit dans des approches anthropologique, philosophique (Merleau-Ponty, 1960), historique et tend à concevoir le corps comme « le plus naturel » instrument de l'homme dans ses activités quotidiennes (Mauss, 1950). Les recherches en anthropologie historique de Gebauer et Wulf (2004) mettent en évidence la puissance performative du geste qui produit sur autrui un effet.

23 Ces différentes approches théoriques contribuent à comprendre l'activité professionnelle du conseiller qui cherche à structurer et à organiser la relation de conseil en invitant le bénéficiaire à la prise de parole et à la réflexion sur son parcours professionnel. Les gestes professionnels du conseiller peuvent être conçus comme des mouvements du corps adressés, engageant les deux interlocuteurs dans une activité d'analyse de l'expérience professionnelle de l'utilisateur. Penser l'activité du conseiller avec les gestes professionnels offre un grain d'analyse encore plus précis puisque le geste professionnel constitue un indicateur de la compétence (qui relève d'une inférence). Le geste peut être identifié, analysé dans son registre opératoire, celui du mouvement et dans son registre symbolique avec le sens qui s'en échappe et qui conduit à une interprétation.

24 Alin (2010), travaillant sur l'agir professionnel des formateurs, le désigne comme un micro-acte. Dans la situation de conseil, Jorro (2016) a identifié des gestes de cadrage qui inaugurent la relation de conseil, établissent une explicitation de la démarche de travail et donnent des repères au bénéficiaire du conseil.

6. Démarche de recherche

25 Construire des savoirs sur une pratique émergente a été l'enjeu de notre recherche exploratoire. Pour conduire ce projet, le choix d'une démarche collaborative avec les acteurs de terrain s'est imposé. Cette démarche de recherche semble d'autant plus décisive dans ce champ de pratiques émergentes que « le conseil en évolution professionnelle fait partie de cet ensemble de métiers dans lesquels les effets de l'action ne sont que très partiellement accessibles et perceptibles puisque les personnes ne reviennent pas » (Mayen, 2015, p. 36). La recherche collaborative qui a été mise en œuvre a requis une

démarche participative qui a pour finalité la recherche et la formation, car elle vise la conscientisation des participants qui trouvent une manière de se former (Desgagné, 2007) et contribue dans le même temps à identifier des savoirs de l'action. Un rapprochement peut être établi entre la recherche collaborative et la communauté de pratique (Lave & Wenger, 1991) qui partagent le même but, celui de se former autour de préoccupations communes relatives au conseil en évolution professionnelle.

26 Le plan de travail de cette recherche-formation alliait des apports de contenus autour des concepts de parcours, d'expérience, de réflexivité, d'autoévaluation, de reconnaissance et des situations d'analyses de pratiques. L'alternance entre les apports conceptuels et les temps d'analyse de pratique a été instaurée de sorte que les professionnels du conseil disposaient d'outils conceptuels pour analyser les situations professionnelles de conseil qu'ils exposaient devant le groupe et qui faisaient l'objet d'un travail réflexif collectif. Parfois, à la demande des formés, les enseignants-chercheurs faisaient un apport théorique plus tôt que prévu. Ce fut le cas sur les aspects évaluatifs, sur le concept de reconnaissance. Par ailleurs, la démarche collaborative supposait des aménagements continus de sorte que les conseillers pouvaient revenir sur les situations déjà travaillées pour les reprendre et les approfondir.

6.1. Échantillon

27 Notre échantillon est composé de 12 acteurs ayant entre 38 et 56 ans, ayant pour mission d'accompagner et/ou de conseiller des publics variés : jeunes sans emploi, cadres en reconversion professionnelle, jeune cherchant une orientation, chômeurs. La représentation des femmes est majoritaire dans ce secteur d'activité. La motivation essentielle de ces professionnels réside dans la compréhension d'une nouvelle mission de conseil dont le législateur a dessiné les contours de façon globale. L'engagement des professionnels dans la formation est donc volontaire et en lien avec un projet de professionnalisation.

Tableau 1 : Échantillon de la recherche

Acteur	Genre	Statut et structure	Attentes
S1	F.	Accompagnateur de jeunes 16-18 ans dans une association	Comprendre la mission, le métier
S2	F.	Responsable des ressources humaines en entreprise	Se professionnaliser sur l'accompagnement Possibilité d'ouverture d'un cabinet de coaching
S3	F.	Conseiller dans une association pour l'emploi des cadres	Pouvoir accompagner et conseiller des cadres
S4	F.	Juriste en droit social dans une association d'insertion	Se professionnaliser
S5	F.	Conseiller en bilan de compétence	Se professionnaliser et aller vers l'ingénierie de formation
S6	F.	Consultant dans un cabinet de coaching	Se professionnaliser

S7	H.	Directeur de groupement d'établissements	Comprendre la mission, le métier
S8	F.	Conseiller dans un service universitaire d'information et d'orientation	Comprendre la mission, le métier
S9	F.	Conseiller en formation	Se professionnaliser
S10	F.	Conseiller en formation au conseil régional	Se professionnaliser
S11	F.	Conseiller dans une association d'insertion	Comprendre la mission, le métier
S12	F.	Conseiller dans un service universitaire d'information et d'orientation	Se professionnaliser

6.2. Dispositif de formation

28 La formation, organisée autour de deux types d'enseignement sur trois mois, l'un en psychologie de l'orientation (sept journées), l'autre en sciences de l'éducation (sept journées) visait la construction d'une réflexion sur les postures professionnelles et sur la qualité de l'interaction avec le bénéficiaire autour de l'analyse du parcours professionnel et, en particulier, de l'expérience professionnelle. L'alternance d'apports conceptuels et de séances d'analyse de pratiques devant permettre aux formés de réfléchir à leur propre conception de l'activité de conseil, et de construire une représentation plus ajustée de la mission de conseiller en évolution professionnelle. A la fin de la formation, les formés devaient rédiger une réflexion sur leur propre expérience d'accompagnateur et de conseiller en évolution professionnelle.

6.3. Recueil de données

29 Le dispositif de recherche-formation comprenait dix situations d'analyse de pratiques qui ont fait l'objet d'une présentation orale (parfois écrite avant la séance) puis d'une analyse collective. La grille d'analyse utilisée avec les participants pour l'analyse des situations était la suivante.

- Situation professionnelle : description de la situation de conseil
- Problème posé : mise au jour des difficultés du conseiller mais aussi de celles exprimées par l'utilisateur
- Conséquences de la situation problématique : identification des points de blocage
- Pistes d'action envisagées : proposition d'actions de la situation exposée
- Savoirs professionnels en jeu : caractérisation de la posture professionnelle et des gestes mobilisés par le conseiller

30 Cette grille d'analyse a été complétée afin de mettre en évidence les savoirs professionnels mobilisés dans la situation exposée ; ces savoirs apparaissaient en creux lorsque le praticien exposait des difficultés mais pouvaient également être dégagés d'une activité réussie. Au cours de l'analyse des situations professionnelles, la posture professionnelle du conseiller a été étudiée. De même,

les actes qui apportaient une dimension qualitative dans la situation ont été identifiés, analysés et interprétés comme des gestes professionnels.

31 Le recueil de données est donc composé de dix grilles d'analyses et des traces orales des participants prises en note par l'enseignant-chercheur. La dernière colonne de la grille d'analyse intitulée « savoirs professionnels en jeu » a été plus particulièrement exploitée dans cette recherche. La récurrence des analyses produites en termes de postures et de gestes professionnels constitue le matériau de la recherche.

7. Postures professionnelles en jeu

32 L'analyse des dix situations de conseil a permis d'identifier des manières d'agir auprès d'autrui qui renvoient à trois postures qui seront présentées ci-après. Le travail d'analyse a également permis l'identification de gestes professionnels reliés aux postures.

7.1. Posture d'accueil

33 Elle revient à organiser la situation d'entretien de sorte que le bénéficiaire comprenne le cadre dans quel il est accueilli, dispose de repères relatifs à la démarche du conseil en évolution professionnelle et comprenne le contexte de l'interaction. Le conseiller garantit le cadre de l'entretien et renvoie un message de réassurance au bénéficiaire ; la manière de se présenter devant autrui constituant un message de disponibilité ou pas. Durant l'accueil, le geste de cadrage constitue un geste professionnel important, car il installe la possibilité d'une alliance de travail (Guillon, 2013) dès les premiers temps de la rencontre. Le fait d'organiser les places respectives de chacun et d'aménager l'espace de travail pour mener à bien l'entretien renvoie au souci d'installer une situation propice à l'échange, à préserver la face de chacun (Goffman, 1974) en définissant la démarche qui sera conduite. Durant cette phase d'accueil, le conseiller veille à recevoir la demande de l'utilisateur en cherchant à valoriser sa démarche. Le geste de reconnaissance de l'utilisateur dans sa démarche importe.

7.2. Posture d'écoute

34 L'attention portée à la parole du bénéficiaire permet au conseiller de comprendre le parcours professionnel de ce dernier sur une temporalité donnée. L'expérience est ainsi prise en compte. Le conseiller mobilise deux gestes professionnels dans cette situation. Il peut initier un geste de questionnement qui permet de caractériser la nature de l'expérience du bénéficiaire afin de repérer des potentialités d'évolution professionnelle. Il peut relancer le bénéficiaire afin qu'il précise une activité et qu'il détermine son niveau d'autonomie. Dans certains cas, lorsque le conseiller perçoit une réflexion irréaliste, il peut interpeller le bénéficiaire avec le geste de problématisation, lequel sollicite le point de vue du praticien sur les décalages entre son expérience et le projet anticipé.

35 La posture d'écoute n'est pas simplement une posture « docile », elle implique un art de la *parezzia* (Foucault, 2009) qui apostrophe le bénéficiaire en réinterrogeant les idées préconçues, les décisions prématurées. Cette éthique de la vérité est toujours délicate à tenir devant un interlocuteur et le geste de

problématisation n'est pas sans risque. L'utilisateur peut ne pas entendre l'interpellation, se situer dans le déni. La posture d'écoute suppose une lecture critique de la situation ainsi qu'une lecture bienveillante et exigeante (Jorro, 2016). Le conseiller tente de solliciter une réflexion distanciée impliquant des processus d'auto- et de co-évaluation afin que l'utilisateur repère ses points d'appui et entrevoit également des pistes d'action. Des gestes de valorisation et d'ajustement sont mobilisés par le conseiller dans cette posture.

7.3. Posture de médiation

36 C'est une posture marquée par la volonté de faire lien : lien avec des ressources, lien avec des personnes-ressources qui pourraient être utiles pour l'élaboration du projet du bénéficiaire. Le geste de traduction permet la mise à disposition d'informations difficiles d'accès ; les représentations erronées à propos d'un secteur d'activité sont ainsi levées par le conseiller. C'est aussi une posture qui permet de soutenir les efforts accomplis par le praticien et de valoriser l'engagement du bénéficiaire dans ses démarches. La médiation implique également un geste de contractualisation qui souligne l'aboutissement d'une démarche et valide le projet auprès du bénéficiaire.

37 Ces trois postures mettent en évidence le caractère composite de l'activité du conseiller. Les postures d'accueil et d'écoute ont été identifiées par les conseillers pour chaque situation analysée. La posture de médiation est apparue dans deux cas précis lorsque le conseiller envisageait les limites de son intervention et veillait à proposer au bénéficiaire de poursuivre son activité en dehors de la rencontre professionnelle.

38 Soulignons que ces trois postures apparaissent déterminantes pour le chercheur : elles apparaissent au fur et à mesure du développement de la situation de conseil. Par ailleurs, les analyses ont permis aux conseillers d'identifier des actes précis, avec les gestes de cadrage, de questionnement et de problématisation parce qu'ils ont le sentiment de mobiliser ces gestes. Cependant, la mobilisation opportune de ces gestes constitue un enjeu de professionnalisation.

8. Discussion et interprétation

39 L'analyse des situations de conseil a permis de caractériser des postures professionnelles qui ont une incidence sur le développement de la situation de conseil. Deux résultats sont ici repris.

40 Le premier résultat de notre recherche consiste en l'identification de trois postures déterminantes dans la situation de conseil. En ce sens, il s'agit pour les conseillers en évolution professionnelle de mobiliser plusieurs postures. Nous avons souligné précédemment l'idée que la posture est à la fois portée par une intentionnalité et qu'elle s'exprime à travers la corporéité de l'acteur. Autrement dit, les plans psychiques et physiques sont intriqués. Ce qui, dans la communication interpersonnelle qu'est la situation de conseil en évolution professionnelle, a des conséquences pour l'interaction : interaction ouverte et évolutive qui permet la délibération telle qu'elle est théorisée par Lhottelier (2001) ou situation d'échange d'informations qui ne permet pas d'établir une alliance de travail et par conséquent un travail réflexif. Chacune des trois postures participe à la dimension constructive du conseil, la posture d'accueil incitant l'utilisateur à investir la situation, la posture d'écoute permettant une

analyse approfondie de la trajectoire de l'acteur, enfin la posture de médiation proposant des liens avec des ressources extérieures afin que l'utilisateur soit conforté dans son intention et décide de réaliser son projet.

41 Le second résultat de cette recherche exploratoire porte sur le lien établi entre les postures et les gestes professionnels. Si la posture est selon Merleau-Ponty (1960) l'« expression primordiale » d'une intention conscientisée du conseiller, elle prend de l'épaisseur avec la mobilisation de gestes professionnels. Le geste professionnel apporte une précision sur les actes précis mobilisés par les professionnels, actes dont les incidences sont fortes dans la situation pour le bénéficiaire. Nous pourrions avancer l'idée que sans les gestes professionnels, la posture est évanescence, et sans la posture, les gestes ne prennent pas sens (Jorro, 2016). Ce qui spécifie un geste professionnel, c'est son adressage vers le bénéficiaire. C'est aussi sa dimension éthique puisque tout au long de la situation de conseil, le conseiller veille à saisir la singularité de la demande et à favoriser les conditions afin que le bénéficiaire élabore un projet qui a du sens pour lui.

42 Si l'on se réfère à la posture d'accueil, il est possible de considérer l'impact du geste de cadrage qui peut être d'une amplitude variée selon que le conseiller précise les repères de la situation de conseil ou laisse l'utilisateur dans une situation indéterminée. De même, le geste de reconnaissance du bénéficiaire dans sa démarche crée une situation de bienvenue ou, *a contrario*, lorsqu'il n'est pas manifeste, installe une situation plus impersonnelle.

43 Du côté de la posture d'écoute, deux gestes ont été particulièrement mis en avant comme le geste de questionnement qui oblige le bénéficiaire à préciser son expérience, à la déplier devant le conseiller afin d'explicitier les compétences acquises tout au long de son parcours professionnel. Quant au geste de problématisation, il incite le bénéficiaire à considérer la faisabilité de son projet. Le geste de problématisation est un geste particulièrement complexe, car il implique une interpellation sur les contradictions ou les décalages entre le projet envisagé et le projet réalisable. Ces deux gestes relèvent d'un processus d'évaluation ou de co-évaluation que le conseiller a soin de mettre en scène à travers un dialogue bienveillant. Un troisième geste professionnel intervient qui consiste en la valorisation de l'expérience du bénéficiaire, geste du conseiller essentiel pour permettre la construction du projet du bénéficiaire.

44 Enfin, la posture de médiation a été analysée à travers trois gestes. Premièrement, le geste de traduction qui rend accessibles des informations sur les métiers, les secteurs d'activités, les formations. Deuxièmement, le geste de soutien qui encourage le praticien dans ce qu'il fait et qui se manifeste lors de la co-élaboration du projet d'action. Troisièmement, le geste de contractualisation qui permet de valider une démarche et qui clôture en quelque sorte le travail d'accompagnement et de conseil.

45 Soulignons que les gestes professionnels sont des indicateurs de la compétence dialogique du conseiller. Ils précisent le déroulement de l'activité du conseiller et, par leur caractère adressé, ont un effet sur le bénéficiaire du conseil en l'incitant à expliciter sa démarche et à construire son projet. Les conseillers repèrent prioritairement les gestes qui structurent la relation de conseil : le cadrage permet d'établir les règles du jeu et garantit la situation ; le geste de problématisation permet de nommer une difficulté et de la mettre en évidence. Les gestes qui sont moins décrits sont les gestes de reconnaissance et de questionnement qui semblent tout aussi importants tant ils libèrent la relation dialogique.

9. Perspectives de recherche

- 46 Cette recherche exploratoire met en évidence la pertinence de travailler avec les conseillers en évolution professionnelle sur les postures professionnelles qui irriguent leur agir. L'interaction entre le conseiller et le bénéficiaire du conseil dépend étroitement de la qualité de la posture professionnelle du conseiller. Lorsque la rencontre commence, c'est la posture qui est perçue par le bénéficiaire et qui pourra installer une relation constructive. En cherchant à caractériser les manières de se présenter et d'interagir du conseiller, le chercheur étudie le caractère composite de sa posture, évoluant avec les intentions et le déroulement de l'activité de conseil.
- 47 L'articulation des postures et des gestes professionnels révèle la densité de l'activité d'accompagnement et de conseil auprès des bénéficiaires. Cette recherche met en évidence que la formation au conseil en évolution professionnelle offre l'occasion de revisiter les gestes de métier du conseiller. Ce qui structure l'activité de conseil est donc bien perçu des conseillers. En revanche, ce qui lui donne une dynamique interactive ne constitue pas encore un objet de travail et de formation.
- 48 Finalement, notons que l'identification des postures et des gestes professionnels constitue un premier résultat de recherche qu'il importe de confirmer par d'autres recherches, mais aussi d'élargir puisque la formation des conseillers sur ces postures constitue un enjeu majeur dans un processus de professionnalisation.

Bibliographie

- Alin, C. (2010). *La geste formation*. Paris : L'Harmattan.
- Ardoino, J. (1990). Les postures et impostures du chercheur, de l'expert et du consultant. Dans Actes du colloque *Les nouvelles formes de la Recherche en éducation* (p. 22-34). Paris : Matrice Andsha.
- Burney, N., Ertul, S. & Melchior, J-P. (2013). *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*. Louvain-La-Neuve : Academia-L'Harmattan.
- Charlier, E. & Biemar, S. (2012). *Accompagner : un agir professionnel*. Bruxelles : De Boeck.
DOI : 10.3917/dbu.charl.2011.01
- Demailly, L. (2008). *Politiques de la relation*. Lille : Septentrion.
- Desagné, S. (2007). Le défi de coproduction de « savoir » en recherche collaborative, analyse d'une démarche de reconstruction et d'analyse de récits de pratique enseignante. Dans M. Anadon & L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche participative. Multiples regards* (p. 89-121). Québec : PUQ.
- Foucault, M. (2009). *Le courage de la vérité*. Paris : Gallimard.
- Gebauer, G. & Wulf, C. (2004), *Jeux, rituels, gestes. Les fondements mimétiques de l'action sociale*. Paris : Anthropos.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris : Ed. Minit.
- Guillon, V. (2013). L'alliance de travail en psychothérapie, counseling et counseling de carrière. Dans I. Olry-Louis, V. Guillon & E. Loarer (dir.), *Psychologie du conseil en orientation* (p. 103-127). Bruxelles : De Boeck.
- Jorro, A. (1998). Le sujet et ses postures professionnelles : L'évaluation des liens. *Revue Pédagogie*, 12, 7-12.
- Jorro, A. (1999). Des postures aux styles professionnels : les dynamiques identitaires des cadres du système éducatif dans leurs missions d'évaluation. *Questions de recherche en éducation*, 1, 85-92.
- Jorro, A. (2011). Comprendre l'agir professionnel en éducation et en formation avec

- Ricoeur . Dans A. Kedau & D. Simard (éd.), *Paul Ricoeur et l'action éducative*. Laval : POL
- Jorro, A. (2016). L'activité évaluative dans le conseil en évolution professionnelle. Dans *Actes du colloque International de l'Admée-Europe*. Lisbonne, janvier 2016.
- Lameul, G. (2006). Posture professionnelle des enseignants en question ? Dans *Actes de la biennale de L'éducation et de la formation*.
- Lave, J. & Wenger, E.C. (1991). *Situated learning : Legitimate Peripheral participation*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Lhotellier, A. (2001). *Tenir conseil. Délibérer pour agir*. Paris : Seli Arslan.
- Mauss, M. (1950). *Anthropologie et Sociologie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Mayen, P. (2015). *Le conseil en évolution professionnelle*. Dijon : Editions Raisons et Passions.
- Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*. Paris : Gallimard.
DOI : 10.14375/NP.9782070293377
- Merleau-Ponty, M. (1960). *Signes*. Paris : Gallimard.
DOI : 10.1522/030288117
- Mulin, T. (2014). Posture professionnelle. Dans A. Jorro (dir.), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (p. 213-216). Bruxelles : De Boeck.

Pour citer cet article

Référence électronique

Anne Jorro, « Postures professionnelles des conseillers en évolution professionnelle », *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur* [En ligne], 32-3 | 2016, mis en ligne le 20 décembre 2016, consulté le 20 septembre 2017. URL : <http://ripes.revues.org/1131>

Auteur

Anne Jorro
Centre National des Arts et Métiers - CRF (EA 1410), Paris
anne.jorro@cnam.fr

Droits d'auteur



La *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur* est mise à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Serge Blanchard †

INETOP/CNAM, France

L'évaluation dans le cadre du conseil en orientation professionnelle : l'exemple de la démarche de bilan de compétences

► Formateur et chercheur à l'Institut National
d'Etude du Travail et d'Orientation
Professionnelle/Conservatoire National des
Arts et Métiers (INETOP/CNAM), France.

Résumé

Le bilan de compétences est une démarche de conseil en orientation. Les techniques d'évaluation, utilisées de façon coopérative avec le bénéficiaire dans le cadre d'une alliance de travail, visent notamment à renforcer ses sentiments d'efficacité personnelle et à prendre une décision. Des résultats d'évaluation des effets du bilan sont présentés. Nous abordons enfin quelques questions déontologiques relatives à l'utilisation des techniques d'évaluation et aux postures du conseiller au cours de la démarche de bilan.

☒ **Mots clés :** alliance de travail, bilan de compétences, sentiments d'efficacité, techniques d'évaluation, tenir conseil.

Abstract

The " bilan de compétences " is a counseling method. The main objectives of the assessment techniques, used in a collaborative way within a working alliance framework built with the client, are to strengthen his personal self-efficacy et to assist his decision making process. We present results of assessment of the " bilan de compétences " process and we approach several deontological questions about the use of assessment methods and about counselor's attitudes during the counseling process.

☒ **Keywords :** working alliance, " bilan de compétences ", self-efficacy, assessment techniques, counseling.

Introduction

Après avoir décrit les grandes caractéristiques du « *tenir conseil* », courant de la psychologie du conseil dans lequel peut s'inscrire la pratique du bilan de compétences, nous montrerons que les techniques d'évaluation, utilisées de façon coopérative, peuvent être mises au service de la personne et qu'elles peuvent l'aider dans ses prises de décision. Le travail de clarification, de recensement et de mémorisation des compétences du bénéficiaire (utilisation du portfolio) peut contribuer à renforcer ses sentiments d'efficacité personnelle, qui jouent un rôle important dans la construction et la réalisation de ses projets professionnels. Nous évoquerons enfin quelques questions déontologiques liées, d'une part, à l'utilisation des techniques d'évaluation et, d'autre part, aux rôles que le conseiller peut jouer au cours de la démarche de bilan de compétences.

La psychologie du conseil en orientation professionnelle en France

En France, la psychologie du conseil en orientation professionnelle (Blanchard, 2000) n'a pas eu le développement universitaire et professionnel qu'elle a connu aux États-Unis sous le nom de « *career counseling* » (cf. Brown & Lent, 2005). Les professions du conseil en orientation et les pratiques sont diverses ; tous les conseillers ne se sentent pas appartenir à une même profession et ils ne bénéficient pas tous d'une formation universitaire longue (Bernaud ; Cohen-Scali & Guichard, 2007). Le bilan de compétences peut être considéré comme une démarche d'aide à la décision qui s'intègre bien au courant du « *tenir conseil* ».

- Le tenir conseil

« *Tenir conseil* », selon Alexandre Lhotellier (2000, 2001), doit être entendu comme une délibération en vue d'agir, démarche impliquant :

- la création d'une « *relation dialogique* » entre le conseiller et le bénéficiaire (nous verrons que le dialogue qui s'instaure au cours du bilan est favorisé par la fixation d'un cadre juridique -contrat- et par la construction d'une alliance de travail qui consiste à se mettre d'accord sur les buts à atteindre, sur les moyens d'atteindre ces buts et sur les rôles respectifs du bénéficiaire et du conseiller tout au long de la démarche) ;
- la construction méthodique du « *sens d'une situation-problème* » (un premier temps consiste à analyser la demande du bénéficiaire et à l'aider à préciser les objectifs qu'il se fixe au cours de la démarche de bilan) ;
- un « *travail sur le temps* », c'est-à-dire une prise en compte du moment et du rythme. On notera à ce sujet qu'il peut y avoir une tension entre le temps personnel et le temps des dispositifs institutionnels. Si la démarche de bilan de compétences peut avoir des effets sur les images de soi, ces effets ne sont pas instantanés ; ils sont liés à un processus de maturation qui se déroule sur le moyen terme (la démarche de bilan de compétences comporte généralement cinq entretiens répartis sur une période de deux mois).

Selon Lhotellier, la finalité de la démarche du « *tenir conseil* » est d'élaborer une

décision fondatrice d'une action sensée, responsable et autonomisante. Toutefois, le « tenir conseil » ne vise pas seulement une intention, un choix à faire ou une décision à prendre, mais aussi, fondamentalement, à « réaliser un acte ». Cet agir en situation d'une personne en devenir demande, pour qu'il prenne sens :

- une auto-réflexion critique ;
- une capacité d'action délibérée.

Dans un tel cadre, les activités d'évaluation vont notamment viser deux grands objectifs :

- a) apporter des informations utiles pour la prise de décision du bénéficiaire ;
- b) clarifier les compétences et les sentiments d'efficacité de la personne, et les mémoriser (pratique du portfolio, cf. Aubret et *al.*, 2001) en vue de dynamiser le bénéficiaire dans sa démarche de construction et de réalisation de projet.

L'évolution des pratiques d'évaluation dans les pratiques de conseil en orientation

Un bref survol historique permet de donner un éclairage sur l'évolution de l'utilisation des techniques d'évaluation dans le champ du conseil en orientation professionnelle.

- De l'évaluation experte à l'évaluation coopérative

Le bilan de compétences peut être conçu comme un avatar de l'*examen d'orientation professionnelle* institué en 1938 pour les jeunes âgés de 14 ans qui sortaient de l'école primaire pour entrer en apprentissage professionnel (Blanchard, 2002). Le conseiller d'orientation « expert » recueille des informations sur le consultant, au cours d'un examen d'orientation professionnelle, à l'aide de techniques d'entretiens, de questionnaires et de tests. Enfin, le conseiller traite cette information pour pouvoir donner un avis à celui qui le consulte, sous la forme d'un pronostic du type : « vous avez des chances élevées de réussir dans telle ou telle profession » (courant diagnostic-pronostic). Cette activité de recueil, de structuration et de traitement de l'information concernant un consultant singulier, activité prise en charge par le conseiller, est une activité intégratrice complexe car elle porte sur un grand nombre d'informations (Reuchlin, 1971). Quant au choix, il relève de la responsabilité du jeune et de sa famille.

Dès la fin des années 1950, dans une série d'articles publiés dans le « *Bulletin de Psychologie* », Super (1958-1959 : 534) suggère de choisir les tests et d'interpréter leurs résultats en faisant participer le « client ». Les tests sont alors utilisés dans le cadre du conseil en orientation pour :

- fournir de l'information au client en permettant par exemple « de mieux juger des aptitudes ou des intérêts du client que ne le permettent ses expériences quotidiennes plus répandues mais souvent moins variées et surtout insuffisamment évaluées. »
- « stimuler l'exploration de soi en lui exposant des aspects du soi dont il ne s'était pas bien aperçu. »

Au lieu de soumettre le « client » à une batterie de tests après un interview d'accueil, Super (*ibid.* : 534-535) préconise qu'« il vaut mieux donner un test ou des

tests seulement quand le conseiller et le client trouvent, au sujet d'un entretien, qu'ils ont besoin d'informations que peut leur donner un test ou une combinaison de tests. »

Cet auteur défend une conception de l'orientation professionnelle s'étendant tout au long de la carrière professionnelle, conception reprise dans la loi sur le bilan de compétences pour adultes. Au sujet des pratiques d'évaluation mises en place dans le cadre du bilan de compétences, Michel Huteau (1994) constate notamment que :

- la participation du bénéficiaire est davantage sollicitée pendant les activités d'évaluation ;
- le rôle du conseiller est considéré comme celui d'un accompagnateur du bénéficiaire ;
- beaucoup de procédures d'évaluation, comme les questionnaires d'intérêts et de personnalité, sont proposées comme des procédures d'auto-évaluation assistées ;
- l'évaluation est mise en place dans une perspective formatrice et la phase de restitution des résultats du bilan par le conseiller -qui vise à en faciliter l'appropriation par le bénéficiaire- est considérée comme essentielle (Bernaud & Vrignaud, 1996 ; Blanchard ; Sontag & Leskow, 1999).

Hartung (2005) note, pour sa part, qu'aux épreuves psychométriques classiques se sont ajoutées, au cours des dernières années, des techniques d'évaluations qualitatives comme les entretiens structurés et les récits biographiques qui relèvent d'une épistémologie constructiviste.

Mettre en œuvre une évaluation coopérative : alliance de travail et explicitation de la situation d'évaluation

Sur le plan juridique, l'engagement dans une démarche de bilan s'accompagne de la signature d'un contrat. Ce contrat précise les objectifs du bilan, les différentes phases de son déroulement et stipule que le bénéficiaire est le seul propriétaire des résultats de son bilan. Le bilan a notamment pour objectifs d'aider le bénéficiaire à « mieux appréhender ses valeurs, ses intérêts, ses aspirations ainsi que les facteurs déterminant sa motivation ; à évaluer ses connaissances générales et professionnelles, ses savoir-faire et ses aptitudes ; à repérer les éléments de son expérience transférables aux nouvelles situations professionnelles envisagées et à déceler ses ressources et ses potentialités inexploitées. » Ces différents objectifs nécessitent l'utilisation de techniques d'évaluation.

- Alliance de travail et démarche d'évaluation coopérative

Sur le plan psychologique, la relation de conseil s'appuie sur la construction d'une « *alliance de travail* » (Gysbers ; Heppner & Johnston, 2000 ; Guillon & Cornet, à paraître) négociée entre le conseiller et le bénéficiaire et gérée tout au long du bilan. Pour que l'« *alliance de travail* » puisse fonctionner correctement, il est important que :

- le bénéficiaire et le conseiller partagent et valorisent tous les deux les objectifs fixés au début de la démarche de bilan ;

- le bénéficiaire et le conseiller perçoivent les tâches poursuivies au cours du bilan -et notamment les techniques d'évaluation- comme pertinentes et efficaces pour atteindre les objectifs préalablement définis et qu'ils se sentent tous les deux responsables de la réalisation de ces tâches ;
- les relations entre le conseiller et le bénéficiaire soient fondées sur la co-responsabilité ainsi que sur l'acceptation et la confiance mutuelle.

Au cours de la démarche de bilan, le choix des techniques d'évaluation (tests, questionnaires, entretiens structurés, portfolios, récits biographiques...) est fait en coopération avec le bénéficiaire. Le conseiller présente au bénéficiaire les apports et les limites de ces techniques en des termes simples et il commente leurs résultats en termes non péjoratifs (Campbell, 2000). Il s'efforce, par exemple, de confronter les résultats obtenus, d'une part, aux questionnaires d'intérêts professionnels et, d'autre part, à l'analyse des activités professionnelles ou de loisirs du bénéficiaire (Taïeb, 2005).

On voit ainsi que l'alliance de travail co-construite par le conseiller et le bénéficiaire contribue à la clarification de la situation d'évaluation.

- La clarification de la situation d'évaluation

Claude Lemoine définit la situation d'évaluation dans une démarche de bilan comme une situation d'auto-emprise assistée par un spécialiste, le conseiller, qui est au service du bénéficiaire. Selon Lemoine (2004 : 266) :

« Quand le sujet connaît la finalité de l'analyse, quand cette analyse est réalisée à son profit, et quand cette analyse d'éléments de cette personne n'est pas évaluative, il se trouve mis en confiance et peut se centrer sur lui sans crainte, s'exprimer et parler d'aspects qui le concernent. On se trouve alors dans une situation favorable pour une auto-emprise autogérée. (...) Toutefois ces prémisses, généralement réunies au début d'un bilan, ne sont pas suffisantes. Il faut aussi que le bénéficiaire du bilan soit mis en situation d'observateur de lui-même, qu'il participe à la démarche. »

« Dans cette perspective, les méthodes d'évaluation deviennent des méthodes d'aide à la construction d'une auto-emprise analytique et non des outils pour élaborer une image toute faite d'autrui. » (ibid. : 267).

Notons que cette conception coopérative de l'évaluation peut aussi avoir une incidence positive sur la validité des résultats obtenus. En effet, les mesures obtenues à l'aide de techniques d'évaluation ne dépendent pas uniquement des caractéristiques intrinsèques de l'instrument utilisé. Elles dépendent également des caractéristiques des personnes auxquelles cet instrument est proposé et du contexte (précisé par l'alliance de travail) dans lequel il est utilisé (Dicke et al., 1994 : 49).

Les principaux objectifs des activités d'évaluation

Afin que le bénéficiaire puisse s'engager dans l'action à la suite d'une prise de décision sensée, le conseiller lui propose des techniques d'évaluation visant à développer chez lui une meilleure connaissance de soi, de ses compétences professionnelles et personnelles et une meilleure connaissance du monde

professionnel. Le travail sur les images de soi est particulièrement important car « *les représentations de soi, (...) constituent les schémas directeurs de la conduite.* » (Reuchlin, 1990 : 110). De plus, « *les représentations de ce que les individus pensent, ressentent ou croient à propos d'eux-mêmes sont parmi les régulateurs les plus puissants de beaucoup de comportements.* » (Monteil & Martinot, 1991 : 59). Notons que la conception constructiviste de l'identité narrative (Bruner, 2002) a fourni un cadre aux pratiques de récits biographiques.

- Clarification et renforcement des sentiments d'efficacité pour dynamiser les conduites de projet

La théorie sociale cognitive d'Albert Bandura (2003) souligne l'importance que jouent les systèmes d'attentes et, en particulier, les sentiments d'efficacité personnelle dans la décision de s'engager ou non dans une action déterminée, sans négliger pour autant l'importance des compétences objectives.

On peut s'attendre à ce que certaines activités d'évaluation conduites au cours du bilan de compétences -et notamment l'analyse des compétences mises en œuvre au cours d'expériences professionnelles réussies du bénéficiaire- puissent aider le bénéficiaire à clarifier, à mémoriser (portefeuille de compétences) et, par là, à renforcer ses sentiments d'efficacité et son « agentivité », c'est-à-dire sa capacité perçue d'agir, hypothèse confortée par les résultats de l'étude qualitative de François et *al.* (2004). On retrouve là un des principes qui guident l'activité de conseil en orientation professionnelle, celui qui consiste à s'appuyer sur les forces du bénéficiaire et à les développer.

- Aider à la prise de décision

Le déroulement du bilan de compétences suit les principales étapes d'une démarche d'aide à la décision (Taïeb & Blanchard, 1997) : faire face au problème (entretien préalable), rechercher puis évaluer les éventualités (phase d'investigation ou d'exploration), retenir une ou deux éventualités pouvant donner lieu à un projet à mettre en œuvre (phase de conclusion). Le conseiller utilise des méthodes d'aide au traitement vigilant de l'information, comme des questionnaires et des méthodes structurées d'entretien, afin de favoriser une exploration méthodique et suffisamment exhaustive des compétences de la personne et des caractéristiques de la profession envisagée. L'utilisation de méthodes d'entretiens structurés permet d'aider le bénéficiaire, considéré comme un expert (le bénéficiaire est celui qui connaît le mieux ses intérêts, valeurs... mais il a du mal à en parler), à expliciter ses intérêts, ses valeurs, ses sentiments d'efficacité, d'aborder et d'analyser ses expériences professionnelles significatives. Ainsi, par exemple :

- les techniques d'entretiens structurés avec des cartes métiers (Blanchard et *al.*, 1995 ; Slaney & MacKinnon-Slaney, 2000) permettent d'aider le bénéficiaire à expliciter ses intérêts, valeurs et sentiments d'efficacité et, éventuellement, de corriger des représentations dévalorisantes qu'il a de certaines de ses compétences (Lent, à paraître) ;
- et la technique de « *feuille de bilan* » de Wheeler et Janis (Aubret & Blanchard, 2005) permet de faire l'inventaire des avantages et des inconvénients attachés à

deux options entre lesquelles le bénéficiaire hésite, afin qu'il puisse comparer ces options, choisir un projet et s'y engager. En effet, nous avons vu que « *tenir conseil* » ne vise pas seulement une intention, un choix à faire ou une décision à prendre, mais aussi, fondamentalement, à « *réaliser un acte* ».

Effets du bilan de compétences et aspects déontologiques relatifs à l'utilisation des techniques d'évaluation et aux rôles du conseiller

Si les études sur les processus et l'efficacité de la relation d'aide en psychologie du conseil sont anciennes aux Etats-Unis (Hill & Corbett, 1996), elles sont plus récentes en France. L'évaluation des effets du bilan de compétences a fait l'objet de recherches quantitatives (Bernaud, 1998 ; Gaudron ; Bernaud & Lemoine, 2001 ; Gaudron ; Cayasse & Capdevielle, 2001) et qualitatives (Gaudron & Cayasse, 2004 ; François *et al.*, 2004).

Nous n'évoquerons ici que les résultats (assez représentatifs des types de résultats obtenus par d'autres recherches) d'une enquête de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) sur les effets du bilan de compétences (Aubin *et al.*, 1997). Les attentes des salariés relatives aux objectifs de la démarche de bilan de compétences sont les suivantes : une meilleure connaissance de ses compétences (25%), une meilleure connaissance de soi (22%), une orientation ou une conversion (19%), la construction d'un projet professionnel (14%), la construction d'un parcours de formation (12%) et une recherche de promotion professionnelle (9%). Si le degré de satisfaction des salariés enquêtés qui ont bénéficié d'un bilan varie de 72% à 97% en ce qui concerne les cinq premiers objectifs, il n'est que de 20% pour la promotion professionnelle. Selon Barragan et Hardy-Dubernet (2005 : 29), ce dernier résultat serait à lier au fait qu'au cours du bilan « *l'individu est isolé des collectifs auxquels il est habituellement rattaché* ». La reconnaissance de soi, développée dans le cadre du bilan de compétences, n'induit donc pas nécessairement une reconnaissance sociale (qui relève davantage d'une procédure de validation des acquis de l'expérience).

• Questions déontologiques relatives à l'utilisation des techniques d'évaluation

Elles ont fait récemment l'objet de réflexions approfondies (Bourguignon, 2003 ; Code de déontologie des psychologues, 2000).

Il convient d'abord « *de se demander si une évaluation est la conduite qui convient à la situation et s'assurer que le problème rencontré se situe bien au niveau des caractéristiques individuelles.* » (Lavallard, 2000 : 101). On peut, par exemple, se demander si la démarche de bilan de compétences convient bien à des personnes ayant des difficultés économiques et sociales importantes. Alors que Ferricux et Carayon (1998) montrent que le bilan de compétences effectué par des personnes « *chômeurs de longue durée* » a bien permis une amélioration de leur « *employabilité économique* » par l'intermédiaire de l'amélioration de leur employabilité psychosociale, pour Castra (1996 : 43), le bilan de compétences n'est pas adapté

aux sujets en échec grave et répété. Pour ces personnes, il lui « paraît urgent de favoriser l'apparition de conduites nouvelles, ce qui passe plus par des mises en situation que par des méthodologies de l'aide, du conseil, de l'écoute, du soutien. Il s'agit là d'une pédagogie plus directive et interventionniste que rogérienne et clinique. Il s'agit moins d'accompagner les trajectoires que de les modifier. »

- Rôles du conseiller et déontologie professionnelle

L'utilisation de techniques d'évaluation renvoie à la fois à des questions techniques et philosophiques. Ainsi, par exemple, dans des entretiens de restitution, Marie-Hélène Doublet (2006 : 345) considère qu'il n'est pas équivalent « de poser les résultats sous forme de révélations renvoyées à l'individu (vous êtes comme cela) ou d'utiliser les résultats comme un support de travail à l'exploration de caractéristiques singulières : « Vos réponses vous positionnent comme sociable, avez-vous un exemple que nous pourrions explorer pour définir votre manière singulière d'être sociable ? ».

Autre point important, le conseiller est-il garant du réalisme du projet construit par le bénéficiaire et pense-t-il qu'il est de son devoir de parler sans détour -cf. la « parrhésia » ou le « parler vrai », analysé par Michel Foucault (1984)- et de mettre en œuvre une « forme confrontative de conseil » (Egan, 1992 ; Zarka, 2000) : « Franchement, votre projet vous paraît-il réalisable ? ».

Enfin, comme l'orientation professionnelle est liée à des choix de vie et de valeurs, elle peut amener le bénéficiaire à « examiner, au point de vue des finalités éthiques, les objectifs -notamment professionnels- qu'on peut se donner dans la vie » (Guichard, 2006). Le conseiller peut se limiter, comme dans la conception constructiviste du conseil, à « refléter le système de valeurs du bénéficiaire, de sorte que la personne devienne plus consciente et réfléchie. Il peut aussi questionner de manière critique la « construction » de la personne. » (Hansen, 2005 : 63). La déontologie professionnelle impose donc au conseiller de clarifier ses valeurs et postures professionnelles sur ces points, d'autant que l'activité de conseil repose, selon Zarka (2000), sur des paradoxes du type : « Je vais vous influencer pour que vous soyez plus libre. »

Conclusion

L'utilisation coopérative des techniques d'évaluation dans le cadre d'une alliance de travail, s'intègre bien dans une conception constructiviste du « tenir conseil ». Elle permet notamment au bénéficiaire d'un bilan de compétences d'accéder à une meilleure connaissance de soi et de ses compétences et d'élaborer un projet professionnel ou un projet de formation. Le choix et la mise en œuvre de ces techniques dépendent de diverses options épistémologiques, déontologiques et philosophiques, options qui orientent également les postures et attitudes du conseiller bilan.

Références bibliographiques

- Aubin, C. ; Salzberg, L. ; Sarazin, G. & Villain, D. (1997). *Évaluation de la mise en œuvre du droit des salariés au bilan de compétences*. Rapport n° 97 059 de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS). Paris : IGAS.
- Aubret, J. & Fédération Nationale des CIBC (2001). *Le portefeuille de compétences. Le portefeuille des acquis de formation et d'expérience*. Paris : EAP.
- Aubret, J. & Blanchard, S. (2005). *Outils du bilan personnalisé*. Paris : Dunod.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle* (Trad. J. Lecomte). New York : Freeman (1^e ed., 1997).
- Barragan, K. & Hardy-Dubernet, A.-C. (2005). Le bilan de compétences : un espace de transition ? *Travail et Emploi*, n° 103, 29-40.
- Bernaud, J.-L. (1998). Les modérateurs des effets du bilan de compétences : une approche individuelle et situationnelle. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, vol. 48, n° 4, 295-299.
- Bernaud, J.-L. ; Cohen-Scali, V. & Guichard, J. (2007). Counseling psychology in France : a paradoxal situation. *Applied Psychology : an International Review*, vol. 56, n° 1, 131-151.
- Bernaud, J.-L. & Vriegnaud, P. (1996). Restitution de questionnaires d'intérêts et conseil de carrière : une revue des méthodes et de leurs effets. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, n°46, 109-120.
- Blanchard, S. (Dir.) (2000). Le conseil en orientation. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, vol. 29, n° 1.
- Blanchard, S. (2002). De l'examen d'orientation professionnelle au bilan de compétences. Actes du colloque : *La place de l'évaluation dans le processus d'orientation professionnelle des adultes*. Lille : INIOP/AFPA, 11-23.
- Blanchard, S. ; Volvey, C. ; Homps, F. & Prieur, A. (1995). Une technique d'explicitation des intérêts : l'entretien ADVP. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, vol. 24, n° 4, 425-442.
- Blanchard, S. ; Sontag, J.-C. & Leskow, S. (1999). L'utilisation d'épreuves conatives dans le cadre du bilan de compétences. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, vol. 28, n° 2, 275-297.
- Bourguignon, O. (2003). *Questions éthiques en psychologie*. Liège : Mardaga.
- Brown, S.-D. & Lent, B.-W. (2005). *Career development and counseling. Putting theory and research to work*. New York : Wiley.
- Bruner, J. (2002). *Pourquoi nous racontons-nous des histoires ? Le récit au fondement de la culture et de l'identité individuelle*. Paris : RETZ/VUEF.
- Campbell, V.-L. (2000). A framework for using tests in counselling. In C.-E. Watkins & V.-L. Campbell (Ed.). *Testing and assessment in counseling practice* (2nd ed.). Mahwah : NJ, LEA, 3-11.
- Castra, D. (1996). Un point de vue socio-cognitif sur les pratiques de bilan. *Carrièreologie*, vol. 6, n° 2, 37-44.
- Code de déontologie des psychologues (2000). *Bulletin de Psychologie*, tome 53 (1), n° 445, 147-152.
- Dickes, J. ; Tournois, J. ; Flieller, A. & Kop, J.-L. (1994). *La psychométrie*. Paris : PUF.
- Egan, G. (1992). *Communication dans la relation d'aide*. (Trad., F. Forest). Laval : Québec, Ed. Etudes Vivantes (1^e ed., 1986).
- Doublet, M.-H. (2006). *Étude des interactions conseiller/bénéficiaire dans le bilan de compétences*. Thèse de doctorat. Paris : INETOP/CNAM.
- Ferrieux, D. & Carayon, D. (1998). Évaluation de l'aide apportée par un bilan de compétences en termes d'employabilité et de réinsertion des chômeurs de longue durée. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, vol. 48, n° 4, 251-259.
- Foucault, M. (1984). *Étude du franc-parler, de la parrhésia, comme modalité du dire vrai*. Cours au Collège de France, 1^{er} février 1984.
- François, P.-H. ; Langelier, B. ; Gabet, M. ; Levêque, S. & Widehem, F. (2004). Les déclencheurs d'agentivité perçus par les prestataires de conseil et d'accompagnement en parcours professionnel. In A. Lancry & C. Lemoine (Ed.). *Compétences, carrières, évolution au travail*. Paris : L'Harmattan, 137-143.

- Gaudron, J.-P. ; Bernaud, J.-L. & Lemoine, C. (2001). Evaluer une pratique d'orientation professionnelle pour adultes : les effets individuels du bilan de compétences. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, vol. 30, n° 4, 485-510.
- Gaudron, J.-P. ; Cayasse, N. & Capdevielle, V. (2001). Bilan de compétences et transition professionnelle : réduire ou produire de l'incertitude ? *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, vol. 30, n° 1, 87-108.
- Gaudron, J.-P. & Cayasse, E.-N. (2004). Faire face à la transition professionnelle par un bilan de compétences. In A. Lancry & C. Lemoine (Ed.). *Compétences, carrières, évolution au travail*. Paris : L'Harmattan, 117-127.
- Guichard, J. (2006). S'orienter aujourd'hui : se construire dans une société équitable. *Questions d'Orientation*, n° 4, 71-84.
- Guillon, V. & Cornet, J. (à paraître). Alliance de travail et conseil en orientation : une étude auprès de lycéens de l'enseignement français. *Pratiques Psychologiques*.
- Gysbers, N.-C. ; Heppner, M.-J. & Johnston, J.-A. (2000). Conseil et développement de carrière tout au long de la vie. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, vol. 29, n° 1, 91-115.
- Hansen, F.-T. (2005). La dimension existentielle de l'orientation scolaire et professionnelle - Quand l'orientation devient une pratique philosophique. *Formation Professionnelle - Revue Européenne*, n° 34, 53-66.
- Hartung, P.-J. (2005). Integrated career assessment and counseling : mindsets, models, and methods. In B. Walsh & M.-L. Savickas (Ed.). *Handbook of career counseling*. Mahwah : NJ, LEA, 371-395.
- Hill, C.-E. & Corbett, M.-M. (1996). La recherche sur les processus et l'efficacité de la relation d'aide en psychologie du conseil : Histoire et perspectives. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, vol. 25, n° 2, 217-265.
- Huteau, M. (1994). L'évaluation psychologique des personnes : problèmes et enjeux. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, vol. 23, n° 1, 5-13.
- Lavallard, M.-H. (2000). Evaluation et déontologie. *Bulletin de Psychologie*, tome 53 (1), 101-105.
- Lemoine, C. (2004). Un modèle pour la personne : l'auto-emprise. In C. Pellois ; J. Vivier ; J. Aubret & J.-P. Boutinet (Ed.). *Bilan de compétences et mutations : l'accompagnement de la personne*. Berne : Peter Lang, 258-274.
- Lent, R.-W. (2007, à paraître). Une conception sociale cognitive de l'orientation scolaire et professionnelle. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, vol. 36.
- Lhotellier, A. (2000). L'acte de tenir conseil. *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 29, n° 1, 27-50.
- Lhotellier, A. (2001). *Tenir conseil*. Paris : Seli Arslan.
- Monteil, J.-M. & Martinot, M. (1991). Le soi et ses propriétés : analyse critique. *Psychologie Française*, vol. 36, n° 1, 55-66.
- Reuchlin, M. (1971). Rôle et responsabilités propres du conseiller d'orientation scolaire et professionnelle. *BINOP*, n° 27, 3-20.
- Reuchlin, M. (1990). *Les différences individuelles dans le développement conatif de l'enfant*. Paris : PUF.
- Slaney, R.-B. & Mackinnon-Slancy, F. (2000). Using vocational card sorts in career counselling. In C.-E. Watkins & V.-L. Campbell (Ed.). *Testing and assessment in counseling practice* (2nd ed). Mahwah : NJ, LEA, 371-427.
- Super, D.-E. (1958/59). Les techniques du conseil et l'analyse des interviews. *Bulletin de Psychologie*, Tome XII, n° 157, 308-314 ; n° 162, 524-537 ; n° 163, 628-632 ; n° 165, 697-707.
- Taïeb, D. & Blanchard, S. (1997). Le bilan de compétences : une démarche d'aide à la décision de carrière. *Connexions*, n° 70, 79-93.
- Taïeb, D. (2005). Utilisation du Strong en bilan de compétences, In P. Vignaud & J.-L. Bernaud (Ed.). *L'évaluation des intérêts professionnels*. Sprimont : Mardaga.
- Zarka, J. (2000). Le conseil et ses limites : limites du conseil, au-delà des limites, appel sans espace, espace des appels. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, vol. 29, n° 1, 141-169.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Redonner du pouvoir d'agir aux demandeurs d'emploi ?
Le défi du travail des conseillers en évolution professionnelle

- Partie IV -

- **Accompagnement des demandeurs d'emploi**..... pp. 51-121
- L'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi
Behaghel Luc et alii, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2013
 - L'accompagnement des demandeurs d'emploi. Effets du renforcement et de l'externalisation du suivi
Gwenn Parent et Olivia Sautory, *Travail et Emploi* (<https://travailemploi.revues.org>), 2014
 - Pratiques d'accompagnement des demandeurs d'emploi. L'apport de la sociologie du langage
Glady Marc, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2011
 - Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail. La généralisation de pratiques professionnelles différenciées
Divay Sophie et Perez Coralie, *Revue Sociologies* (<https://sociologies.revues.org>), 2010
 - Donner des appuis pour être autonome. Les conditions de l'empowerment
Kaisergruber Danielle, *Cfdt cadres* (www.larevuecadres.fr), 2016

L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ DES DEMANDEURS D'EMPLOI

Luc Behaghel

Luc Behaghel est chargé de recherches Inra à l'école d'économie de Paris.

Email luc.behaghel.at.ens.fr

Bruno Crepon

Bruno Crépon est directeur du laboratoire d'évaluation des politiques publiques du Crest.

Email : bruno.crepon.at.ensae.fr

Marc Gurgand

Marc Gurgand est professeur associé à l'école d'économie de Paris et directeur de recherche (CNRS)

Email : gurgand.at.pse.ens.fr

Thierry Kamionka

Thierry Kamionka est directeur de recherche au CNRS.

Email : kamionka.at.ensae.fr

Laurent Lequien

Laurent Lequien est chef du bureau des retraites, Drees et Crest.

Email : laurent.lequien.at.sante.gouv.fr

Roland Rathelot

Roland Rathelot est chargé de recherche au Crest.

Email : roland.rathelot.at.ensae.fr

Philippe Zamora

Philippe Zamora, au moment de l'écriture de cet article, était chargé de recherches au Crest.

Email : philippe.zamora.at.travail.gouv.fr

Les politiques d'accompagnement intensif des demandeurs d'emploi ont connu un fort essor en France et en Europe depuis 10 à 15 ans. Outre le suivi classique des chômeurs mené par l'ANPE puis Pôle emploi, des programmes spécifiques ont été déployés en France à des échelles variables auprès de différents groupes de demandeurs d'emploi ; ces programmes ont pour point commun de réduire le nombre de bénéficiaires accompagnés par chaque conseiller pour permettre un suivi régulier et personnalisé. Les politiques d'insertion menées par les conseils généraux des départements ont suivi la même direction. Ces actions s'inscrivent dans le cadre général, des politiques actives du marché du travail, dont le coût est, en France, de presque 1% du PIB.

Une méta-analyse ⁽¹⁾ récente des évaluations des politiques d'activation (Card, Kluge et Weber, [2010]) montre que l'accompagnement personnalisé aide effectivement les chômeurs à accéder rapidement à l'emploi, et ceci de façon plus efficace que d'autres actions telles que la formation ou la subvention des emplois. Cependant, ce constat général laisse ouvertes plusieurs questions importantes, dont deux sont étudiées dans cet article. D'une part, l'expansion rapide de l'accompagnement personnalisé a largement reposé sur le recours à des opérateurs privés de placement (OPP) dans de nombreux pays européens (Finn [2011]). En France, la délégation de service public de l'ANPE vers les OPP a été rendue possible par la loi de cohésion sociale de 2005. Or cette situation pose des problèmes d'agence classiques lorsque le principal (l'Etat ou l'Unédic par exemple) observe imparfaitement les caractéristiques de demandeurs d'emploi pris en charge et les actions mises en œuvre par l'agent (l'opérateur privé). Aussi les OPP peuvent-ils être tentés de pratiquer soit un écrémage des personnes prises en charge, en retenant celles qui ont les meilleures perspectives de retour à l'emploi dans tous les cas, soit un « parcage » (« parking » dans la littérature anglo-saxonne), en fournissant un effort minimum en direction de tout ou partie des

bénéficiaires (Koning et Heinrich [2010]). On peut ainsi se demander si le recours aux OPP constitue une approche efficace de soutien à la recherche d'emploi. Par ailleurs, même si elles sont efficaces, les politiques d'activation des demandeurs d'emploi sont susceptibles de produire des effets d'éviction qui peuvent réduire substantiellement leur utilité globale. En effet, les demandeurs d'emploi qui bénéficient d'un soutien spécifique peuvent trouver des emplois plus rapidement mais au détriment des autres demandeurs d'emploi, avec lesquels ils sont en concurrence sur le marché du travail. De tels phénomènes sont particulièrement probables à court terme, lorsque les créations d'emploi n'ont pas pu s'ajuster à la plus grande fluidité du marché générée par les politiques d'activation.

Sur ces deux questions, importantes pour comprendre le fonctionnement de l'accompagnement personnalisé et pour dessiner les politiques d'emploi, il existe extrêmement peu d'évaluations empiriques. Pour l'essentiel, Jonsson et Thoursie [2012] et Krug et Stephan [2011] montrent, à partir d'expériences menées en Suède et en Allemagne, que les opérateurs privés ne sont pas plus efficaces que le service public de l'emploi, et le sont parfois moins. Quant aux effets d'éviction, ils ont été récemment observés par Ferracci, Jolivet et van den Berg [2010] et Gautier, Muller, van der Klaauw, Rosholm et Svarer [2011], en France et au Danemark respectivement.

Cet article présente les enseignements de trois expériences contrôlées menées en France au cours des cinq dernières années, dans le but d'évaluer l'impact de politiques d'accompagnement intensif de la recherche d'emploi, et qui permettent notamment de répondre à ces questions. Le fait qu'il s'agisse d'expériences contrôlées, dans lesquelles les individus (mais aussi dans un cas, les territoires) assignés à l'action évaluée sont déterminés aléatoirement, assure une très grande robustesse aux évaluations ainsi produites. En effet, les bénéficiaires de ce type de programme sont habituellement sélectionnés par les travailleurs sociaux, ou auto-sélectionnés, sur la base de caractéristiques ou de situations non observées mais susceptibles d'influer sur leurs chances d'accès à l'emploi. Il est alors très difficile d'éliminer avec certitude ces biais de sélection. Par contraste, le tirage au sort rend les bénéficiaires et les non-bénéficiaires parfaitement comparables, et permet de déduire l'impact causal du programme de la comparaison de leurs trajectoires.

Nous présentons d'abord les trois expériences et leurs principaux résultats. La première visait des bénéficiaires du RMI dans un département et était mise en œuvre par un OPP. La deuxième a permis de comparer les OPP recrutés par l'Unédic dans une dizaine de régions et un accompagnement de même nature mais assuré par le service public de l'emploi. La troisième expérience a ciblé des jeunes diplômés pris en charge par des OPP dans différentes régions, et son protocole était explicitement destiné à identifier les effets d'éviction. Dans une deuxième partie, nous revenons sur l'interprétation des différents résultats, en insistant notamment sur la faible efficacité des opérateurs privés et l'existence d'effets d'éviction. Dans la troisième partie, nous concluons sur les implications de politique publique en mettant en regard le coût relativement élevé de ces politiques et leur efficacité limitée lorsque toutes ces dimensions sont évaluées soigneusement.

TROIS EXPÉRIENCES CONTRÔLÉES D'ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ À LA RECHERCHE D'EMPLOI

L'ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ À DESTINATION DES BÉNÉFICIAIRES DU RMI : QUEL MOMENT PRIVILÉGIÉ ?

Au cours des années 2000, les départements, chargés de la gestion du RMI [2] et de la politique d'insertion de ses bénéficiaires, ont commencé à recourir à des prestations d'accompagnement renforcé en les déléguant à des opérateurs privés de placement dans les cas, de plus en plus fréquents, où ce suivi intensif ne pouvait pas être assuré par les services sociaux des collectivités territoriales, faute de moyens. Ce mouvement s'est prolongé à partir de 2008, la loi sur le RSA ayant renforcé l'ambition de ces politiques en prévoyant un droit à l'accompagnement. Dans ce contexte, un département ayant passé un marché avec un OPP a souhaité évaluer l'efficacité de cette prise en charge au cours de l'année 2006.

La mission confiée à l'OPP consistait à fournir un accompagnement intensif et personnalisé à des bénéficiaires du RMI depuis au moins deux ans, dans le but de les aider à obtenir un emploi. Le prestataire devait attribuer à chaque bénéficiaire pris en charge un référent unique qu'il devait rencontrer au moins une fois par semaine. La

prise en charge pouvait durer 9 mois et l'opérateur était rémunéré en quatre fois : une première fois à la prise en charge (2 200 euros), puis si la personne était en emploi pendant 3 mois au moins (1 600 euros), ensuite au bout de 6 mois (500 euros) et enfin au bout de 9 mois (500 euros). L'évaluation d'un tel programme paraît d'autant plus naturelle que le coût de la prestation est très élevé (en moyenne un peu plus de 3 000 euros par bénéficiaire pris en charge) tandis que le public visé est, par construction, éloigné de l'emploi ^[3] : est-on capable de remettre des personnes en grande difficulté sur une trajectoire d'insertion professionnelle par ce moyen ?

Une expérience contrôlée a été déployée pour répondre à cette question (Crépon, Gurgand, Kamionka et Lequien [2013]). Les auteurs ont identifié, dans les fichiers des bénéficiaires du RMI, ceux qui vérifiaient la condition d'ancienneté et ont tiré au sort à plusieurs reprises (en mars, mai et octobre 2006) les personnes dont les coordonnées devaient être transmises au prestataire. Sur 17 666 bénéficiaires éligibles sur la période, 4 430 ont ainsi été assignés au groupe de contrôle et 13 236 au groupe de traitement. Parmi les bénéficiaires du groupe de traitement, seule une petite part a été efficacement contactée et a souhaité participer ^[4]. Par ailleurs, l'accès au prestataire restait ouvert à tous, et celui-ci menait également une campagne d'information, si bien qu'une petite proportion des bénéficiaires du groupe de contrôle est également entrée dans le programme. Par conséquent, seuls 17% du groupe de traitement ont effectivement bénéficié de la prestation de l'OPP, tandis que 6% du groupe de contrôle recevaient ce même service ^[5]. Ce taux de participation, faible et peu contrasté entre les deux groupes, réduit la précision statistique que l'on peut attendre de cette évaluation.

Il est possible de juger de l'efficacité du programme sous plusieurs angles. On peut quantifier l'impact sur les taux d'emploi à différents horizons ; on peut aussi mesurer la baisse des transferts perçus au titre du RMI. On peut également procéder à une évaluation coût-bénéfice, soit en calculant un simple coût comptable, c'est-à-dire l'écart entre l'économie sur les allocations et le coût de la prestation facturée par le prestataire ; soit en attribuant une valeur sociale à l'accès à l'emploi lorsqu'il se produit. L'ensemble de ces exercices a été réalisé par les auteurs sur la base de données administratives, qui ont l'inconvénient de ne pas détailler les diverses formes d'emplois, mais qui renseignent très précisément sur les prestations sociales.

Le panel A du tableau n°1 présente l'impact du programme sur les taux d'emploi à différents horizons après la date d'éligibilité (et le tirage au sort) ^[6]. La colonne de gauche porte sur toute la population, et la colonne de droite sur les bénéficiaires du RMI depuis moins de 4 ans, c'est-à-dire la moitié de l'échantillon la moins ancienne au RMI. Sur l'ensemble de la population, les effets sont petits et non significatifs aux seuils usuels : ils sont généralement inférieurs à 10 points de pourcentage, sauf au deuxième trimestre où l'impact est plus élevé. Ces chiffres sont à comparer au taux d'emploi de référence dans le groupe de contrôle qui varie entre 20 et 25%. Sur la sous-population la moins ancienne, cependant, les effets sont plus forts mais toujours estimés avec une grande imprécision statistique. Il reste vrai que l'impact le plus fort est obtenu en début d'accompagnement.

Tableau 1 - Impacts de l'accompagnement intensif des bénéficiaires du RMI

	Bénéficiaire du RMI depuis plus de 2 ans		Bénéficiaire du RMI depuis plus de 2 ans et moins de 4 ans	
Panel A : Effet sur l'emploi				
Après 1 trimestre	0.04	(0.37)	0.54	(0.50)
Après 2 trimestres	0.17	(0.24)	0.47	(0.37)
Après 3 trimestres	0.055	(0.22)	0.066	(0.33)
Après 4 trimestres	-0.094	(0.26)	-0.047	(0.37)
Après 5 trimestres	0.042	(0.24)	-0.015	(0.34)
Après 6 trimestres	0.026	(0.22)	0.074	(0.34)
Panel B : Effet sur les versements de RMI				
Après 1 trimestre	-73	(91)	-123	(110)
Après 2 trimestres	-156	(100)	-277**	(141)
Après 3 trimestres	-249**	(105)	-326**	(149)
Après 4 trimestres	-27	(114)	-229	(160)
Après 5 trimestres	-75	(111)	-300*	(156)
Après 6 trimestres	-141	(107)	-324**	(158)
Panel C : Coût et (Bénéfice – Coût)				
Coût	3155***	(49)	3287***	(82)
Bénéfice en économie de versement de RMI pour la collectivité - Coût	-2435	(432)	-1708***	(650)
Bénéfice en économie de versement de RMI pour la collectivité et emploi valorisé à 450 euros par mois - Coût	-2327***	(773)	-1222	(1192)
Bénéfice en économie de versement de RMI pour la collectivité et emploi valorisé à 1 000 euros par mois - Coût	-2194	(1364)	-627	(2104)

Lecture : le versement trimestriel moyen de RMI diminue de 249€ durant le troisième trimestre d'accompagnement des bénéficiaires du programme (lorsqu'ils perçoivent le RMI depuis plus de deux ans), par rapport aux non-bénéficiaires.

Echantillon : 17 666 bénéficiaires du RMI (colonne de gauche), dont 7 302 de moins de 4 ans d'ancienneté (colonne de droite). La méthode d'estimation est détaillée dans Crépon et al. [2013]. L'unité de mesure de l'emploi est le mois, les autres variables sont mesurées en euros.

Les modèles contiennent des variables de contrôle : âge, sexe, nombre d'enfants, ville, transferts reçus au cours des 4 trimestres précédant l'expérimentation et ancienneté au RMI.

Les écarts-type sont entre parenthèse.

*, **, *** : significatif à 10%, 5%, 1%.

Le panel B présente la traduction de ces phénomènes en termes de versement de RMI : cette dimension est implicitement plus riche que la précédente car elle capture des éléments de la qualité de l'emploi à travers les variations de revenu du travail (qu'elles reflètent en négatif) : si les personnes travaillent plus souvent à temps plein, cela ne sera pas apparent sur une mesure d'emploi brute, mais sera reflété par la variation des transferts sociaux. Le calendrier des déclarations de situation et de versement des prestations introduit un décalage : les effets sont plus sensibles aux trimestres 2 et 3, en reflet des impacts sur l'emploi plus marqués aux trimestres 1 et 2. Sur l'ensemble de la population, l'effet devient significatif au troisième trimestre ; sur la population de plus faible ancienneté, tous les effets sont statistiquement significatifs à partir du deuxième trimestre.

L'ordre de grandeur d'un versement trimestriel au titre du RMI dans cette population est d'environ 1 000 euros : quoique calculés avec une certaine imprécision, les effets obtenus, lorsqu'ils sont statistiquement significatifs, sont relativement forts, puisqu'ils représentent une baisse de l'aide d'environ 300 euros, reflétant une augmentation des revenus du travail. Cependant, le dernier résultat de cette recherche, qui apparaît dans le panel C, précise que cette économie dans les versements des prestations couvre difficilement le coût très élevé de la prestation de l'opérateur privé [7]. Le coût forfaitaire estimé est en effet de plus de 3 000 euros en moyenne. En contrepartie, on a vu qu'un effet sur les prestations versées est observé en début de période sur l'ensemble de la population, qui décroît ensuite rapidement. Si on compare (sans actualisation) le coût correspondant aux 9 premiers mois (les mois de la prise en charge) et l'économie de prestations cumulée sur les 18 premiers mois qui suivent l'éligibilité des bénéficiaires, le coût net de prestations reste d'environ 2 400 euros en moyenne. Ce coût net estimé est très important, malgré l'imprécision d'estimation de l'impact sur l'emploi et les prestations, parce que le coût brut est lui aussi très élevé. Le constat est moins négatif lorsqu'on se restreint à la

population la moins ancienne au RMI : le coût net est de 1 700 euros environ. L'opérateur ayant pris en charge environ 2 500 personnes durant l'expérimentation, le coût budgétaire net est donc d'environ 6 millions d'euros sur les 18 mois de la fenêtre d'observation, pour un résultat global modeste.

Naturellement, le bénéfice d'un tel dispositif ne doit pas s'apprécier de façon purement comptable. Le placement en emploi des bénéficiaires du RMI a une valeur pour la collectivité que l'on peut essayer de prendre en compte. Les auteurs considèrent deux valeurs de l'emploi : le coût pour les finances publiques d'un contrat aidé, qui reflète la dépense publique consentie pour des politiques d'emploi alternatives sur le même public (environ 450 euros) ; ou le salaire minimum, reflétant la valeur sociale d'un emploi peu qualifié (environ 1 000 euros) ^[13]. La fin du panel C présente ces résultats. Sur l'ensemble de la population, l'augmentation du taux d'emploi induite par le dispositif étant assez faible, la valeur du coût social baisse très peu lorsque l'on donne une valeur monétaire à la reprise d'emploi. Le mouvement est plus sensible pour la population la moins ancienne au RMI : il reste un coût net dans tous les cas, mais il est trois fois plus faible si on valorise les emplois au salaire minimum à temps plein (et non statistiquement significatif).

On peut tirer principalement deux conclusions de cette expérimentation. D'une part, le public très éloigné de l'emploi est difficile à aider efficacement et l'efficacité de cette prise en charge augmente lorsque l'ancienneté au RMI est moins grande. Cela plaide pour organiser des prises en charge beaucoup plus précoces. D'autre part, le coût de ces interventions est très élevé : il y a à cela deux raisons. La première est que l'accompagnement personnalisé est très intensif en travail. La seconde est probablement que les rémunérations accordées aux opérateurs privés étaient très élevées dans un marché encore insuffisamment structuré. L'expérimentation suivante permet d'illustrer davantage ce dernier point. ^[14]

L'EXPÉRIMENTATION PARALLÈLE DE L'ANPE ET DE L'UNÉDIC : EXTERNALISER L'ACCOMPAGNEMENT OU RENFORCER L'OPÉRATEUR HISTORIQUE ?

Au cours de l'année 2007 et du premier trimestre 2008, l'ANPE et l'Unédic ont déployé, à titre expérimental, deux dispositifs d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi : la prise en charge déléguée par l'Unédic à des opérateurs privés de placement (programme OPP), et le dispositif Cap vers l'entreprise (CVE) mis en œuvre par l'ANPE. Ces deux programmes ont concerné environ 40 000 demandeurs d'emploi chacun. L'intérêt de cette expérimentation est tout d'abord d'évaluer les effets de l'accompagnement renforcé lorsqu'il est déployé à grande échelle (10 régions étaient concernées, avec environ 400 agences locales de l'ANPE) ; cette évaluation est menée, comme pour les deux autres expérimentations présentées ici, par la méthode de l'assignation aléatoire contrôlée, qui permet de mesurer de façon robuste et transparente la plus-value d'un accompagnement renforcé par rapport au suivi classique effectué par l'ANPE (suivi mensuel personnalisé). En effet, les demandeurs d'emploi éligibles au programme ont été aléatoirement orientés vers l'un ou l'autre des programmes ou vers le suivi classique. ^[15]

Mais le principal apport de cette expérimentation est de mesurer les impacts d'un programme public et d'un programme privé dans des conditions rigoureusement comparables : même population cible, mêmes contextes locaux, même ordre de grandeur des moyens alloués à l'accompagnement. Il est donc possible d'isoler l'effet de la sous-traitance d'une mission du service public de l'emploi à des opérateurs privés, là où les évaluations précédentes se heurtaient en général à deux problèmes : la sélection des demandeurs d'emploi suivis par les opérateurs privés ^[9] et les différences de moyens alloués aux accompagnements publics et privés ^[10]. ^[16]

Les programmes OPP et CVE sont remarquablement similaires. Ils concentrent des moyens humains élevés – un conseiller pour une quarantaine de demandeurs d'emploi au lieu d'un pour 120 environ dans l'accompagnement classique de l'ANPE – sur les demandeurs d'emploi ayant un risque de chômage de longue durée, dans le but de les faire sortir plus rapidement du chômage vers l'emploi. Dans les deux cas, le suivi dure six mois, au terme desquels le demandeur d'emploi rejoint le suivi classique s'il n'a pas trouvé d'emploi. Une enquête menée par la Darès auprès des bénéficiaires des deux programmes (Gratadour et Le Barbanchon [2009]) montre des interactions significativement plus fréquentes avec le conseiller (public ou privé) que dans le suivi classique. Ce résultat est conforme aux cahiers des charges des deux programmes, qui prévoient au moins un contact hebdomadaire (rendez-vous, contact par téléphone ou par courrier électronique) et au moins une rencontre *de visu* ^[17].

mensuelle. Par ailleurs, les prestations reçues diffèrent du suivi classique : les investissements de long terme (bilans de compétence, formations longues) sont moins fréquents, tandis que sont privilégiées les formations directement ciblées sur la recherche d'emploi (formation aux entretiens, à la recherche d'emploi sur Internet). Il s'agit en résumé de deux programmes d'activation assez standard, d'intensités similaires et de même durée.

Les résultats détaillés de l'évaluation sont présentés par Behaghel, Crépon et Gurgand [2009 et 2012] et sont résumés par la figure n°1. Chaque figure présente les taux de sortie vers l'emploi à différents horizons après l'orientation initiale vers l'un ou l'autre programme (« mois écoulés depuis passage par OCC ^[11] ») selon que le demandeur d'emploi bénéficie ou non d'un accompagnement renforcé. Plus précisément, l'aire en noir correspond à la plus-value estimée de l'accompagnement renforcé par rapport au suivi classique : la bordure inférieure de cette aire correspond au taux de retour à l'emploi qu'auraient eu les demandeurs d'emploi s'ils n'avaient pas bénéficié d'un accompagnement renforcé (suivi classique), et la bordure supérieure correspond au taux de retour à l'emploi avec accompagnement renforcé ^[12]. Six cas sont présentés. Il est utile tout d'abord de distinguer trois sous-populations de demandeurs d'emploi. Le programme OPP financé par l'Unédic s'adressait aux chômeurs ayant, à l'inscription au chômage, une réserve importante de jours d'indemnisation (demandeurs d'emploi dits du « flux indemnisable », ou FI). En revanche, le programme CVE s'adressait aux demandeurs d'emploi nouvellement inscrits, qu'ils soient indemnisables ou non (« flux indemnisable » et « flux non indemnisable », FNI), aussi bien qu'aux demandeurs en cours d'épisode au moment de l'entrée en accompagnement renforcé. Les chômeurs du flux indemnisable, du flux non indemnisable et du stock doivent être analysés séparément, car leurs situations sur le marché du travail ne sont pas comparables. Dans la population du flux indemnisable, il est par ailleurs utile de distinguer les zones géographiques où les programmes CVE et OPP sont présents conjointement (« zones communes ») et les zones géographiques où seul un programme est déployé (« zones OPP seulement » et « zones CVE seulement »). C'est pour le flux indemnisable, et dans les zones où ils sont employés conjointement, qu'il est possible de comparer les programmes CVE et OPP. Dans la figure n°1, cela correspond aux deux graphiques du haut.

Figure 1 - Taux de sortie vers l'emploi des bénéficiaires des programmes avec et sans accompagnement renforcé

Fi

Lecture : chaque figure présente les taux de sortie vers l'emploi à différents horizons après l'orientation initiale vers l'un ou l'autre programme (« mois écoulés depuis passage par OCC ») selon que le demandeur d'emploi bénéficie ou non d'un accompagnement renforcé. L'aire en noir correspond à la plus-value estimée de l'accompagnement renforcé par rapport au suivi classique : la bordure inférieure de cette aire correspond au taux de retour à l'emploi qu'auraient eu les demandeurs d'emploi s'ils n'avaient pas bénéficié d'un accompagnement renforcé (suivi classique), et la bordure supérieure correspond au taux de retour à l'emploi avec accompagnement renforcé. Voir le texte pour la définition des populations considérées sur les six figures.

Les enseignements de la figure n°1 peuvent être résumés de la façon suivante. Tout d'abord, l'accompagnement renforcé est efficace au sens où, quelles que soient la sous-population ciblée et les zones géographiques considérées, les deux programmes accélèrent les sorties du chômage vers l'emploi ^[13]. L'augmentation est importante : par exemple, dans les zones communes et sur le flux indemnisable, le taux de sortie vers l'emploi à six mois est de l'ordre de 20% en cas de suivi classique. Ce taux augmente de 4,5% en cas d'accompagnement renforcé par un OPP, et de 10,2% en cas d'accompagnement renforcé par CVE. En ce qui concerne le programme public, les effets sont assez proches pour les chômeurs récents quelle que soit leur durée d'indemnisation (flux indemnisable ou non) mais un peu plus faibles pour les demandeurs ayant, au moment de la prise en charge, une certaine ancienneté au chômage (stock).

Le second résultat est que les effets des OPP, qui ne portent que sur le flux indemnisable, sont globalement plus faibles et plus tardifs. Ce résultat est robuste au critère de succès utilisé : la figure n°1 porte sur les sorties des listes du chômage accompagnées d'une reprise d'emploi, mais on peut également se restreindre aux sorties durables vers l'emploi (sans récurrence du chômage dans les six mois qui suivent la sortie), ou au contraire inclure les reprises d'emploi partiel avec maintien sur les listes du chômage (activité réduite). Un résultat intéressant est que l'écart d'impact entre CVE et OPP reste toujours positif, mais qu'il se réduit à mesure que le

critère utilisé s'approche de celui fixé par l'Unédic aux OPP pour indexer leur rémunération. Plus précisément, l'Unédic verse un *bonus* à l'OPP pour chaque mise en emploi sur un contrat de plus de six mois, indépendamment de la sortie ou non des listes du chômage. Le fait que l'écart de performance entre OPP et CVE soit plus faible sur ce critère qu'il ne l'est sur les sorties du chômage peut indiquer que les OPP ont répondu de près aux incitations qui leur étaient faites. Cela suggère, comme on le fait plus loin, d'examiner plus globalement dans quelle mesure ces incitations peuvent contribuer à expliquer la performance relative des deux programmes.

LE PROGRAMME « JEUNES DIPLÔMÉS » : MISE EN ÉVIDENCE D'EFFETS EXTERNES DE L'ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ

En le calquant presque sur le programme OPP-CVE, le ministère chargé de l'emploi a lancé au début de l'année 2007 un marché public de prestation d'insertion dans l'emploi à destination des jeunes diplômés demandeurs d'emploi de longue durée. Dans un contexte de réflexion et de débats sur l'insertion des jeunes diplômés (Hetzel [2006]), ce marché visait à confier à des opérateurs privés de placement, dans dix régions, l'accompagnement de 10 000 jeunes de moins de 30 ans ayant validé un diplôme de niveau Bac+2 minimum et faisant l'expérience d'une situation persistante de chômage. L'objectif de la prestation était de renforcer pendant deux ans (de la mi-2007 à la mi-2009) l'offre de placement en direction de ce public en faisant appel à des OPP pour compléter les actions déjà conduites par l'ANPE (désormais Pôle Emploi) et ses co-traitants. ²¹

Le contenu proprement dit du programme ne comportait pas de différences majeures avec les programmes précédemment évoqués. A noter cependant que deux types d'opérateurs ont été choisis par l'ANPE à la suite d'un appel d'offre. Dans quatre régions sur dix, les opérateurs retenus avaient un statut associatif ou coopératif et se définissaient eux-mêmes plutôt comme relevant de l'économie sociale (ils sont désignés dans la suite « opérateurs privés non marchands »). Dans les six autres régions, les opérateurs étaient des entreprises du secteur marchand, le plus souvent des filiales de groupes spécialisés dans l'intérim et dédiées au placement (« opérateurs privés marchands »). La prestation est présentée en détail dans Crépon, Duflo, Gurgand, Rathelot et Zamora [2011]. ²²

A l'instar du programme OPP-CVE, l'évaluation avait en premier lieu pour objectif de mesurer la plus-value du dispositif : comment se comportent les demandeurs d'emploi ayant bénéficié du programme par rapport à des jeunes du groupe de contrôle, c'est-à-dire ayant bénéficié du suivi classique par l'ANPE ? Ainsi, un protocole de sélection aléatoire a été mis en place afin de disposer de deux groupes statistiquement identiques : le groupe traité (jeunes orientés vers les OPP) et le groupe de contrôle (jeunes continuant à être suivis par l'ANPE). ²³

Si un tel protocole de sélection permet d'estimer la différence de situation entre traités et contrôles, il est possible que la mise en place de l'accompagnement ait elle-même un impact sur le groupe de contrôle s'il existe des externalités. L'exemple le plus intuitif est celui d'un marché du travail dans lequel le nombre d'emplois est fixe ; dans ce cas extrême, les individus bénéficiant du dispositif vont voir leur taux d'emploi augmenter au détriment des individus qui n'en bénéficient pas, le taux d'emploi global étant inchangé par construction. Ces effets d'éviction, conjecturés par la littérature théorique (cf. *infra*), ne sont pas mesurables si on se limite à une sélection d'un groupe de contrôle et d'un groupe de traitement. Il est nécessaire d'introduire un troisième groupe, dit de super-contrôle, non affecté par la présence de l'expérimentation. Dans le cadre de cette expérimentation, un protocole a été mis en place pour mesurer les externalités dues à l'accompagnement renforcé et, finalement, l'impact total (impact direct et externalités) du dispositif. ²⁴

En pratique, dans cette évaluation, ce troisième groupe est constitué de zones géographiques dans lesquelles le dispositif n'est pas déployé. Afin de s'assurer que ces zones sont strictement identiques aux zones d'intervention, il était nécessaire de les déterminer à leur tour par tirage aléatoire. Un deuxième niveau de sélection aléatoire a donc été mis en place pour les 235 zones de couverture des agences locales de l'emploi (ALE) incluses dans l'évaluation. Parmi celles-ci, dans 47 zones (c'est-à-dire 1/5) sélectionnées aléatoirement, le programme n'a délibérément pas été mis en place. Ce sont les zones qui constituent le groupe supercontrôle. Dans les 188 autres zones, la fraction de jeunes orientés vers le programme s'élève à 25%, 50%, 75% ou 100% des jeunes. Ces différentes fractions ont été affectées au hasard aux 188 zones restantes. Ce taux a été fixé avant le début de l'opération, au cours de l'été 2007, et a ²⁵

guidé la sélection individuelle des jeunes dans les groupes de contrôle et de traitement. En comparant les situations des jeunes présents dans une zone avec intervention d'un OPP et celles des jeunes des zones « super-contrôles » (c'est-à-dire où la politique d'accompagnement renforcé n'a absolument pas été mise en place), il est possible de mesurer les externalités ainsi que le bénéfice global de l'intervention.

L'estimation repose sur un principe simple : le protocole – prévu d'emblée dans ce but – permet d'estimer à la fois l'effet du traitement et l'effet d'être dans une zone où opère un OPP. On estime alors l'équation suivante :

$$Y = \alpha T + \gamma P + X\beta + \varepsilon$$

où Y désigne la variable de résultat étudiée (emploi, emploi durable...), T la variable d'accompagnement effectif (tous les assignés n'entrent pas dans le dispositif), P une indicatrice associée au type d'ALE (= 1 si le programme est mis en œuvre sur la zone) et X une série de variables exogènes. γ est l'effet relatif (différence entre les traités et les non-traités) et β mesure les externalités, c'est-à-dire les effets d'éviction engendrés par le fait que les jeunes accompagnés préemptent les emplois disponibles. La variable T (accompagnement effectif) est instrumentée par l'orientation du jeune vers l'OPP, laquelle est tirée au sort.

Les résultats détaillés de l'évaluation sont présentés par Crépon, Dufflo, Gurgand, Rathelot et Zamora [2013]. On peut globalement tirer deux leçons principales de l'analyse de ces résultats :

- l'accompagnement à la recherche d'emploi fait effectivement apparaître des différences significatives et importantes entre les groupes de traitement et de contrôle (appelé dans la suite effet relatif). Ce résultat est semblable à celui obtenu dans l'expérimentation précédente ;
- les externalités associées à cet accompagnement sont cependant très fortes et annulent les potentiels effets bénéfiques.

Le tableau n°2 présente l'effet du programme sur la population des jeunes n'ayant pas déclaré qu'ils étaient en emploi au moment de l'assignation. Nous concentrons notre analyse sur ces jeunes car il s'agissait du cœur de cible du dispositif ; c'est également le groupe dans lequel le taux d'entrée dans le programme est le plus élevé. Le tableau présente l'effet sur deux variables principales, mesurées grâce à des enquêtes menées huit mois après l'assignation aléatoire. L'objectif du programme était d'augmenter le taux d'emploi durable (défini comme un CDD de plus de 6 mois ou un CDI) chez les jeunes diplômés. Le CDI étant plutôt difficile à obtenir par les jeunes, on examine également l'impact sur les CDD de plus de 6 mois seulement. Enfin, le résultat est décomposé selon le sexe de l'individu.

Tableau 2 - Impacts du dispositif Jeunes diplômés

	Tous (1)	Hommes (2)	Femmes (3)
Panel A : Effet sur les CDD de plus de 6 mois			
Assigné au programme	0.023*** (0.008)	0.043*** (0.013)	0.013 (0.010)
Dans une zone traitée	-0.013 (0.009)	-0.036*** (0.013)	-0.001 (0.012)
Effet net de l'assignation au programme	0.010 (0.008)	0.007 (0.011)	0.012 (0.011)
Moyenne groupe contrôle	0.16	0.131	0.177
Panel B : Effet sur les CDD plus 6 mois et les CDI			
Assigné au programme	0.025** (0.012)	0.037** (0.018)	0.019 (0.014)
Dans une zone traitée	-0.021* (0.013)	-0.043** (0.020)	-0.010 (0.018)
Effet net de l'assignation au programme	0.003 (0.011)	-0.006 (0.018)	0.009 (0.016)
Moyenne groupe contrôle	0.365	0.372	0.36
Observations	11,806	4,387	7,419

Lecture : être dans une zone affectée par le programme Jeunes diplômés diminue de 3,6 points les chances pour un jeune homme d'accéder à un CDD de plus de six mois (il s'agit là des effets externes de l'accompagnement qui s'appliquent à l'ensemble des jeunes demandeurs d'emploi de la zone traitée). Si un jeune homme est accompagné par un OPP, ses chances ne

s'accroissent pas significativement (+0,7 = +4,3-3,6 points) par rapport à un jeune homme dans une zone super-contrôle (où le programme n'a pas été mis en place).

Echantillon : jeunes diplômés entrés dans l'expérimentation. La variable expliquée est l'occupation d'un emploi en CDD de plus de 6 mois et/ou en CDI au moment de l'enquête menée 8 mois après le tirage au sort. Le modèle estimé est détaillé dans Crépon et al. [2012]. La spécification contient une indicatrice d'assignation au programme et une indicatrice de zone traitée. L'effet net présenté dans le tableau est la somme des coefficients de ces deux indicatrices. Les variables de contrôle sont : le sexe, la durée de chômage, des indicatrices de diplôme et 47 indicatrices de strate de tirage. Les écarts-type sont entre parenthèse.

*, **, *** : significatif à 10%, 5%, 1%.

Par rapport à un individu du groupe de contrôle habitant une zone où le dispositif a été déployé, le fait d'avoir été assigné au dispositif augmente de 2,3 points de pourcentage la probabilité d'être en CDD de plus de 6 mois alors que le taux moyen de CDD de plus de 6 mois est de 16% dans le groupe de contrôle. En termes d'emploi durable, l'écart est de 2,5 points de pourcentage, pour un taux d'emploi durable du groupe de contrôle égal à 37%. Lorsque l'on compare un individu du groupe de contrôle mais habitant une zone traitée au supercontrôle, il semble souffrir d'une pénalité. Pour le CDD de plus de six mois, cette pénalité est égale à -1,3 point de pourcentage et n'est pas significative. Pour l'emploi durable, en revanche, la pénalité atteint 2,1 points de pourcentage et est statistiquement significative à 10%, ce qui révèle qu'une externalité est à l'œuvre. Finalement, l'effet global du programme est proche de zéro et non significatif pour les deux variables de résultat.

Par ailleurs, si le programme a eu un impact huit mois après l'assignation aléatoire, les différences entre groupes de traitement et de contrôle semblent s'atténuer au cours du temps. Des enquêtes menées 12, 16 et 20 mois après l'assignation permettent d'analyser l'évolution de l'impact du dispositif à moyen terme. Les résultats (non reportés ici par souci de concision) montrent que l'effet, loin de perdurer ou de s'accroître entre les bénéficiaires et le groupe de contrôle, se réduit rapidement. Seize mois après l'assignation, plus aucune différence n'apparaît significativement entre les groupes de traitement et de contrôle. Ces derniers semblent résorber, en l'espace de quelques mois, l'écart initial.

Enfin, si le programme semble avoir eu un effet sur l'emploi durable, l'impact est beaucoup plus ténu sur la plupart des autres variables caractérisant la situation sur le marché du travail des individus. L'impact sur le taux d'emploi (tous emplois confondus), par exemple, est faible et peu significatif, ce qui souligne que le déficit d'emploi durable a été compensé par davantage d'intérim et de CDD courts (et non par du chômage ou la reprise d'études, par exemple). L'impact sur le salaire, ou même le revenu (y compris allocations et aides) est proche de zéro et toujours non significatif. Le dispositif semble n'avoir aucun effet sur d'autres indicateurs de la qualité de l'emploi, comme la proportion de temps complet ou d'emplois de cadre.

EXPLIQUER LES RÉSULTATS

DES IMPACTS À COURT TERME

La littérature théorique sur l'accumulation du capital humain, les effets de signal et les réseaux informels soulignent le caractère dynamique des situations sur le marché du travail. La probabilité pour un chômeur d'obtenir un emploi dépend non seulement de sa situation courante mais également de sa trajectoire passée. Ainsi, rester longtemps au chômage est susceptible de détériorer la capacité du demandeur d'emploi à en sortir, selon plusieurs canaux : « scarring effects », perte de capital humain, éloignement du réseau professionnel. À l'inverse, la théorie du « pied-à-l'étrier » (stepping stone) postule qu'obtenir un emploi temporaire, même de qualité moindre que ce que le demandeur d'emploi peut souhaiter, peut lui être profitable pour obtenir un emploi permanent plutôt que de rester plus longtemps au chômage (Booth, Francesconi et Frank [2002]).

Nous avons des éléments d'appréciation de ce principe dans le programme jeunes diplômés, car des enquêtes ont été menées à plusieurs horizons. L'accompagnement crée effectivement, huit mois après l'assignation aléatoire, une différence sur la probabilité d'accéder à un CDD de plus de six mois (mais pas sur la probabilité d'accéder à un CDI). Selon la théorie du pied-à-l'étrier, les jeunes bénéficiaires, sortis plus tôt du chômage, devraient connaître une trajectoire accélérée vers les emplois permanents et de bonne qualité. Il n'en est rien. Après 16 mois, non seulement la

proportion de CDI n'est pas plus importante pour les bénéficiaires, mais, sur le taux d'emploi durable (CDI et CDD de plus de 6 mois), les individus du groupe de contrôle ont rattrapé ceux du groupe assigné au traitement : plus aucune différence n'est significative. Cette conclusion tend donc à modérer, au moins pour le public des jeunes diplômés, la pertinence de cette théorie.

ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ PUBLIC ET PRIVÉ : TECHNOLOGIE OU CONTRAT ?

Le protocole expérimental utilisé pour évaluer conjointement les programmes CVE et OPP en 2007-2008 permet de trancher, dans ce contexte précis, la question fortement débattue des mérites relatifs des secteurs public et privé dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi : c'est le programme public qui est plus efficace, au sens où il permet d'augmenter davantage les sorties vers l'emploi, à un coût très vraisemblablement plus faible pour les finances publiques. Mais les résultats bruts de l'expérimentation ne suffisent pas à expliquer ce résultat important. Une analyse combinant théorie et résultats de l'expérimentation permet, au prix d'hypothèses additionnelles, de mieux comprendre l'écart entre les deux programmes.

UN ÉCART TECHNOLOGIQUE ?

On peut d'abord penser la comparaison public-privé en termes de fonction de production. L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi est une technologie particulière, qui demande un savoir-faire. L'expérimentation sur les jeunes diplômés permet d'ailleurs d'illustrer qu'il peut exister des différences dans les technologies. Les résultats (non détaillés ici) font apparaître des écarts importants de résultats selon le type d'opérateur (marchand ou non marchand), qui font pourtant face à un système d'incitations homogène ^[34]. En effet, l'impact sur l'emploi durable n'est détectable que pour les opérateurs privés marchands. Dans les régions dans lesquelles un opérateur non marchand avait été sélectionné, on ne constate aucune différence entre groupes de traitement et de contrôle. Si l'on ne peut exclure une certaine hétérogénéité des marchés locaux du travail, les régions dans lesquelles intervenaient les OPP marchands se révèlent toutefois proches de celles dans lesquelles intervenaient les OPP non marchands quant aux chances d'accès à l'emploi des jeunes non orientés vers l'accompagnement renforcé. Comment cette différence s'explique-t-elle ? Les opérateurs associatifs présents dans le programme sont fréquemment des acteurs de l'orientation et de la formation alors que les opérateurs privés marchands, davantage spécialisés dans le placement, bénéficient probablement de plus de contacts avec les entreprises (certains opérateurs privés fournissent par ailleurs des prestations d'intérim).

On peut donc penser que les opérateurs privés marchands disposent d'un certain avantage technologique pour le placement. Néanmoins, un véritable test de cette hypothèse serait de s'assurer que les deux types de prestataires opèrent bien dans des contextes comparables – ce que le protocole expérimental considéré ne cherchait pas à garantir.

De la même manière, le moindre impact des opérateurs privés par rapport à l'ANPE dans l'expérimentation qui compare OPP et CVE pourrait signifier que les OPP étaient – dans le contexte de l'expérimentation – moins efficaces techniquement que CVE. On peut alors se demander si le secteur public dispose d'un avantage technologique pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

La première hypothèse est que CVE, programme développé en interne par l'ANPE, bénéficie de l'expérience accumulée par le service public de l'emploi. Les conseillers CVE sont en effet issus de l'ANPE et de ce fait potentiellement plus expérimentés. On ne dispose malheureusement pas de données statistiques sur les profils des conseillers CVE et OPP. Certains OPP sont des entreprises disposant d'une expérience du marché du placement des demandeurs d'emploi en France (entreprises d'intérim, cabinets spécialisés dans le reclassement) ; mais d'autres sont des nouveaux venus qui ont dû recruter des conseillers pour le programme. Le petit échantillon de conseillers OPP interrogés par Divay [2009] montre des profils qualifiés et orientés sur l'économie plus que sur les ressources humaines (sur un échantillon de 15 conseillers, la majorité est titulaire d'un bac +4 ou bac+5 ; par ailleurs, les spécialités de commerce, d'économie et de gestion sont dominantes). Le second fait frappant est que ces conseillers sont souvent jeunes (entre 25 et 35 ans). Il est donc possible que, malgré un niveau de qualification plutôt élevé, les conseillers OPP pâtissent d'un manque d'expérience. Dans ce cas, le moindre impact du

programme OPP pourrait venir du fait que ce programme est au début de sa courbe d'apprentissage. Les résultats de l'évaluation permettent un test partiel de cette hypothèse. L'entrée dans les deux programmes s'est en effet déroulée sur plus de douze mois, si bien qu'il est possible de mesurer l'efficacité relative de CVE et des OPP au cours du temps. Si les OPP étaient en phase d'apprentissage, on s'attendrait à ce que l'écart se réduise au cours du temps. La figure n°2 présente les impacts des deux programmes à six mois, selon la cohorte d'entrée, dans les zones où les deux programmes sont déployés conjointement. Ces impacts sont à comparer aux deux graphiques du haut de la figure n°1, qui indiquent des impacts moyens sur le taux d'emploi (toutes cohortes d'entrée confondues) de 4,5 et 10,2 points de pourcentage pour les programmes privé et public. La figure n°2 montre que ces effets moyens masquent de fortes évolutions au cours du temps : impacts initiaux très élevés, qui tombent quasiment à zéro, puis se redressent. Mais ces évolutions sont semblables dans les deux programmes, et rien n'indique un rattrapage par le programme OPP. La raison la plus probable de ces évolutions parallèles est donnée par l'évolution du nombre de demandeurs d'emploi entrant en accompagnement renforcé (échelle de droite) : la baisse des effets de l'accompagnement est concomitante à la montée en charge rapide des programmes. On peut faire l'hypothèse que cette montée en charge s'est traduite par de plus gros portefeuilles de demandeurs d'emploi par conseiller, réduisant d'autant l'efficacité d'un accompagnement dont le principal levier est de consacrer plus de temps à chacun. Dans cette mesure, la figure n°2 est conforme au résultat général de l'expérience (des moyens humains accrus permettent un accompagnement plus efficace) mais n'indique pas que les OPP étaient dans une phase d'apprentissage.

Figure 2 - Evolution de l'effet de l'accompagnement renforcé selon la cohorte d'entrée (programmes CVE et OPP, zones communes, effets à six mois sur les sorties vers l'emploi)

Fi

Lecture : la figure présente les impacts estimés des programmes CVE et OPP sur les sorties vers l'emploi à six mois, selon la cohorte d'entrée, dans les zones où les deux programmes sont déployés conjointement. Les cohortes sont définies par le bimestre d'orientation dans l'un ou l'autre programme (janvier-février 2007, mars-avril 2007, etc.). Les impacts estimés sont figurés en trait plein (échelle de gauche), et sont mis en regard de l'effectif de la cohorte, en pointillés (échelle logarithmique de gauche).

La seconde source possible d'un avantage technologique de CVE tient à la position spécifique de l'ANPE comme intermédiaire sur le marché du travail. Cette position pourrait donner au conseiller CVE accès à un vivier d'offres d'emploi supérieur. L'hypothèse ne va pas de soi. Une des motivations initiales de l'Unédic pour recourir aux OPP était précisément qu'une partie des offres d'emploi du secteur privé échappent à l'ANPE, et que des acteurs privés seraient mieux à même de prospecter cette partie du marché. Empiriquement, l'enquête de la Darès citée ci-dessus montre que, sur les zones où les deux programmes sont développés conjointement, les bénéficiaires du programme CVE tendent à se voir proposer davantage d'offres d'emploi par leur conseiller que dans le programme classique, tandis que les demandeurs d'emploi suivis par un OPP en reçoivent moins. Cette indication est à prendre avec prudence, à la fois parce que les différences ne sont pas statistiquement significatives, et parce que les données ne permettent pas d'apprécier la qualité des offres. Plus fondamentalement, il resterait à expliquer pourquoi les OPP collectent moins d'offres, si tel est le cas, alors qu'on les pensait capables d'en collecter davantage.

40

Les deux pistes évoquées rendent plausibles l'idée que le programme CVE disposerait d'un avantage technologique. Mais qu'il soit dû à l'expérience des conseillers ou à l'activité de prospection, un tel avantage technologique est endogène, dans la mesure où rien n'empêche les OPP d'investir dans la formation et le recrutement de conseillers expérimentés, et de développer leur activité de prospection des offres d'emploi. On est donc conduit à considérer un second type d'explication : se peut-il que les OPP aient manqué d'incitations à ces investissements ?

41

L'EFFET DES CONTRATS DE SOUS-TRAITANCE

Le recours au secteur privé pour mettre en œuvre un service public comme celui de l'accompagnement est en général fondé sur l'hypothèse selon laquelle les incitations y sont plus fortes que dans le secteur public. Le contrat de sous-traitance entre l'Unédic et les OPP se veut ainsi fortement incitatif. Pour chaque demandeur d'emploi pris en charge, l'OPP reçoit un paiement forfaitaire, mais le reste du paiement est

42

conditionné par le placement en emploi. Au total, la part variable de la rémunération peut représenter jusqu'à 70% de la rémunération de l'OPP. Cette structure de paiement est la plus fréquemment utilisée par les pays qui ont délégué à des OPP l'accompagnement de demandeurs d'emploi. Elle vise à éviter deux écueils de la relation principal-agent de sous-traitance, dans le cas d'un accompagnement dont la qualité n'est que partiellement observable : la part variable doit inciter l'OPP à fournir un accompagnement de qualité et éviter l'écueil du « parage » (l'OPP se contente d'un suivi minimal de certains demandeurs d'emploi, afin de réduire ses coûts) ; la part fixe doit inciter l'OPP à prendre en charge les demandeurs d'emploi dont les perspectives sont peu favorables, plutôt que de pratiquer « l'écrémage » (l'OPP décourage d'entrer dans le programme les demandeurs d'emploi dont les chances de retrouver un emploi en six mois sont faibles). Un modèle théorique simple fait néanmoins ressortir qu'il n'est en général pas possible, avec cette structure de contrat, de parvenir à la situation optimale où sont effectivement accompagnés ceux pour lesquels les bénéfices en termes de retour en emploi justifient les coûts de l'accompagnement (Behaghel, Crépon et Gurgand, [2012]). Surtout, les termes du contrat fixé par l'Unédic – avec une part fixe de l'ordre de 1 000 euros – incitent fortement l'OPP à porter tout son effort sur le recrutement du maximum de demandeurs d'emploi, quitte à fournir ensuite un effort minimal d'accompagnement pour un certain nombre d'entre eux. L'écueil du « parage » n'est donc pas évité. *A contrario*, la contrainte de ressource qui pèse sur CVE ne pousse pas à maximiser le nombre de demandeurs d'emploi pris en charge.

Dans l'expérimentation de prise en charge des bénéficiaires du RMI, aucune comparaison avec un autre acteur n'est disponible, mais on peut être frappé par l'importance, là aussi, de la part fixe de la rémunération et par le nombre très élevé (2500) de bénéficiaires accueillis par un seul opérateur déployé au niveau départemental, qui sont compatibles avec une incitation à inscrire le maximum de bénéficiaires. Que l'intervention soit plus efficace pour une catégorie de personnes (les bénéficiaires du RMI les moins anciens) peut refléter le fait que l'accompagnement personnalisé est techniquement plus efficace sur cette population, mais est également compatible avec le fait que l'OPP a concentré ses efforts sur elle, tandis qu'il inscrivait les autres mais procédait à leur « parage ».

En résumé, un modèle théorique parcimonieux centré sur le problème d'agence lié à la sous-traitance permet de rendre compte d'un ensemble de résultats de l'expérimentation : taux d'entrées plus élevé dans le programme OPP que dans le programme CVE, plus-value moyenne plus faible de l'accompagnement, sélection plus forte du programme CVE sur la base des chances *ex ante* de retour en emploi. L'analyse montre donc que les incitations, point fort supposé du recours aux OPP, permettent en fait d'expliquer leur moindre efficacité dans le contexte du contrat utilisé.

ACCOMPAGNEMENT ET ÉVICTION

Les résultats de l'expérimentation sur les jeunes diplômés montrent que les externalités sont un phénomène qui ne peut être négligé dans l'évaluation d'une politique d'activation des chômeurs. En induisant un impact négatif sur la population de contrôle, par rapport à une situation dans laquelle le dispositif ne serait pas déployé, les mécanismes d'éviction sont susceptibles d'annuler l'effet global.

L'accompagnement renforcé par des OPP peut être modélisé comme une augmentation de l'efficacité de la recherche d'emploi des jeunes bénéficiaires. Dans un modèle d'appariement classique du marché du travail à la Pissarides [2000], cette augmentation fait croître la probabilité instantanée qu'une vacance d'emploi soit pourvue. Mécaniquement, ceci diminue le coût pour un employeur de proposer de nouveaux postes et, si les entreprises peuvent entrer librement sur le marché (si bien que tous les emplois profitables seront créés), le nombre d'emplois offerts va augmenter. Cet effet aboutit à une baisse globale du taux de chômage, même si elle reste plus marquée pour les bénéficiaires du dispositif. Cependant, un autre effet est à l'œuvre si les salaires sont négociés. Puisqu'ils sont aidés, les bénéficiaires de l'accompagnement ont une situation privilégiée : ils peuvent augmenter leur salaire de réserve, ce qui modère, ou même annule, l'effet positif de l'accompagnement sur l'emploi global (voir Cahuc et Le Barbançon, [2010]).

Pour que le modèle d'appariement puisse faire apparaître des mécanismes d'éviction, il est nécessaire, en suivant Michaillet [2012] et Landais, Michaillet et Saez [2010], d'introduire des rendements décroissants sur la fonction de production de

l'entreprise, reflétant par exemple des coûts d'ajustement du capital. Dans ce contexte, on peut montrer que l'ajustement de la demande de travail à l'augmentation de l'efficacité de recherche des demandeurs d'emploi est seulement partiel. Lorsque le dispositif est introduit, les bénéficiaires voient leur taux de chômage diminuer, mais les non-bénéficiaires souffrent d'une externalité qui n'est pas compensée par les créations globales d'emploi, et voient leur taux de chômage augmenter.

Ce débat théorique sur l'effet d'éviction est présent depuis longtemps, mais il lui a manqué une démonstration empirique convaincante. Ferracci, Jolivet et van den Berg [2010] et Gautier, Muller, van der Klaauw, Rosholm et Svarer [2011] ont trouvé de telles externalités en France et au Danemark, mais ils ne disposent pas d'une répartition aléatoire des zones qui les rendraient véritablement comparables. Le protocole présenté ici a cette propriété, si bien qu'il permet de montrer de façon très transparente que de tels effets d'éviction sont à l'œuvre.

Pour confirmer cette interprétation des résultats, on peut se référer à une prédiction du modèle de Michaillat [2012] : la force des externalités est liée à la conjoncture du marché du travail. En période de crise économique ou dans les zones dans lesquelles l'activité économique est ralentie, la demande de travail est globalement faible et le modèle prévoit que les externalités seront fortes. Ainsi, un dispositif jouant sur l'efficacité de la recherche d'emploi sera moins efficace pour lutter contre le chômage dans des zones ou à des périodes dans lesquelles la demande de travail est plus faible.

Dans le tableau n°3, nous examinons comment varie l'effet du traitement et des externalités selon un contexte est de faible ou de fort taux de chômage. Autrement dit, comment varie l'efficacité de la politique d'accompagnement en fonction du caractère favorable ou non des conditions d'insertion. Par commodité, nous classons les ALE selon que le taux de chômage (de la zone de compétence de l'ALE) au deuxième trimestre 2007 est supérieur ou inférieur à la médiane. Par ailleurs, l'enquête ayant porté sur les cohortes entrées entre octobre 2007 et juillet 2008, les dernières cohortes ont été confrontées à un marché du travail très dégradé. A partir de la fin de l'été 2008, l'activité économique subit un ralentissement très important (-0,7% au quatrième trimestre de 2008 suivi de -1,7% au premier trimestre de 2009). Le taux de chômage entame alors une très vive augmentation (passant de 8,1% à 9,6% en seulement six mois). Ceci nous permet de classer les cohortes en situation favorable ou défavorable.

Tableau 3 - Impacts du dispositif Jeunes diplômés sur l'occupation de CDD plus six mois ou de CDI, selon les conditions sur le marché du travail

	Tous	Hommes	Femmes
	(1)	(2)	(3)
Assigné au programme	0.066**	0.110***	0.036
zone et cohorte défavorables	(0.023)	(0.036)	(0.029)
Assigné au programme	0.015	0.019	0.014
autres zones et cohortes	(0.013)	(0.021)	(0.015)
Dans une zone traitée	-0.077***	-0.144***	-0.035
zone et cohorte défavorables	(0.030)	(0.044)	(0.041)
Dans une zone traitée	-0.009	-0.017	-0.006
autres zones et cohortes	(0.014)	(0.024)	(0.020)
Moyenne groupe contrôle	0.376	0.396	0.364
Observations	11,806	4,387	7,419

Lecture : être dans une zone défavorable affectée par le programme (voir définition plus bas) et faire partie des cohortes défavorables (voir plus bas) diminue de 7,7 points les chances d'accéder à un emploi de plus de six mois. Si un jeune homme est accompagné par un OPP, ses chances ne se modifient pas significativement (+6,6-7,7 points) par rapport à un demandeur d'emploi dans une zone super-contrôle (où le programme n'a pas été mis en place). Dans les autres zones, on ne met pas en évidence d'externalité significative (-0,9 point non significatif).

Echantillon : jeunes diplômés entrés dans l'expérimentation. La variable expliquée est l'occupation d'un emploi en CDD de plus de six mois et/ou en CDI au moment de l'enquête menée huit mois après le tirage au sort. Le modèle estimé est détaillé dans Crépon et al. [2012]. La spécification contient une indicatrice d'assignation au programme et une indicatrice de zone traitée, interagies avec les caractéristiques du marché du travail. Les « zones défavorables » sont celles qui sont au-dessus de la médiane du taux de chômage au premier semestre 2007 ;

les cohortes défavorables sont celles qui entrent dans l'expérience entre avril et juillet 2008. Les variables de contrôle sont : le sexe, la durée de chômage, des indicatrices de diplôme et 47 indicatrices de strate de tirage. Les écarts-type sont entre parenthèse. *, **, *** : significatif à 10%, 5%, 1%.

Dans le tableau n°3, on distingue les jeunes qui se trouvent dans les situations les plus défavorables (zones et cohortes défavorables) et les autres jeunes, et on estime à nouveau les effets directs et d'éviction, séparément pour les deux populations. On constate une différence assez marquée : dans les conditions de fort taux de chômage, l'impact relatif de l'accompagnement (entre traités et non traités) est supérieur à celui qui prévaut ailleurs (+ 6.6 pts contre +1.5 pt). Ce résultat est conforme aux prédictions du modèle de Michailat : tout se passe comme si dans un marché du travail plus sélectif, les jeunes accompagnés se voyaient attribuer une prime plus importante. Néanmoins, l'effet global reste nul ou négligeable dans tous les cas : les effets d'éviction sont supérieurs dans les zones défavorisées, venant compenser un impact relatif accru, comme le prédit la théorie, lorsque les modèles d'appariement permettent les effets d'éviction.

CONCLUSION ET IMPLICATIONS DE POLITIQUE PUBLIQUE

Les trois expérimentations contrôlées présentées et analysées dans cet article permettent d'établir de façon très claire un ensemble de relations causales sur lesquelles il existait jusqu'ici assez peu de données précises. Ces faits et leur interprétation permettent de réfléchir aux orientations de la politique publique dans le domaine de l'accompagnement des chômeurs.

Le premier enseignement, qui rejoint les conclusions des méta-analyses internationales (Card, Kluve et Weber [2010]), est que l'accompagnement intensif, comme technologie, est efficace : il est possible, en aidant les chômeurs dans leur recherche d'emploi, de les faire accéder plus rapidement à des emplois, y compris des emplois assez stables. De ce point de vue, les effets sont même assez forts. Cependant, ce constat est immédiatement suivi de deux autres. D'une part, ces effets sont uniquement de court terme (en l'occurrence pour le programme « jeunes diplômés », sur plusieurs mois mais pas au-delà d'une année). D'autre part, comme toute politique d'activation, agissant sur l'offre de travail, elle n'a pas d'effet direct sur le volume d'emplois disponibles dans l'économie, si bien qu'elle peut entraîner des effets d'éviction qui en réduisent la portée d'un point de vue global au moins à court terme. L'expérimentation menée en France sur les jeunes diplômés indique que de tels effets sont présents, et particulièrement importants en mauvaise conjoncture, lorsque les marchés sont saturés.

Cela implique que cette politique (et cela s'applique potentiellement à d'autres dispositifs d'activation) ne doit sans doute pas être poursuivie en vue d'obtenir des effets macroéconomiques sur le chômage. Elle a plutôt une capacité redistributive : elle permet d'aider efficacement de petits groupes bien ciblés qui doivent être soutenus en priorité. Il est raisonnable de penser que ces cibles devraient être des demandeurs d'emploi potentiellement fragiles, mais pris en charge rapidement. L'expérience OPP/CVE montre en effet que les chômeurs non indemnisés, qui sont en moyenne moins bien insérés sur le marché de l'emploi que les chômeurs indemnisés, tirent aussi un fort bénéfice de l'accompagnement : le ciblage sur les seuls chômeurs indemnisés ne s'impose pas. Inversement, la prise en charge de personnes depuis longtemps en difficulté est plus difficile, et sans doute trop tardive comme le montre l'expérimentation concernant les bénéficiaires du RMI.

Le deuxième enseignement de ces expérimentations concerne la délégation de service public et la prise en charge de ces prestations par les opérateurs privés, un mouvement poursuivi en France et assez généralement en Europe. Le premier constat est que le coût de ces politiques est très élevé et le rapport coût-bénéfice extrêmement peu favorable. Un ordre de grandeur peut être calculé si l'on fait abstraction des effets d'éviction. Les opérateurs privés accélèrent le retour en emploi d'environ 5% des demandeurs d'emploi qu'ils accompagnent.

Dans les différentes expériences, le paiement moyen reçu par le prestataire par personne prise en charge varie entre 1 000 et 3 000 euros. Autrement dit, lorsque 100 demandeurs d'emploi sont pris en charge, l'opérateur privé perçoit au moins 100 000 euros et sa contribution est de placer cinq personnes en emploi, soit un coût de 20 000 euros par emploi^[51]. En aucun cas, cette politique ne peut être financée par des économies obtenues sur les allocations chômage ou les prestations sociales. Si

l'on tient compte des effets d'éviction, le coût est toujours le même, mais les calculs effectués par Crépon, Duflo, Gurgand, Rathelot et Zamora [2013] montrent que la valeur ajoutée globale est nulle.

Là encore, il faut envisager ce type de politique comme un instrument (coûteux) visant à aider des publics bien ciblés, sans quoi elles sont difficiles à justifier. Mais, même de ce point de vue, le recours aux opérateurs privés reste mal maîtrisé. Il est possible que la nature du marché en France assure des rentes aux opérateurs privés. Ces rentes ont pu être nécessaires dans une phase d'émergence de ce marché, mais il n'est pas certain que les pouvoirs publics ont mené une réflexion systématique sur les modalités efficaces de rémunération des opérateurs. En particulier, nous pensons que les incitations produites par la structure de rémunération ne sont pas optimales, en raison de la part élevée donnée à la partie forfaitaire du prix. De ce point de vue des expérimentations seraient extrêmement utiles.

Enfin, pour maîtriser vraiment cette politique, il faudrait mieux en comprendre certains mécanismes, ce que les expérimentations menées jusqu'ici n'ont pas permis de faire. Ainsi, on peut se demander quel rôle jouent les éléments de contrôle par opposition à l'accompagnement à proprement parler ; si les comportements des demandeurs d'emploi évoluent dans le sens d'un effort de recherche accru ou d'une modification de leur salaire de réserve ; et enfin, quelle est la capacité des différents opérateurs (public et privé) à identifier davantage d'offres de travail (ce que les techniciens appellent « le marché caché ») et comment on pourrait la renforcer. Il s'agit en effet de l'aspect sur lequel les pouvoirs publics espéraient beaucoup des opérateurs privés. C'est aussi celui sur lequel les effets d'éviction sont le moins à craindre, puisqu'en réduisant le coût de recrutement des entreprises, on peut espérer favoriser la création d'emplois supplémentaires.

L. Behaghel, B. Crépon et M. Gurgand [2009] : *Evaluation d'impact de l'accompagnement des demandeurs d'emploi par les opérateurs privés de placement et le programme Cap vers l'entreprise*, rapport final (<http://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/publications/Rapport%20Final-%20CREST-ENSEE.pdf>).

L. Behaghel, B. Crépon et M. Gurgand [2012] : *Private and Public Provision of Counseling to Job-Seekers : Evidence from a Large Controlled Experiment*, IZA discussion papers 6518.

A. Booth, M. Francesconi et J. Frank [2002] : *Temporary Jobs : Stepping Stones or Dead Ends*, *Economic Journal*, 112(480), F189-F213.

EN LIGNE P. Cahuc et T. Le Barbanchon [2010] : *Labor Market Policy Evaluation in Equilibrium : Some Lessons of the Job and Matching Model*, *Labor Economics*, 17(1), pp. 196-205.

D. Card, J. Kluve et A. Weber [2010] : *Active Labour Market Policy Evaluations : A Meta-Analysis*, *Economic Journal*, 120(548), F452-F477.

B. Crépon, E. Duflo, M. Gurgand, R. Rathelot et P. Zamora [2011] : *Accompagnement des jeunes diplômés demandeurs d'emploi par des opérateurs privés de placement : les enseignements d'une évaluation*, *Dares analyses*, 2011-094.

EN LIGNE B. Crépon, E. Duflo, M. Gurgand, R. Rathelot et P. Zamora [2013] : *Do Labor Market Policies Have Displacement Effect ? Evidence from a Clustered Randomized Experiment*, *Quarterly Journal of Economics*, 128(2), pp. 531-580.

B. Crépon, M. Gurgand, Th. Kamionka et L. Lequien [2013] : *Is Counseling Welfare Recipients cost-effective ? Lessons from a Random Experiment*, doc. de travail Crest.

S. Divay [2009] : *Nouveaux opérateurs privés du service public de l'emploi. Les pratiques des conseillers sont-elles novatrices ?*, *Travail et emploi*, 119, 3 pp. 7-49.

M. Ferracci, G. Jolivet et G. van den Berg [2010] : *Treatment Evaluation in the Case of Interactions within Markets*, IZA Discussion Papers 4700.

D. Finn [2011] : *Sub-Contracting in Public Employment Services. Review of Research Findings and Literature on Recent Trends and Business Models*, rapport à DG Employment, Social Affairs and Inclusion at the European Commission.

P. Gautier, P. Muller, B. van der Klaauw, M. Rosholm et M. Svarer [2011] : *Estimating Equilibrium Effects of Job Search Assistance*, mimeo, University Amsterdam.

C. Gratadour et T. Le Barbanchon [2009] : *Les expérimentations d'accompagnement renforcé de l'Unédic et de l'ANPE : contenu des accompagnements et opinion des bénéficiaires*, *Dares*, Paris, *Premières synthèses*, n°41-2, octobre.

P. Hetzel [2006] : *De l'université à l'emploi*, rapport final à la Commission du débat national université-emploi.

L. Jonsson et P. S. Thoursie [2012] : *Does Privatisation of Vocational Rehabilitation Improve Labour Market Opportunities ? Evidence from a Field Experiment in Sweden*, Institute for Labour Market Policy Evaluation (IFAU), WP2012 :2.

P. Koning et C.-J. Heinrich [2010] : *Cream-Skimming, Parking and Other Intended and Unintended Effects of Performance-Based Contracting in Social Welfare Services*, IZA discussion paper n° 4801 mars.

G. Krug et G. Stephan [2011] : *Is Contracting-Out Intensified Placement Services more Effective than In-House Production ? Evidence from a Randomized Field Experiment*, LASER discussion papers - paper n° 51.

C. Landais, P. Michaillat et E. Saez [2012] : *Optimal Unemployment Insurance over the Business Cycle*, NBER working paper 16526.

EN LIGNE P. Michaillat [2012] : *Do Matching Frictions Explain Unemployment ? Not in Bad Times*, *American Economic Review*, 102(4), pp. 91-131.

C.A. Pissarides [2000] : *Equilibrium Unemployment Theory*, MIT Press.

- [1] Une méta-analyse consiste à analyser conjointement l'exhaustivité des études publiées sur un thème donné. Cet exercice permet de repérer des résultats robustes aux conditions et facteurs locaux.
- [2] Le revenu minimum d'insertion (RMI) est une allocation différentielle, soumise à condition de ressources. Il vise à garantir un niveau minimal de ressources, et complète les revenus du foyer si ceux-ci n'atteignent pas ce niveau minimal. Le RMI a été remplacé en 2009 par le revenu de solidarité active (RSA).
- [3] Environ 21% de ces personnes ont un emploi après deux ans d'ancienneté au RMI. Cette proportion évolue très lentement : un an plus tard elle est passée à 25%.
- [4] Le protocole par assignation aléatoire permet de tenir compte du fait que les personnes qui n'ont pas pu être contactées ou n'ont pas souhaité participer pourraient avoir des caractéristiques différentes de celles qui ont accepté de participer.
- [5] Cela représente la prise en charge de 2 500 personnes environ par le prestataire durant cette période. Le délai moyen entre le tirage au sort et l'entrée dans le programme d'accompagnement est de six mois pour les personnes du groupe de traitement qui ont été accompagnées.
- [6] Dans un contexte où les entrées dans le dispositif peuvent s'étaler fortement dans le temps, comme l'implique le protocole expérimental de ce dispositif, il existe plusieurs façons de calculer l'effet sur les bénéficiaires, qui sont toutes des variantes du principe consistant à comparer les taux d'emploi des populations traitement et contrôle dans leur ensemble puis à rapporter cette grandeur à la proportion de personnes effectivement traitées. Nous présentons ici l'estimateur qui autorise l'effet à évoluer au cours du temps.
- [7] Une partie des personnes du groupe de contrôle pourrait être accompagnée dans sa recherche d'emploi par des services de Pôle emploi. Il faudrait dans ce cas retrancher dans les coûts l'économie réalisée du fait de l'absence de cet accompagnement. Ce terme correctif est probablement négligeable, étant donnée la faible proportion de personnes qui acceptent de suivre un programme d'accompagnement.
- [8] Dans la mesure où nous ignorons si les emplois occupés sont à temps plein ou temps partiel, nous appliquons ces valeurs à toutes les situations d'emploi repérées, ce qui donne une borne supérieure au bénéfice net.
- [9] En 2006, l'Unédic avait ainsi expérimenté localement la délégation du suivi des demandeurs d'emploi à des opérateurs privés. Environ 30% des demandeurs orientés vers l'OPP avaient suivi le programme. Les taux de sortie vers l'emploi obtenus ont été considérés comme un succès, alors qu'il était impossible de dire s'ils étaient dus aux spécificités des 30% de demandeurs d'emploi sélectionnés, ou au programme lui-même.
- [10] En Allemagne par exemple, Bennemarker *et al.* [2009] évaluent un programme d'accompagnement intensif par des opérateurs privés avec un protocole par assignation aléatoire qui permet la comparaison avec le suivi classique effectué par le service public de l'emploi. Mais il est impossible de dire si l'écart de résultats est dû aux moyens plus intensifs mis en œuvre, ou au fait qu'on passe du public au privé.
- [11] OCC (outil de constitution des cohortes) est l'outil informatique qui déterminait aléatoirement si un demandeur d'emploi était orienté vers l'accompagnement classique, vers l'accompagnement renforcé privé (OPP) ou vers l'accompagnement renforcé public (CVE).
- [12] La section 2 de Behaghel, Crépon et Gurgand [2009] présente de façon détaillée le protocole expérimental et le modèle statistique qui permet de reconstituer ces situations contrefactuelles.
- [13] L'analyse coût-efficacité est moins tranchée en raison du coût élevé de ces programmes : voir Behaghel, Crépon et Gurgand [2009].
- [14] A la différence de CVE et OPP (*infra*).
- [15] Si on raisonne uniquement sur le coût marginal de cette prise en charge par rapport au parcours classique de l'ANPE, le coût unitaire reste de l'ordre de 10 000 euros.

Français Ce travail revient sur les résultats de trois expériences contrôlées conduites en France de 2006 à 2010 visant à évaluer des dispositifs d'accompagnement renforcé de demandeurs d'emploi. Il en ressort plusieurs conclusions utiles pour la conception des futurs programmes. En particulier, au regard de leur coût, l'efficacité des opérateurs privés de placement semble faible. Globalement, l'accompagnement des demandeurs d'emploi est une politique dont les effets sont amoindris par des effets d'éviction importants. Cela devrait conduire à privilégier ce type de programme au bénéfice de populations très ciblées, éloignées de l'emploi.

English **Job-Search Assistance Program**

Gwenn Parent et Olivia Sautory

L'accompagnement des demandeurs d'emploi

Effets du renforcement et de l'externalisation du suivi

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

revues

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Gwenn Parent et Olivia Sautory, « L'accompagnement des demandeurs d'emploi », *Travail et Emploi* [En ligne], 139 | juillet-septembre 2014, mis en ligne le 01 juillet 2016, consulté le 11 mai 2015. URL : <http://travailemploi.revues.org/6426>

Éditeur : La documentation française

<http://travailemploi.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur : <http://travailemploi.revues.org/6426>

Ce document est le fac-similé de l'édition papier.

Cet article a été téléchargé sur le portail Cairn (<http://www.cairn.info>).

**CAIRN**
Chercher. Répérer. Avancer.

Distribution électronique Cairn pour La documentation française et pour Revues.org (Centre pour l'édition électronique ouverte)

© La documentation française

L'accompagnement des demandeurs d'emploi : effets du renforcement et de l'externalisation du suivi

Gwenn Parent(*), Olivia Sautory(**)(***)

Le renforcement et l'externalisation de l'accompagnement visent à améliorer les conditions d'un retour à l'emploi durable des chômeurs par une intensification de l'aide qui leur est apportée par les conseillers, que ces derniers appartiennent au service public de l'emploi (SPE) ou à un prestataire privé dans le cadre d'une externalisation de l'accompagnement. Cet article présente les principaux résultats des évaluations microéconométriques de ces dispositifs à travers une revue de littérature des expériences ou politiques actives menées principalement en France et en Europe, afin d'identifier les facteurs de succès et les risques associés. Les résultats des évaluations montrent que l'accompagnement renforcé favorise le retour à l'emploi des chômeurs. En revanche, l'externalisation de l'accompagnement est souvent moins efficace que l'accompagnement public, bien que les résultats varient selon la nature du dispositif et les incitations financières à destination des prestataires.

Dès 1964, le Conseil de l'OCDE⁽¹⁾ recommandait le transfert des ressources consacrées aux mesures dites « passives » du marché du travail (principalement l'indemnisation des chômeurs) vers les mesures « actives », qui combinent accompagnement et aide au chômeur dans sa recherche d'emploi, d'une part, et contrôle de sa disponibilité et de sa recherche effective d'emploi, d'autre part. Le développement des « politiques actives du marché du travail » (PAMT), auxquelles est consacré ce numéro de la revue *Travail et emploi*, est la marque de ces stratégies d'activation⁽²⁾, qu'il s'agisse de l'accompagnement plus ou moins renforcé, des formations des demandeurs d'emploi, ou des subventions à l'emploi (emplois aidés).

L'accompagnement des demandeurs d'emploi par le service public de l'emploi (SPE) ou l'organisme privé auquel il est confié repose sur le principe d'obligations mutuelles qui se concrétise, souvent dès l'entrée au chômage, par la signature d'un plan d'actions individuel entre le demandeur d'emploi et son conseiller, spécifiant les

engagements réciproques qu'acceptent les deux parties. Souvent à cette occasion, les SPE cherchent à identifier les personnes les plus vulnérables, ou les plus éloignées du marché du travail, afin de leur proposer des services spécifiques, grâce notamment à des méthodes de profilage et de ciblage⁽³⁾. Pour les publics identifiés comme les plus en difficulté, est souvent prévue la possibilité d'une orientation précoce vers des programmes d'accompagnement renforcé et des programmes actifs du marché du travail. Pour les personnes considérées comme les moins éloignées de l'emploi, un certain nombre de SPE prévoient une période « passerelle » (nommée *gateway period* au Royaume-Uni), d'une durée variant de six à dix-huit mois, pendant laquelle les chômeurs sont laissés relativement autonomes dans leurs recherches d'emploi, tout en pouvant bénéficier de conseils ou d'ateliers pour les outiller à cette fin. L'effectivité des recherches d'emploi est contrôlée par le SPE, des sanctions pouvant être appliquées en cas de manquement aux obligations posées (voir l'article de Gwenn Parent dans ce même numéro). À l'issue de cette phase, les personnes toujours sans emploi peuvent être orientées vers des programmes actifs du marché du travail auxquels la participation est souvent obligatoire.

À partir d'une revue de littérature internationale des expériences existantes, principalement en France et en Europe, nous présentons ici les principaux résultats des évaluations microéconométriques de l'accompagnement des demandeurs

(*) Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) au moment de la rédaction de cet article; gwenn.parent@gmail.com

(**) Dares; olivia.sautory@travail.gouv.fr

(***) Cet article s'appuie sur le document d'études de PARENT *et al.* (2013) publié par la Dares. Nous remercions Céline Gratadour, Oana Calavrezo et Rozenn Desplat pour leur participation à ce projet.

(1) Organisation de coopération et de développement économiques.

(2) Pour une présentation plus large des stratégies d'activation et une estimation macroéconométrique de leurs effets, on pourra se reporter aux rapports sur les *Perspectives de l'emploi* de l'OCDE (2006, 2009, 2012).

(3) PARENT *et al.* (2013) comporte un chapitre entier dédié à ces méthodes.

Encadré

Les méthodes d'évaluation microéconométrique d'un programme de retour à l'emploi

Comparer « simplement » les trajectoires des chômeurs qui bénéficient d'un programme à celles des chômeurs qui n'en bénéficient pas ne permet pas une évaluation rigoureuse de l'impact d'un programme. En effet, les caractéristiques individuelles différentes (observables ou inobservables) des deux groupes de chômeurs pourraient conduire, même en l'absence du programme étudié, à des trajectoires différentes en moyenne (*biais de sélection*). Le principe des évaluations microéconométriques est d'identifier deux groupes de chômeurs les plus semblables possibles et ne différant que par le fait d'avoir bénéficié (*groupe de traitement*) ou non (*groupe de contrôle* ou *groupe témoin*) du programme de politique d'emploi évalué⁽¹⁾.

Un premier ensemble d'évaluations repose sur des expériences aléatoires (aussi appelées expériences randomisées, ou expériences contrôlées). Un échantillon d'individus éligibles au programme est sélectionné puis divisé, par tirage au sort, en deux groupes : le premier est composé de bénéficiaires qui participeront au programme évalué (groupe de traitement); le second, de chômeurs qui n'y participeront pas (groupe de contrôle). Affecter aléatoirement les individus entre le groupe de contrôle et le groupe de traitement permet de construire *a priori* deux populations ayant la même distribution en termes de caractéristiques observables et non observables, et ainsi de s'affranchir de tout biais de sélection. Selon Pauline GIVORD (2010), les expériences aléatoires constituent les plus « rigoureuses » des méthodes économétriques d'évaluation, mais elles nécessitent une intervention des personnes en charge de l'évaluation très en amont de la mise en place de la politique qu'il s'agit d'évaluer.

Une seconde série de travaux s'appuie sur des méthodes d'évaluation non expérimentales. Elles utilisent des variations exogènes de l'environnement économique, comme des réformes de la législation par exemple, qui créent une situation presque expérimentale (expériences naturelles ou « quasi-expériences »). La méthode des *doubles différences* consiste à mesurer l'écart dans le retour à l'emploi entre les bénéficiaires d'un programme et les non-bénéficiaires, avant et après la variation exogène considérée, et à effectuer la différence de ces deux évolutions. Le recours aux variables instrumentales peut également permettre d'évaluer *ex post* un programme dans un cadre non expérimental, mais cette méthode se heurte à la difficulté du choix du « bon instrument » (il doit être fortement corrélé avec le fait de participer au programme mais être indépendant des variables qui influencent le résultat du dispositif). Enfin, les *régressions sur discontinuités* utilisent le fait que de nombreux dispositifs comportent des seuils, les personnes situées de part et d'autre de ces seuils étant susceptibles d'être très similaires et de constituer de bons groupes de traitement et de contrôle, selon qu'elles bénéficient ou non du dispositif. Par ailleurs, afin de limiter au maximum le biais de sélection, l'économètre peut introduire un nombre élevé de variables de contrôle en procédant à des appariements associant à chaque bénéficiaire d'un programme un ou plusieurs individus qui n'y participent pas mais ayant des caractéristiques observables identiques; ces *méthodes d'appariement* (ou de *matching*) ne permettent toutefois de corriger le biais de sélection que de manière imparfaite.

(1) Cf. GIVORD (2010) pour une présentation détaillée des différentes méthodes économétriques disponibles pour l'évaluation de politiques publiques.

d'emploi, qui constitue le cœur de ces stratégies d'activation. Le renforcement et l'externalisation de cet accompagnement sont successivement analysés afin d'en identifier l'effet, tant sur les taux de retour à l'emploi que sur la qualité des emplois retrouvés. Les questions de mise en œuvre de ces politiques sont également abordées lorsqu'elles ont fait l'objet de questionnements dans le cadre des évaluations passées en revue. Une attention particulière est portée à l'hétérogénéité des effets selon les différents types de publics concernés par les dispositifs d'accompagnement renforcé ou externalisé.

L'évaluation de l'effet de ces dispositifs se heurte à de nombreuses difficultés méthodologiques. Il faudrait ainsi comparer les trajectoires des demandeurs d'emploi qui bénéficient d'un programme à celles qu'ils auraient connues s'ils n'en avaient pas bénéficié. Or, cette situation « contrefactuelle » est inobservable. Des méthodes spécifiques d'évaluation économétrique sont alors mises en œuvre

pour estimer aussi rigoureusement que possible l'impact causal d'un programme (voir encadré). La priorité est donnée, dans cet article, à la présentation des résultats empiriques des « expériences contrôlées⁽⁴⁾ ».

Dans un premier temps nous présentons les évaluations examinant l'effet de l'accompagnement renforcé sur le retour à l'emploi des chômeurs puis, dans un second temps, celles concernant l'externalisation de l'accompagnement.

L'accompagnement renforcé

Les dispositifs d'accompagnement renforcé des chômeurs permettent, comme leur nom l'indique, d'accompagner plus intensément les chômeurs dans

(4) Pour en savoir plus sur le sujet, voir le numéro 135 de *Travail et emploi* : LABROUSSE, ZAMORA (coord.), 2013.

leur recherche d'emploi. Ils se traduisent souvent par des entretiens plus nombreux ou plus longs entre les chômeurs et leur conseiller. Les conseillers disposent de davantage de temps pour exercer leurs missions habituelles : faire le point sur l'activité de recherche (candidatures envoyées depuis le dernier entretien, entretiens d'embauche obtenus, etc.) et éventuellement contrôler les informations fournies par les chômeurs; affiner leur projet professionnel et analyser le marché du travail sur lequel ils se placent; les conseiller sur la façon de présenter leur candidature; les orienter dans leurs recherches; les mettre en contact direct avec des employeurs ciblés; les diriger vers d'autres mesures comme des formations adaptées à leur projet professionnel ou des emplois aidés, etc.

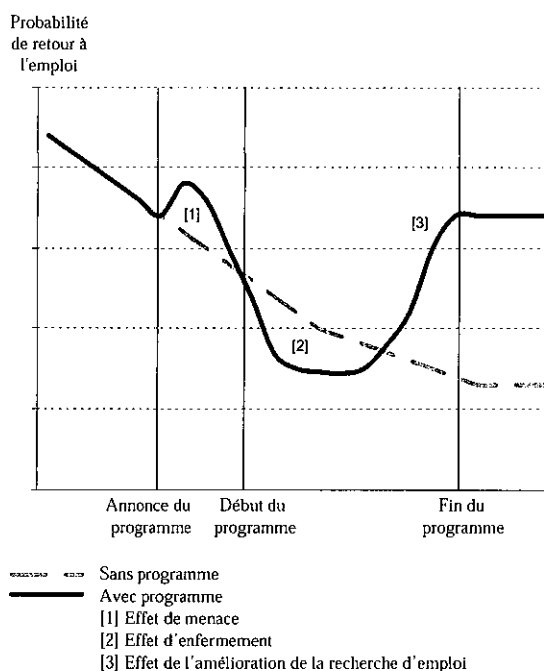
Les dispositifs d'accompagnement renforcé visent à réduire les durées de chômage et à faciliter le retour à l'emploi des chômeurs, sans pour autant les inciter à accepter des emplois qui ne seraient pas adaptés à leur profil; ils cherchent à favoriser la stabilité et la qualité des emplois retrouvés en améliorant l'adéquation entre les chômeurs et les emplois vacants. Cet effet de l'accompagnement renforcé est attendu pendant et après le passage par ce dispositif (cf. graphique, effet 3).

Comme dans les autres programmes actifs du marché du travail, des effets additionnels peuvent toutefois intervenir avant et pendant leur déroulement.

Avant même son entrée dans le dispositif, l'annonce de sa participation à un programme d'accompagnement renforcé peut induire chez le demandeur d'emploi un *effet de menace* (effet 1) ou au contraire un *effet d'attraction* selon qu'il est peu enclin à y participer ou au contraire qu'il en anticipe un effet positif sur ses chances de retrouver un emploi. Ces deux effets *ex ante* le conduisent à intensifier dans le cas de l'effet de menace, ou à réduire dans le cas de l'effet d'attraction, ses efforts de recherche d'emploi avant le début du programme.

Pendant le programme, un *effet d'enfermement* (effet 2) peut conduire à une diminution du retour à l'emploi des chômeurs. Il peut être dû à l'anticipation par les bénéficiaires d'un effet positif du programme sur leur retour à l'emploi durable et sur le niveau de leur salaire, ce qui fait diminuer leur effort de recherche. Il peut aussi apparaître lorsque le dispositif mobilise fortement le demandeur d'emploi et ne lui laisse pas assez de temps pour postuler à des offres d'emploi. Cet effet s'observe surtout dans le cas des formations mais peut également se manifester dans le cas de politiques de suivi renforcé.

Graphique : Effets attendus d'un programme de suivi renforcé sur la probabilité de retour à l'emploi, avant, pendant et après le programme



Source : Graphique inspiré de LALIVE *et al.* (2011).

Les principales évaluations en Europe

Les expérimentations contrôlées d'accompagnement renforcé ont démarré aux États-Unis dans les années 1980 (MEYER, 1995), puis en Europe dans les années 1990, notamment au Royaume-Uni avec le programme « *Restart* » (DOLTON, O'NEILL, 1996 et 2002) et aux Pays-Bas avec le programme « *Counselling and Monitoring* » (VAN DEN BERG, VAN DER KLAUW, 2006). Ces expérimentations visaient également à renforcer le contrôle des chômeurs⁽⁵⁾. Une synthèse détaillée de ces expérimentations a été réalisée dans un rapport du Conseil d'analyse économique sur le plein emploi (FOUGÈRE, 2000).

Même si elles se développent en Europe, les expérimentations contrôlées d'accompagnement renforcé restent encore peu nombreuses. En France, l'Unedic et l'ANPE⁽⁶⁾ ont chacune expérimenté, en 2007, des dispositifs d'accompagnement

(5) En augmentant la fréquence des entretiens, l'accompagnement renforcé implique souvent un accroissement des contrôles des demandeurs d'emploi, et rend ainsi difficile la distinction entre les effets propres du renforcement de l'accompagnement et ceux de l'intensification des contrôles. Cependant, certains programmes adoptent explicitement un objectif de renforcement du contrôle de la recherche d'emploi, et y consacrent un temps particulier, au cours d'entretiens supplémentaires par exemple. Dans d'autres programmes, au contraire, le renforcement de l'accompagnement est uniquement consacré à l'aide à la recherche d'emploi (cf. l'article de G. Parent dans ce même numéro sur les effets des contrôles et des sanctions).

(6) Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce; Agence nationale pour l'emploi, désormais Pôle emploi.

renforcé de demandeurs d'emploi présentant des risques de chômage de longue durée (expérience «OPP-CVE»). La mise en œuvre de la prestation de l'Unedic a été confiée à des opérateurs privés de placement (OPP) tandis que ce sont des équipes de l'ANPE qui ont assuré celle de «Cap vers l'entreprise» (CVE) (BEHAGHEL *et al.*, 2009)⁽⁷⁾. Par ailleurs, en 2007 et 2008, dans un contexte de réflexion et de débats sur l'insertion des jeunes diplômés, le ministère de l'Emploi a confié l'accompagnement de jeunes demandeurs d'emploi diplômés à des opérateurs privés de placement dans dix régions; une phase d'accompagnement dans l'emploi visait notamment à désamorcer les éventuelles difficultés pouvant survenir entre l'employeur et ces jeunes, afin d'éviter les ruptures : il s'agit de l'expérience «jeunes diplômés» (CRÉPON *et al.*, 2011).

En Suède, dans la même région, deux expériences ont été réalisées en 2004 : la première renforçait à la fois l'aide et le contrôle de la recherche d'emploi tandis que la seconde consistait uniquement en un renforcement du contrôle de cette recherche (HÄGGLUND, 2009). Elles prennent place alors que plusieurs enquêtes ont mis en évidence des efforts de recherche parfois limités de la part des demandeurs d'emploi. Au Danemark, l'expérimentation aléatoire «*Quickly Back to Work 2 (QBW2)*»⁽⁸⁾ lancée à partir de 2008 a permis notamment de comparer l'efficacité d'un suivi individuel par rapport à un suivi en groupe. Alors que les PAMT constituent un élément central du modèle de flexisécurité adopté, les décideurs politiques danois souhaitent de plus en plus tester certains nouveaux programmes avant de les étendre à l'ensemble du territoire. Enfin, en Suisse, dans le cadre d'une réflexion autour du chômage de longue durée, une expérience aléatoire⁽⁹⁾ auprès de chômeurs âgés s'est intéressée à l'influence d'un coaching sur l'évolution des comportements et attitudes des demandeurs d'emploi.

Pour la France, on dispose par ailleurs de deux évaluations du plan d'aide au retour à l'emploi (Pare) conduites à partir de données non expérimentales.

(7) C'est la première fois que des expérimentations aléatoires à cette échelle sont menées en France. Néanmoins, le recours au tirage au sort a bouleversé les pratiques des conseillers de l'ANPE et n'a pas toujours été bien compris ou accepté sur le terrain. Par ailleurs, «les expérimentations se sont déployées dans un contexte de concurrence, voire de défiance, entre le service public de l'emploi et le secteur privé. Les OPP ont dû trouver leur place sur un marché encore émergent et disposaient d'atouts hétérogènes en termes de taille, d'expérience et d'ancrage territorial. Les équipes CVE, sélectionnées sur la base du volontariat, étaient vraisemblablement plus homogènes, fortement investies et motivées» (SEIBEL, 2009, p. ii).

(8) Ce programme fait suite à l'expérimentation aléatoire «*Quickly back to work 1 (QBW1)*» menée en 2005-2006 dans deux régions du Danemark. Cette première expérimentation aléatoire au Danemark mettait en œuvre différents programmes actifs du marché du travail intervenant rapidement après l'entrée au chômage. L'expérience *QBW2* a été mise en place afin d'isoler l'impact des différents programmes de l'expérience *QBW1*.

(9) Concept innovant pour la Suisse.

Ce dispositif mis en place en 2001 combine un système d'allocations-chômage plus généreux et un renforcement des mesures d'accompagnement : lors de leur inscription, les demandeurs d'emploi participent à un entretien obligatoire au cours duquel conseiller et chômeur concluent un contrat de projet d'action personnalisé (PAP) (FOUGÈRE *et al.*, 2010; CRÉPON *et al.*, 2005).

Le tableau ci-après synthétise les différentes expériences présentées et les modalités de renforcement de l'accompagnement. Ces différentes études permettent ainsi de dégager les principaux effets du renforcement de l'accompagnement *per se* (indépendamment du contrôle), qui peuvent être plus ou moins forts selon les publics. Elles permettent également de nuancer les résultats selon la mise en œuvre du dispositif.

Les programmes d'accompagnement renforcé favorisent la reprise d'emplois durables, mais de manière différenciée selon les publics

La majorité des évaluations examinent non seulement le retour en emploi mais aussi la stabilité de l'emploi retrouvé. Ainsi, les quatre prestations du Pare observées par CRÉPON *et al.* (2005), l'expérience «OPP-CVE» (BEHAGHEL *et al.*, 2009) et le coaching suisse (ARNI, 2011) réduisent la probabilité d'une nouvelle entrée au chômage après la reprise d'un emploi. En Suède, la comparaison des deux expériences menées conjointement (*cf. supra*) montre que la réduction de la durée passée au chômage résulte davantage de reprises d'emplois de courte durée dans le cadre de l'expérience renforçant uniquement le contrôle (HÄGGLUND, 2009). Au Danemark, la récurrence au chômage est plus faible grâce aux prestations dont ont bénéficié les hommes participant à l'expérience *QBW2* (PEDERSEN *et al.*, 2012).

Si les évaluations sont peu nombreuses à examiner le salaire des emplois retrouvés, celles qui observent cette dimension ne constatent pas d'effet significatif des programmes d'accompagnement renforcé en la matière (HÄGGLUND, 2009; ARNI, 2011).

Pour certains programmes d'accompagnement renforcé, l'efficacité a pu être mesurée sur des sous-populations : les études montrent que les programmes sont plus performants pour les jeunes (bilans de compétences du Pare, coaching plus efficace pour les chômeurs âgés de moins de 55 ans en Suisse) et les plus diplômés («objectif emploi» et «objectif projet» du Pare, expérimentation «jeunes diplômés»). Les deux programmes danois *QBW2* ont des effets plus rapides pour les femmes tandis qu'ils diminuent la récurrence du chômage des hommes. Le programme expérimenté en France auprès des jeunes diplômés a eu plus d'impact pour les hommes (CRÉPON *et al.*, 2011). Les évaluations

Tableau : Six évaluations européennes d'accompagnement renforcé

Programme d'accompagnement renforcé	Référence	Demandeurs d'emploi concernés	Prestations d'accompagnement	
<i>France</i> : instauration du Pare (plan d'aide au retour à l'emploi) – PAP (projet d'action personnalisé) en juillet 2001.	FOUGÈRE <i>et al.</i> (2010) CRÉPON <i>et al.</i> (2005)	Tous	4 niveaux croissants d'offre de service (OFS) selon les besoins : <ul style="list-style-type: none"> • OFS1 : libre accès ; • OFS2 : appui individualisé ; • OFS3 : accompagnement renforcé ; • OFS4 : accompagnement social. Pour les OFS2 et 3, plusieurs niveaux de prestations évaluées par CRÉPON <i>et al.</i> (2010) : bilan de compétences simple (une journée) ou approfondi (20 h sur 42 jours), objectif emploi (trois mois), objectif projet (trois mois).	
<i>France</i> : expérimentations OPP-CVE en 2007 : 1. Unedic, opérateurs privés de placement (OPP) dans dix régions ; 2. ANPE, prestation « Cap vers l'entreprise » (CVE) dans six régions.	BEHAGHEL <i>et al.</i> (2009) BEHAGHEL <i>et al.</i> (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Présentent des risques de chômage de longue durée ; • OPP (uniquement) : ont un droit d'indemnisation ouvert pour au moins 365 jours et leur demande d'emploi est récente de moins de trois mois. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi hebdomadaire personnalisé par un conseiller unique, chargé d'accompagner un nombre limité de demandeurs d'emploi, pendant six mois ; • Suivi dans l'emploi ; • CVE : davantage de propositions d'offres d'emploi ; • OPP : davantage de propositions d'actions d'appuis méthodologiques à la recherche d'emploi (aide au ciblage des entreprises, aide à la préparation aux entretiens d'embauche). 	
<i>France</i> : expérimentations d'accompagnement renforcé par des opérateurs privés de placement auprès de jeunes diplômés en 2007-2008.	CRÉPON <i>et al.</i> (2011)	Moins de 30 ans, diplôme de niveau Bac + 2 ou plus et inscrits sur les listes de l'ANPE depuis six mois ou l'ayant été pendant douze des dix-huit derniers mois.	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement vers l'emploi (suivi hebdomadaire) durant six mois ; • Accompagnement dans l'emploi (contacts réguliers entre le jeune et son conseiller afin de désamorcer les éventuelles difficultés pouvant survenir entre l'employeur et le jeune et éviter les ruptures) durant six mois. 	
<i>Suède</i> : deux expérimentations dans la région de Jämtland en 2004.	HÄGGLUND (2009)	Tous. Analyse restreinte aux demandeurs d'emploi indemnisés.	Expérience 1 : <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de l'aide et du contrôle ; • Entretiens en groupe en présence d'un conseiller, une fois par mois pendant trois mois. 	Expérience 2 : <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du contrôle seul ; • Entretiens individuels, une fois par mois pendant trois mois.
<i>Danemark</i> : expérimentation « Quickly Back to Work 2 (QBW2) » dans quatre régions en 2008.	PEDERSEN <i>et al.</i> (2012)	Tous	Expérience 1 : <ul style="list-style-type: none"> • Entretiens individuels toutes les deux semaines, pendant treize semaines. 	Expérience 2 : <ul style="list-style-type: none"> • Entretiens en groupe toutes les semaines, pendant treize semaines.
<i>Suisse</i> : expérimentation auprès de chômeurs âgés dans deux agences publiques de l'emploi d'un canton en 2008.	ARNI (2011 et 2013)	Âgés de 45 ans et plus, considérés comme ayant peu de chances de retrouver un emploi.	<ul style="list-style-type: none"> • Intensification des conseils : entretiens toutes les deux semaines pendant les quatre premiers mois ; • Programme de coaching intense en petits groupes au bout de 50 jours de chômage, réalisé par une entreprise privée pendant 54 jours à raison de trois à quatre jours par semaine avec du travail personnel à réaliser entre les jours dédiés. Groupe de contrôle : entretiens une fois par mois et l'entrée dans les programmes actifs du marché du travail débute beaucoup plus tardivement.	

aboutissent également à des résultats contrastés selon l'ancienneté au chômage. L'expérimentation « OPP-CVE » semble plus performante pour les personnes récemment entrées au chômage (moins de trois mois), et celle auprès des jeunes diplômés pour les moins éloignés de l'emploi durable. En revanche, l'ancienneté au chômage ne joue pas sur l'efficacité du coaching des chômeurs âgés en Suisse, et les quatre prestations du Pare évaluées

par CRÉPON *et al.* (2005) ont été, au contraire, plus efficaces pour les personnes ayant déjà connu un épisode de chômage.

L'efficacité des programmes varie selon leurs modalités de mise en œuvre

Les dispositifs d'accompagnement renforcé sont d'autant plus efficaces que le niveau d'accompagnement proposé aux demandeurs d'emploi est intense,

même si on ne dispose pas d'études permettant de documenter précisément jusqu'à quelle limite cette intensité est fructueuse. Dans le cadre du Pare par exemple, FOGÈRE *et al.* (2010) constatent que l'augmentation du taux de retour à l'emploi due au passage par une offre de service (OFS) est d'autant plus grande que son niveau est élevé, c'est-à-dire que l'offre d'accompagnement est plus individualisée et soutenue. CRÉPON *et al.* (2005) montrent également que parmi les prestations proposées dans le cadre des OFS de niveaux 2 et 3, la prestation « objectif emploi⁽¹⁰⁾ » est plus efficace que les trois autres : un effet d'enfermement (*cf. supra*, graphique) s'observe avec les bilans de compétences et la prestation « objectif projet⁽¹¹⁾ », qui diminuent le temps alloué au chômeur pour sa recherche d'emploi. De même, dans le programme danois *QBW2*, la réduction du nombre de semaines passées au chômage est significative lorsque l'accompagnement renforcé se déroule sous la forme d'entretiens individuels, non celle d'entretiens de groupe (PEDERSEN *et al.*, 2012).

Dans le cas du coaching suisse, les demandeurs d'emploi des deux groupes (des bénéficiaires et de contrôle) et leurs conseillers ont été interrogés à plusieurs reprises au cours de l'expérimentation, ce qui permet d'éclairer les mécanismes expliquant l'impact du coaching sur le retour à l'emploi et la durée passée au chômage.

ARNI (2011) constate que le programme ne raccourcit pas, au bout d'un an et demi, la durée totale passée au chômage des demandeurs d'emploi. Le même auteur (2013) montre que le coaching a un effet d'attraction, conduisant les personnes à diminuer leurs efforts de recherche avant leur entrée dans le dispositif (ils consultent par exemple moins de journaux), car ils anticipent que ce programme aura un effet positif sur leurs perspectives d'emploi : ce comportement se traduit par des taux de sortie vers l'emploi plus faibles entre l'inscription au chômage et le début du coaching. Un effet d'enfermement est également observé, puisque le dispositif mobilise intensément les personnes, ce qui leur laisse moins de temps pour répondre à des offres d'emploi (ils envoient par exemple moins de candidatures) : les taux de retour à l'emploi sont ainsi plus faibles pendant le coaching. Seul le nombre de candidatures spontanées par téléphone, particulièrement encouragées lors du coaching, est significativement plus élevé parmi les bénéficiaires (groupe traité).

(10) Aides à la recherche d'emploi pour les chômeurs ayant un projet bien défini mais éprouvant des difficultés dans leur recherche d'emploi. Un conseiller attiré définit avec eux les actions à entreprendre. Ils suivent également des formations (présentation de CV par exemple), reçoivent des offres d'emploi collectées pour eux, bénéficient de mises en contact direct avec des employeurs, *etc.*

(11) Aides proposées aux chômeurs qui souhaitent changer de profession et qui permettent de définir un nouveau projet professionnel.

En réalité, les effets positifs du programme se matérialisent bien après le coaching : un an et demi après l'entrée dans le programme, davantage de chômeurs ont retrouvé un emploi dans le groupe traité que dans le groupe de contrôle (72 % contre 63 %), et ce, alors qu'ils se sont livrés à des efforts de recherche moins importants que dans le groupe de contrôle et ont à la fois utilisé moins fréquemment les méthodes classiques de recherche d'emploi et moins diversifié leurs canaux de recherche. L'auteur suggère ainsi que, grâce au coaching, les demandeurs d'emploi du groupe traité apprennent progressivement à se concentrer sur les canaux de recherche qui fonctionnent. Parallèlement, puisque le coaching leur permet de s'informer sur la distribution des salaires offerts sur le marché du travail, les demandeurs d'emploi du groupe traité réduisent leur salaire de réserve qui, pendant le coaching et après, est inférieur à celui des demandeurs d'emploi du groupe de contrôle.

Des effets de contexte et d'équilibre général difficilement mesurables

Si les évaluations soulignent l'efficacité des dispositifs d'accompagnement renforcé, elles ne permettent généralement pas de prendre en compte les effets d'équilibre général. Or ces derniers peuvent amoindrir l'ampleur des effets obtenus si le dispositif d'accompagnement conduit à faciliter le retour à l'emploi des chômeurs bénéficiaires au détriment des non-bénéficiaires. Ainsi, elles ne permettent pas de savoir quel serait l'impact d'une généralisation de ces mesures. Les quelques études disponibles semblent indiquer l'existence d'effets de substitution entre les bénéficiaires et les non-bénéficiaires : GAUTIER *et al.* (2011) montrent que l'expérimentation aléatoire « *Quickly back to work 1* » menée au Danemark en 2005-2006 pourrait avoir affecté négativement le groupe de contrôle et ainsi surestimé l'effet global du programme. De même, dans le cadre de l'expérimentation aléatoire conduite en France en 2007-2008 auprès de jeunes diplômés, CRÉPON *et al.* (2012) constatent que parmi les hommes, les effets du dispositif ont lieu en partie au détriment du groupe de contrôle, ce qui atténue son effet réel. Le principal effet du programme serait d'avoir aidé les individus du groupe traité à trouver un emploi rapidement, au détriment des autres qui en trouvent plus tard.

Seule une partie des évaluations existantes comprend des informations sur le coût de l'accompagnement renforcé, et permet ainsi d'éclairer par une analyse coûts-bénéfices l'allocation des moyens entre un programme d'accompagnement renforcé et d'autres dispositifs de politique de l'emploi. Les analyses coûts-bénéfices existantes prennent rarement en compte les effets différenciés selon les types de publics ni les effets d'équilibre général.

Par ailleurs, il est difficile de mesurer l'influence du contexte économique sur l'efficacité des

programmes, qui ont été mis en œuvre dans des conjonctures variées. Dans le cas du Pare, les auteurs constatent que les effets des prestations proposées sont plus faibles pour les chômeurs entrés à la fin de la période (septembre 2003) que pour ceux entrés au moment de la mise en place de la réforme (juillet 2001). Une des hypothèses d'explication serait une sensibilité des effets des programmes d'accompagnement à l'état du marché du travail (la cohorte de septembre 2003 a connu un marché du travail plus dégradé, avec un taux de chômage plus élevé que celle de juillet 2001).

Externalisation de l'accompagnement

L'externalisation de l'accompagnement consiste pour le service public de l'emploi (SPE) à confier tout ou partie de l'accompagnement des demandeurs d'emploi à des partenaires extérieurs plutôt qu'à ses propres services. Elle répond dans ses principes à deux logiques différentes (GUEZENNEC, 2011) : on peut parler d'une logique d'externalisation de « capacité » lorsque le SPE n'a pas les moyens humains d'assurer certaines actions d'accompagnement et les confie alors à des opérateurs externes. En période de ralentissement économique, la sous-traitance de capacité peut permettre de faire face à un afflux important de bénéficiaires. La seconde logique, dite de spécialisation de l'accompagnement, intervient lorsque le SPE décide d'externaliser une action auparavant réalisée en interne, parce qu'il considère être moins bien placé que d'autres acteurs pour assurer sa réussite. Seules certaines catégories de demandeurs d'emploi sont alors orientées vers ces opérateurs, dont la spécialisation doit permettre une meilleure qualité et efficacité de l'accompagnement.

La décision de recourir à l'un ou l'autre modèle relève d'un choix stratégique déterminé par les objectifs du SPE : faire face à une surcharge temporaire de son activité dans le premier cas, renforcer l'efficacité de l'accompagnement de certains publics cibles dans le second. Dans tous les pays, l'externalisation des services pour l'emploi a conduit les SPE à des réformes institutionnelles profondes, comme le regroupement des différents acteurs partie prenante du SPE en un organisme unique, et à l'élargissement de l'externalisation à de nouveaux publics de chômeurs. Globalement, la tendance est à une articulation de plus en plus étroite de l'action des différents acteurs en charge de l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Expériences européennes et objectifs généraux

Dans les années 1980, les services publics de l'emploi étaient en situation de monopole.

L'Australie a joué un rôle précurseur en matière d'externalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, comme le précisent Céline GRATADOUR et Michèle MANSUY (2007, p. 22) : « Dès le début des années 1990, le gouvernement australien sous-traite l'accompagnement de certains chômeurs à des opérateurs locaux, qui sont financés en fonction des taux de placement obtenus (GRUBB, 2006). [...] En 1997, les principaux programmes de formation et d'emplois subventionnés destinés aux chômeurs sont supprimés. » À partir de 1998, un appel d'offres unique pour des prestations d'accompagnement des chômeurs a permis une mise en concurrence d'opérateurs publics et privés. Ce nouveau mode organisationnel s'est accompagné de réformes en profondeur de l'organisation du SPE, avec notamment, la création d'un guichet unique visant à accueillir les chômeurs, déterminer leur profil et les orienter vers des opérateurs privés à but lucratif ou non lucratif (associations), ou vers l'opérateur public, désormais concurrent au même titre que les autres prestataires⁽¹²⁾. Ces réformes australiennes ont inspiré l'évolution européenne des services de l'emploi depuis la fin des années 1990.

En Europe, le développement de la sous-traitance de l'activité d'accompagnement depuis la fin des années 1990 tente de faire face à la montée du chômage de masse par la mise en concurrence du SPE et la diversification de l'offre de services aux demandeurs d'emploi⁽¹³⁾. En ayant recours à des opérateurs externes, les pouvoirs publics espèrent atteindre plusieurs buts (STRUYVEN, STEURS, 2005 ; BREDGAARD, LARSEN, 2008) : l'idée première est d'introduire de la concurrence entre les opérateurs externes et le SPE, et ainsi de générer des gains d'efficacité. L'ouverture à la concurrence d'un marché a pour effet attendu d'améliorer la qualité de service des entreprises, de rationaliser leurs pratiques afin d'abaisser leurs coûts de production. Il s'agit également de stimuler l'innovation dans le contenu de l'accompagnement : on s'attend à ce que les prestataires se spécialisent sur des publics spécifiques, développent des méthodes innovantes pour les placer le plus rapidement possible dans l'emploi et proposent ainsi des solutions plus adaptées aux besoins individuels des chômeurs mais aussi des entreprises, améliorant par là la qualité du service (DE KONING *et al.*, 1999). Enfin, l'objectif est d'élargir l'offre de services proposée par le SPE et lui permettre d'adapter ses capacités d'accompagnement en période de mauvaise conjoncture, tout

(12) Voir GRATADOUR (2009) pour plus de détails sur le cas australien.

(13) Voir GRATADOUR (2009) pour une présentation du contexte du recours aux opérateurs privés, de l'évolution du paysage institutionnel ainsi que des différentes pratiques d'externalisation en Europe.

en s'épargnant les engagements de long terme du secteur public⁽¹⁴⁾.

Suivant l'exemple précurseur de l'Australie (et des États-Unis), de nombreux SPE européens ont ainsi confié à des opérateurs externes l'accompagnement de leurs demandeurs d'emploi.

Les modèles d'externalisation de l'accompagnement varient selon les pays et sont en constante évolution. L'externalisation a d'abord concerné des prestations ponctuelles d'accompagnement, comme par exemple des bilans de compétence, mais rapidement la sous-traitance de parcours entiers d'accompagnement, souvent renforcés et à destination de publics spécifiques, s'est généralisée; construits comme de véritables «trajectoires vers l'emploi» comme aux Pays-Bas, ils sont alors intégralement confiés à des organismes externes.

Côté organisationnel, on assiste également ces dernières années à une simplification du schéma de sous-traitance, à une réduction du nombre de partenaires auxquels les SPE délèguent le placement des chômeurs et à un découpage plus fin des contrats selon les types de publics pour adapter les mécanismes d'incitation et la rémunération des organismes privés à des profils plus homogènes, aux problématiques de retour à l'emploi proches. C'est le cas par exemple du modèle des «*Prime contractors*» au Royaume-Uni⁽¹⁵⁾.

Limites théoriques de l'externalisation de l'accompagnement

GRATADOUR (2009) analyse l'externalisation de l'accompagnement au travers de la théorie de l'agence. Les trois acteurs de la relation d'accompagnement⁽¹⁶⁾ peuvent chacun utiliser l'information dont ils disposent à des fins personnelles, engendrant de fait des problématiques classiques de théorie de l'agence :

risques de sélection adverse⁽¹⁷⁾ et d'aléa moral⁽¹⁸⁾. Deux risques principaux ont été identifiés. On parle de risque d'*écrémage* (ou d'opportunisme *ex ante*) lorsque les opérateurs sous-traitants ne recrutent que les chômeurs les plus employables et donc les plus aisés à reclasser sur le marché du travail et de risque de *parking* (ou d'opportunisme *ex post*) quand les opérateurs externes concentrent leurs moyens sur les chômeurs les plus employables parmi ceux qu'ils accompagnent effectivement, et négligent les plus désavantagés sur le marché du travail car ceux-ci ne seraient pas assez rentables dans une logique privée de maximisation du profit des entreprises.

La qualité de l'accompagnement comme la contribution du prestataire au résultat observé sont difficilement mesurables par le SPE. Les risques d'*écrémage* et de *parking* peuvent cependant être réduits, grâce à des appels d'offres et des contrats faisant converger les objectifs du SPE avec ceux des prestataires.

D'autres risques liés à l'externalisation de l'accompagnement ont également été mis en avant : le SPE risque de perdre au fil du temps l'expérience acquise dans l'accompagnement des publics les plus éloignés du marché du travail. Le risque d'inégalités géographiques n'est pas non plus négligeable : certaines zones, *a priori* très dynamiques, attirent de nombreux opérateurs privés, alors que dans d'autres zones, l'offre de services est plus restreinte. En outre, la rédaction des contrats de sous-traitance et le suivi de leur réalisation entraînent des coûts de transaction pour le SPE qui peuvent être importants comme aux Pays-Bas ou en Allemagne (FINN, 2011). Enfin, il arrive que les opérateurs cherchent à exploiter les faiblesses des contrats les liant au SPE, en privilégiant les activités valorisées par une rémunération à la performance mais qui n'améliorent pas forcément les résultats en termes d'emploi durable ou de qualité de l'emploi retrouvé (CUMMING, 2011 ; KONING, HEINRICH, 2010).

(14) En effet, les appels d'offres sont passés pour une durée limitée ce qui permet d'adapter plus aisément l'offre de services aux fluctuations conjoncturelles ou aux besoins de groupes ciblés.

(15) À partir de 2006, la multiplication des contrats avec un nombre toujours croissant d'opérateurs privés, associée à des coûts de transaction importants (liés aux appels d'offres, à la sélection des prestataires, au contrôle de leurs performances), est perçue comme inefficace au Royaume-Uni. La délivrance de ces services est alors reconcentrée et la contractualisation des opérateurs privés rationalisée, le SPE sélectionnant désormais des «contractants principaux» (*prime contractors*), responsables de l'accompagnement dans leur district, et pouvant à leur tour sous-traiter à des entreprises plus spécialisées l'accompagnement de certains publics ou de certaines zones géographiques. Ces contractants principaux sont contrôlés par le ministère de l'Emploi et sont responsables de la gestion et du contrôle qualité de leurs sous-traitants.

(16) Le commanditaire du service (ici le SPE), le fournisseur du service (ici le prestataire privé) et le chômeur qui en bénéficie.

(17) La sélection adverse (ou anti-sélection) désigne les cas où le principal (ici le SPE) ignore une *caractéristique* de l'agent (ici l'organisme privé) susceptible d'avoir un impact sur leur accord. Par exemple, le SPE ignore la solidité des organismes privés ou leurs résultats en termes de retour à l'emploi et ne peut donc distinguer *ex ante* les opérateurs les plus efficaces. Un contrat proposant une rémunération d'un niveau moyen risque de ne pas intéresser les opérateurs les plus performants et au contraire d'attirer les moins performants. Une solution consiste alors à proposer qu'une partie de la rémunération soit conditionnelle aux résultats en termes de retour à l'emploi des bénéficiaires pour inciter ainsi les meilleurs opérateurs à répondre à l'appel d'offres.

(18) L'aléa moral suppose que le principal (ici le SPE) ne connaît pas le *niveau d'effort* mis en œuvre par l'agent (ici l'organisme privé). Par exemple, le SPE n'identifie pas l'ampleur des risques d'*écrémage* et de *parking* (*cf. infra*) pour chaque opérateur privé. Une solution consiste alors à élaborer un contrat dans lequel sont mentionnés les niveaux de rémunération proposée et d'effort demandé tels que l'organisme privé accepte le contrat (par exemple en incluant des obligations d'adhésion des bénéficiaires ou des obligations de moyens).

La présentation qui suit s'appuie sur deux revues de littérature : FINN (2011) et le rapport de l'Inspection générale des finances (LE CERF *et al.*, 2011)⁽¹⁹⁾. Nous nous concentrons ici sur les pratiques d'externalisation de parcours d'accompagnement dédiés à des publics larges de chômeurs et ne traitons pas des publics spécifiques, comme les bénéficiaires de minima sociaux ou les personnes handicapées. Globalement, les évaluations mettent en lumière des effets de l'externalisation de l'accompagnement sur le retour à l'emploi des chômeurs, mais qui varient selon les publics, et selon la nature des contrats passés avec les opérateurs privés et le mode de gouvernance de ce marché.

Les résultats des études quantitatives d'évaluation de l'externalisation

L'externalisation de l'accompagnement est moins efficace que l'accompagnement public, malgré une fréquence de suivi plus élevée

Contrairement aux attentes de rationalisation, diversification et plus grande innovation du secteur privé en matière d'accompagnement, les études identifiant un groupe de contrôle crédible (population similaire et nature identique de l'accompagnement) semblent converger sur le fait que le recours aux prestataires privés est souvent moins efficace sur le retour à l'emploi que le recours à l'opérateur public pour le même type d'accompagnement. Les rares études mettant en évidence un effet positif du recours aux opérateurs privés, comme les *employment zones* au Royaume-Uni, ne comparent pas des zones géographiques similaires (en termes de taux de chômage par exemple). De plus, les dispositifs publics auxquels les programmes mis en place dans ces zones sont comparés proposent des accompagnements d'intensité plus faible. Ce type d'évaluations ne corrige donc pas du biais de sélection.

En France, les différentes évaluations montrent que le service public assure un meilleur retour à l'emploi des demandeurs d'emploi que les opérateurs privés, comme par exemple dans le cadre de l'expérience contrôlée réalisée pour le marché de recours aux opérateurs privés de 2007-2009⁽²⁰⁾. BEHAGHEL *et al.* (2014) montrent que dans les zones où les programmes d'accompagnement renforcé publics et privés étaient en

concurrence directe, le programme public a un impact rapide sur le taux de sortie vers l'emploi (notamment pour les chômeurs nouvellement inscrits) tandis que le programme privé a un impact plus modéré et plus tardif. L'effet du programme public s'élève à 11 points de pourcentage de retour à l'emploi après trois mois, tandis que l'effet du programme privé est non significatif. À l'horizon de six mois, l'écart entre les deux programmes se réduit mais reste significatif, l'effet du programme public restant deux fois supérieur (même après neuf mois).

Dans le cadre d'une expérience non aléatoire pour le marché 2009-2011 en France, la DARES et PÔLE EMPLOI (2013) établissent que le suivi par les organismes privés est globalement plus soutenu et plus intense que celui réalisé par le SPE⁽²¹⁾, mais qu'il ne conduit pas à de meilleurs résultats en termes de retour à l'emploi. En Suède, BENNMARKER *et al.* (2013) montrent que les chômeurs accompagnés par un organisme privé ont rencontré plus régulièrement leur conseiller, ont reçu davantage d'aides et de conseils sur les techniques de recherche d'emploi, ont été plus actifs dans leurs recherches d'emploi et se sont davantage déclarés satisfaits des services qui leur ont été apportés par l'entreprise privée.

En Allemagne, la sous-traitance des activités de placement, introduite dès la fin des années 1990, s'effectue désormais⁽²²⁾ dans le cadre de deux dispositifs principaux créés en 2002 (LE CERF *et al.*, 2011) : la délégation du placement à un tiers et les bons de placement. La délégation de placement est obligatoire pour le demandeur d'emploi : elle permet au conseiller du SPE de l'orienter vers un prestataire extérieur. Le bon de placement permet au chômeur, s'il le souhaite, de recourir au service d'encadrement professionnel privé de son choix⁽²³⁾.

(21) Mobilisation plus importante et plus variée des ateliers d'aide à la recherche d'emploi, prestations d'accompagnement et entretiens collectifs. Les entretiens individuels sont également plus nombreux et plus longs chez les opérateurs privés, et le suivi dans l'emploi plus fréquent. Les demandeurs d'emploi accompagnés par Pôle emploi sont en revanche plus nombreux à recevoir des offres d'emploi de la part de leur conseiller, ces mises en relation avec les employeurs débouchant également plus souvent sur des entretiens d'embauche.

(22) Les réformes Hartz (mises en place entre 2003 et 2006) ont modifié les conditions de délivrance de services pour l'emploi en confiant au SPE allemand, le *Bundesagentur für Arbeit* (BA), la responsabilité du placement, du versement de l'allocation-chômage et de l'orientation des chômeurs indemnisés durant la première année de leur recherche d'emploi. Ces réformes ont aussi introduit la possibilité de sous-traitance rémunérée à la performance.

(23) À partir de 2002, le demandeur d'emploi inscrit depuis plus de six mois a droit à un « bon de placement » (« *Vermittlungsgutschein* ») qui l'autorise à s'adresser à des agences privées de placement. L'aide consiste en une rémunération à la performance de ces agences, dont le montant est fixé à 2 000 €. L'opérateur reçoit une première partie de la prime (1 000 €) à l'entrée dans l'emploi et l'autre (1 000 €) six mois plus tard, afin de valoriser les reprises d'emploi durable. L'emploi doit également avoir une durée hebdomadaire minimale de 15 heures et le contrat être d'une durée minimale de trois mois.

(19) Voir FINN (2011) pour plus de détails sur les études portant sur le Royaume-Uni, les Pays-Bas et l'Allemagne, et LE CERF *et al.* (2011) pour celles sur la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

(20) En 2007, l'Unedic et l'ANPE ont déployé simultanément des prestations d'accompagnement renforcé de demandeurs d'emploi présentant des risques de chômage de longue durée (*cf. supra* évaluation OPP/CVE). L'orientation des chômeurs a été réalisée par tirage au sort vers l'un des trois dispositifs suivants : accompagnement renforcé par un opérateur privé, accompagnement renforcé par le SPE, et accompagnement classique du SPE (groupe de contrôle).

Ces bons sont proposés aux chômeurs relevant du régime d'assurance-chômage, qui y sont inscrits depuis plus de six mois.

Les évaluations concordent dans leurs résultats : le dispositif des bons de placement a un impact positif sur le retour à l'emploi tandis que la délégation du placement à des prestataires extérieurs n'améliore pas les chances de retour à l'emploi par rapport aux services rendus par le SPE.

Henrik WINTERHAGER (2006)⁽²⁴⁾ montre ainsi que le passage par un opérateur privé dans le cadre de la délégation du placement a un impact négatif sur la probabilité d'être en emploi deux mois après l'entrée en dispositif. Les effets disparaissent après quelques mois. Gerhard KRUG et Gesine STEPHAN (2011) soulignent également que l'accompagnement par des opérateurs privés dans ce même cadre de la délégation de placement conduit à des effets négatifs sur le taux d'emploi un an après l'entrée dans le dispositif et à une durée plus importante d'indemnisation des bénéficiaires comparé à l'accompagnement par le service public de l'emploi. Les bons de placement⁽²⁵⁾ en revanche raccourcissent la durée passée au chômage d'environ quatre mois et améliorent les chances de retour à l'emploi.

Cependant, l'accès aux prestataires est rendu complexe pour le demandeur d'emploi, qui ne dispose pas d'information suffisante sur leurs caractéristiques et performances. Une seconde étude (KRUPPE, 2006) tempère cette conclusion optimiste, puisque seuls 5% des bénéficiaires de bons n'auraient pas trouvé d'emploi sans ce bon. La sous-traitance par les bons de placement est par ailleurs demeurée marginale puisqu'en 2004 seuls 17% des chômeurs inscrits ont reçu un bon de placement et seul 1,3% l'a effectivement utilisé. Thomas KRUPPE (2006) identifie également des *effets d'aubaine*, puisque 20% des chômeurs interrogés ont indiqué avoir utilisé le bon de placement après avoir trouvé un travail, et 14% que leur employeur leur avait recommandé d'utiliser leur bon de placement et de sélectionner un prestataire privé une fois l'embauche déjà décidée. L'étude n'examine pas l'incidence de ces bons sur les délais de retour à l'emploi.

(24) L'étude de WINTERHAGER (2006) évalue, à l'aide de méthodes de *matching*, le recours à la sous-traitance de services de placement en 2004 pour un public de chômeurs de courte durée confiés à des prestataires privés pendant trois mois.

(25) BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2006), détaillé dans LE CERF *et al.* (2011) qui constitue une excellente synthèse des évaluations allemandes à laquelle nous renvoyons le lecteur francophone.

Au Royaume-Uni⁽²⁶⁾, la plupart des programmes de sous-traitance de l'accompagnement et du placement ont fait l'objet d'une évaluation par le département de l'emploi et des retraites (DWP). Ces évaluations comparent la performance relative des programmes d'accompagnement réalisés par des opérateurs privés dans les *employment zones*⁽²⁷⁾ avec les programmes publics *New Deal*⁽²⁸⁾ mis en œuvre dans le reste du pays et ne sont donc pas à proprement parler des évaluations d'impact de l'externalisation⁽²⁹⁾.

HALES *et al.* (2003) montrent ainsi que les *employment zones* (EZ) ont accru les chances de retour à l'emploi des chômeurs de longue durée par rapport au programme public *New Deal 25+* : un an après le début du programme, 34% des participants dans les EZ avaient connu une période d'emploi rémunéré, contre 24% parmi le groupe de contrôle. Mais cet effet ne perdure pas : un an plus tard, les taux de retour à l'emploi ne sont plus significativement différents. HASLUCK *et al.* (2003) ainsi que GRIFFITHS et DURKIN (2007) mettent également en évidence un impact faible mais significatif des *employment zones* sur les sorties du chômage durant la première année par rapport aux zones de *New Deal*. Là encore, les bons résultats des EZ ne persistent pas puisque l'on

(26) Jusqu'en 1997, les prestataires privés jouaient un rôle marginal dans la mise en œuvre des programmes de retour à l'emploi au Royaume-Uni. Le gouvernement du *New Labour* confie alors au SPE britannique, le *Jobcentre Plus* (JCP), la mise en œuvre des programmes d'activation «*New Deal*» destinés à des publics en difficulté (chômeurs de longue durée, jeunes, seniors et travailleurs handicapés). Les programmes de formation et d'accompagnement vers l'emploi les plus intensifs sont sous-traités à des prestataires externes, incluant des organisations à but non lucratif et une part croissante d'organisations du secteur marchand.

(27) En 2000, des *employment zones* sont mises en place dans quinze zones d'emploi à fort taux de chômage. Dans ces zones, le principal programme d'accompagnement des chômeurs de plus de 25 ans (*New Deal 25+*) est remplacé par un programme spécifique *employment zones* (EZ), construit pour tester une nouvelle approche de réduction du chômage de longue durée grâce au recours à des opérateurs privés axés sur le retour à l'emploi, dont les contrats de sous-traitance intègrent une part de rémunération à la performance (sur le modèle précurseur australien). L'objectif est d'expérimenter de nouveaux arrangements organisationnels, plus flexibles que ceux du SPE, afin d'analyser les améliorations que les sous-traitants peuvent apporter si on leur laisse une flexibilité suffisante pour mettre en place leur propre modèle d'intermédiation, tout en les rémunérant à la performance (modèle de la boîte noire) (GRIFFITHS, DURKIN, 2007).

(28) Voir ANGELOFF (2011) pour une présentation des programmes *New Deal*.

(29) En effet, la délimitation public/privé n'est pas stricte, puisque le SPE sous-traite de nombreuses prestations des programmes *New Deal* à des opérateurs privés sous-traitants. De plus, les *employment zones* sont des zones géographiques différentes, qui ont été sélectionnées de manière non aléatoire (zones à fort taux de chômage). Comparer les résultats dans ces zones et dans celles où est appliqué le programme *New Deal* ne fournit pas des groupes comparables de délivrance publique et privée de services pour l'emploi. Par ailleurs, l'intensité de l'accompagnement proposé dans les deux types de zones est également différente.

assiste à une convergence des performances des EZ et des zones *New Deals* dans le temps.

L'efficacité de l'externalisation varie selon les publics et la motivation des bénéficiaires

En Allemagne, WINTERHAGER (2006) identifie dans le cadre de la délégation de placement des effets positifs sur le retour à l'emploi pour certains sous-groupes comme les femmes en Allemagne de l'Ouest et les demandeurs d'emploi âgés. KRUPPE (2006) montre que les bons de placement ont eu un impact plus élevé pour les jeunes, les hommes et les personnes bénéficiant d'un niveau de qualification élevé. Enfin, BERNHARD et KRUPPE (2010) établissent qu'ils sont davantage utilisés par les chômeurs les plus proches du marché du travail, ce qui peut expliquer leur efficacité observée : seuls 23% des chômeurs en ayant bénéficié n'ont pas trouvé d'emploi après l'accompagnement externalisé. L'effet est plus faible en revanche pour les chômeurs peu qualifiés, les plus âgés et les femmes.

En Suède, les expérimentations aléatoires évaluées aboutissent à des conclusions contrastées, mais l'accompagnement public se révèle pour la majeure partie des demandeurs d'emploi plus efficace que celui des organismes privés. Néanmoins, l'étude de BENNMARKER *et al.* (2013) pointe que les immigrés suivis par des organismes privés reprennent plus souvent un emploi que ceux suivis par le SPE et bénéficient également de revenus supérieurs.

Au Royaume-Uni, VEGERIS *et al.* (2010) observent que les jeunes bénéficiaires (18-24 ans) du *Flexible New Deal*⁽³⁰⁾ ont de moins bons résultats sur le marché du travail que leurs homologues suivis par le SPE⁽³¹⁾.

HASLUCK *et al.* (2003), dans le cadre des EZ au Royaume-Uni, n'identifient pas d'effets de substitution : l'impact du programme pour les chômeurs de longue durée ne s'est pas fait aux dépens des autres groupes de chômeurs (jeunes et chômeurs de courte durée). Selon cette étude, la compétence du conseiller, l'engagement et la motivation du bénéficiaire ainsi que la présence d'une offre de travail abondante sur le marché du travail sont les principaux déterminants de l'efficacité des programmes. La motivation du bénéficiaire et la liberté qui lui est laissée dans le choix du dispositif suivi, voire de l'organisme qui l'accompagne, jouent un rôle

important dans la réussite ou non d'une externalisation d'accompagnement.

La nature des contrats de sous-traitance et le mode de gouvernance du marché de l'accompagnement externalisé impactent fortement l'efficacité de ces programmes

Les évaluations convergent sur le fait que les opérateurs privés réagissent fortement aux incitations et que la nature des contrats de sous-traitance est déterminante pour l'efficacité des programmes externalisés. Il est donc nécessaire de construire des contrats dans lesquels les modalités de paiement dépendent des objectifs visés et évoluent en conséquence. Les incitations financières doivent être conçues de telle façon que l'opérateur privé soit amené à remplir une mission de service public de l'emploi en œuvrant, selon les cas, ou bien pour le retour à l'emploi de tous les chômeurs ou bien pour celui des demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail.

Aux Pays-Bas, les accompagnements délivrés par le service public et par les prestataires externes sont bien différents, ce qui explique sans doute pourquoi l'on ne dispose pas d'évaluation des performances comparées public/privé ; en revanche, les évaluations sur la nature des contrats conclus avec les opérateurs privés sont beaucoup plus développées. En effet, les très nombreux appels d'offres passés depuis 2002⁽³²⁾ ont permis de comparer et d'analyser l'effet sur le marché du travail des deux principaux types de contrats de sous-traitance : les contrats avec rémunération à la performance de type « *no cure, less pay* » (NCLP, « pas de résultats, paiement inférieur ») ont entraîné des coûts de transaction élevés pour le SPE comme pour les fournisseurs privés de services, si bien qu'il a été décidé d'opter pour des contrats intégralement basés sur la performance de

(32) Jusqu'à récemment, les Pays-Bas ont été l'un des pays européens à pousser le plus loin la logique de sous-traitance de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. En 2002, la réforme du SPE et la décentralisation de la politique gouvernementale débouchent sur une autonomie importante accordée aux opérateurs privés et une diminution forte de l'intervention de l'opérateur public. Les entreprises privées à but lucratif se taillent la part du lion avec, au premier rang, les entreprises de travail temporaire, alors que la place des associations est modeste. Le système néerlandais s'articule alors autour de divers acheteurs de services pour l'emploi (*Job center*, organisme d'assurance-chômage, municipalités, employeurs privés) destinés à des publics variés (chômeurs indemnisés, bénéficiaires de minima sociaux, salariés), et de multiples fournisseurs de services (incluant de nombreuses microstructures). Dans le cadre de ce « marché du reclassement » (*reinsertion market*), des modules de services sont organisés (et achetés) sous forme de « trajectoire complète de reclassement » ; le prestataire externe s'engage ainsi dans un véritable parcours individualisé avec le bénéficiaire. Pour répondre à la critique de standardisation des trajectoires et de l'absence de choix de l'opérateur, des bons de placements (« *vouchers* ») ont été mis en place en 2004, comme en Allemagne. Ils donnent à chaque chômeur la possibilité de négocier avec le prestataire externe de son choix (parmi une liste d'entreprises labellisées par le SPE).

(30) De 2009 à 2010, le programme *Flexible New Deal* sous-traité à des prestataires externes, s'adresse à tous les chômeurs de longue durée, le SPE continuant de gérer l'indemnisation des chômeurs ainsi que leur accompagnement au cours de la première année de chômage.

(31) Les zones *FND* ont été choisies en façon endogène en fonction de difficultés particulières de retour à l'emploi des chômeurs présents dans ces zones. Il ne s'agit donc à nouveau pas rigoureusement d'une évaluation d'impact.

type «no cure, no pay⁽³³⁾» (NCNP, «pas de résultat, pas de paiement»), inexistantes en 2002, et qui représentent environ la moitié des contrats conclus avec les organismes privés en 2005 (KONING, HEINRICH, 2010).

Les contrats de type «no cure, no pay» comportent des risques importants d'écroulement et de parking. Cependant, Pierre KONING et Carolyn J. HEINRICH (2010) montrent que le passage à une rémunération stricte à la performance (NCNP) ne s'est pas accompagné d'un écroulement de la part des opérateurs privés vis-à-vis des chômeurs indemnisés car les contrats du SPE ont été correctement ciblés sur les demandeurs d'emploi les plus proches du marché du travail. Pour ce public, les contrats NCNP ont augmenté les taux de placement, cet effet étant néanmoins concentré sur les contrats courts (six à douze mois) pour les chômeurs les plus employables. Les auteurs soulignent l'importance de la nature des contrats et des incitations données aux opérateurs privés *via* les modes de rémunération pour éviter les effets indésirables de sélection à l'entrée et de parking (identifiés par les auteurs dans le cas des travailleurs handicapés).

Le schéma général des contrats mis en place par le SPE tient de toute manière compte du risque d'écroulement puisque chaque contrat est ciblé sur un petit nombre de participants. Le système d'appels d'offres a en outre évolué afin d'améliorer l'efficacité du marché de l'externalisation, de personnaliser davantage les accompagnements et de destiner les programmes les plus intensifs aux chômeurs les moins employables.

En France, BEHAGHEL *et al.* (2014) notent que les deux programmes d'accompagnement renforcé – public et privé – ont des impacts plus forts dans les zones où ils sont en concurrence (*effet de stimulation*⁽³⁴⁾) que dans celles où seul un programme est déployé. Les auteurs pointent que les opérateurs privés sont également très sensibles à la nature et au design des contrats de sous-traitance. Ainsi, l'analyse des réinscriptions au chômage au cours des six mois suivant la reprise d'emploi montre que les opérateurs privés se sont concentrés sur une cible précise : les emplois éligibles au paiement

de l'intégralité de la prestation⁽³⁵⁾, sans impact additionnel sur les formes d'emploi moins rémunératrices pour l'opérateur (effet de parking); le dispositif public, quant à lui, augmente les retours vers toutes les formes d'emploi. Les performances des opérateurs privés suggèrent cependant qu'il n'y a pas eu d'effet d'écroulement.

En Allemagne, selon WINTERHAGER (2006)⁽³⁶⁾, la nature du contrat et la sélection de l'offre la moins chère parmi toutes celles des opérateurs privés répondant au marché ont contribué à leur faible performance dans le cadre de la délégation de placement : non seulement, ils tirent vers le bas les prix de leurs prestations afin de remporter les marchés, mais les résultats en termes de retour à l'emploi de leurs bénéficiaires sont décevants. Les bénéficiaires suivis par des opérateurs privés davantage rémunérés en cas de succès du placement retrouvent plus souvent un emploi que ceux suivis par un opérateur moins bien rétribué. Les études le confirment, les opérateurs privés agissent différemment selon les incitations financières.

La gouvernance du marché de l'accompagnement externalisé peut expliquer en partie la moindre performance observée des programmes mis en œuvre par les opérateurs privés. VEGERIS *et al.* (2010) mettent par exemple en évidence plusieurs difficultés rencontrées dans la gestion du programme «Flexible New Deal⁽³⁷⁾» au Royaume-Uni en lien avec le nouveau modèle de sous-traitance des *prime contractors* : l'offre de service et la qualité des différents prestataires sont mal connues des conseillers du SPE, en raison de l'absence de contact direct avec les différents sous-traitants locaux. Cette difficulté est accrue lorsque le sous-traitant de rang un délègue l'accompagnement à des sous-traitants secondaires. De plus, la concurrence entre prestataires pour accéder aux offres d'emploi disponibles localement crée le risque d'une saturation de la demande d'emplois auprès des entreprises. Enfin, certaines étapes de l'accompagnement comme le diagnostic et l'établissement d'un plan d'actions sont dupliquées, le prestataire ne reprenant pas à son compte les travaux conduits par les conseillers du *Jobcentre plus* (LE CERF *et al.*, 2011).

Supprimé en 2010 en raison de son coût trop élevé pour des résultats insuffisants en termes de retour à l'emploi, le *Flexible New Deal* est

(33) Les contrats NCNP prévoyaient dès leur mise en place à partir de 2002 de consacrer environ 10 à 20% du prix total de la prestation à l'élaboration d'un plan d'actions avec le bénéficiaire, un montant fixe de 40% six mois après le début du programme, et le complément de 40 à 50% en cas de reprise d'emploi d'une durée minimale de six mois, dans les deux mois suivant la signature du contrat.

(34) Les auteurs suggèrent que la concurrence pourrait être un aiguillon particulièrement puissant pour le dispositif public, tout en reconnaissant qu'il est impossible de distinguer la part que jouent la demande de travail, les caractéristiques des populations, la situation de concurrence entre les dispositifs, ou tout autre caractéristique spécifique des zones, dans l'explication de ces écarts d'impact.

(35) Emplois de plus de six mois, avec une durée de travail supérieure à 110 heures par mois.

(36) L'étude de WINTERHAGER (2006) évalue, à l'aide de méthodes de *matching*, le recours à la sous-traitance de services de placement en 2004 pour des chômeurs de courte durée confiés à des prestataires privés pendant trois mois.

(37) De 2009 à 2010, le programme *Flexible New Deal* sous-traité à des prestataires externes, s'adresse à tous les chômeurs de longue durée, le SPE continuant de gérer l'indemnisation des chômeurs ainsi que leur accompagnement au cours de la première année de chômage.

remplacé par le *Work Programme* en 2011. LANE *et al.* (2013) soulignent le contexte économique particulièrement difficile dans lequel intervient ce nouveau programme⁽³⁸⁾, ainsi que les incompréhensions entre SPE et prestataires privés sur le degré d'autonomie laissé à ces derniers pour décider de la meilleure façon d'accompagner les bénéficiaires⁽³⁹⁾. Les auteurs montrent que la tarification, modulée selon les types de publics, introduite par le *Work Programme*, n'est pas suffisamment différenciée pour inciter les opérateurs à concentrer leurs efforts sur les chômeurs les plus difficiles à placer, et à réaliser les investissements nécessaires pour leur reclassement, surtout en période de crise.

En Allemagne comme au Royaume-Uni, deux ans après la mise en place de la délégation de placement et des bons de placement, le SPE a concentré l'approvisionnement de ces services en restreignant le nombre de marchés publics passés et donc de prestataires sous-traitants. Les opérateurs privés se sont donc regroupés, si bien que des prestataires principaux ont émergé. L'une des intentions était de limiter les liens entre les agences locales du SPE et un nombre trop important de prestataires externes, procédé qui est rapidement apparu comme générateur de surcoûts. Les prestataires qui répondent aux appels d'offres doivent désormais remplir des critères de qualité, une plus grande importance est accordée à la concurrence sur les prix et davantage de contrats comprennent des modalités de paiement de type « *no cure, less pay* » et « *no cure, no pay* ».

Les modèles de contractualisation des opérateurs privés chargés de l'accompagnement des chômeurs sont encore en construction, et la tendance est au morcellement des contrats ciblés sur des publics plus homogènes.

Les rares analyses coûts-bénéfices ou chiffrages financiers se révèlent en faveur de l'accompagnement direct par le service public de l'emploi : les ressources affectées aux opérateurs privés paraissent offrir un moins bon rendement que celles accordées aux services publics de l'emploi. Au Royaume-Uni, l'analyse coûts-bénéfices suggère que les *employment zones* coûtent significativement plus cher que les zones *New Deal* et que l'argent qui y est investi est *in fine* moins rentable. Dans le cas français, du fait du coût plus élevé de la prise en charge par les opérateurs privés, BEHAGHEL *et al.* (2014) montrent qu'il est vraisemblable que le rapport coût/avantage de cet accompagnement soit favorable au public : le programme public entraîne une diminution des dépenses d'indemnisation de 6 à 8 % (par rapport à l'accompagnement classique du SPE) ; le programme privé diminue également la durée d'indemnisation, mais cet effet est compensé par des radiations moins fréquentes. En effet, les opérateurs privés ne sont pas chargés des contrôles de la recherche d'emploi ni des sanctions, qui affectent ainsi moins les bénéficiaires dans le dispositif privé. Il en ressort que l'accompagnement par les opérateurs privés ne réduit *in fine* pas la durée d'indemnisation par rapport à l'accompagnement classique.

(38) Le volume sous-traité aux opérateurs privés a été supérieur d'un tiers aux prévisions, obligeant les prestataires à une réorganisation importante et à une adaptation de leurs méthodes de travail (davantage d'entretiens collectifs plutôt qu'individuels par exemple pour faire face à l'afflux de bénéficiaires). En outre, les mauvaises perspectives du marché du travail ont conduit à des difficultés financières importantes pour de nombreux prestataires, d'autant plus que la part du paiement à la performance avait été accrue. Le modèle des *prime contractors* s'est ainsi révélé inadapté à cette situation de crise, puisque les *prime contractors* n'ont plus disposé des ressources nécessaires pour sous-traiter à leur tour un accompagnement à un sous-traitant secondaire (considéré comme un coût fixe sans perspective de retour positif).

(39) Une autonomie complète, sur le modèle de la boîte noire, devait être expérimentée dans le cadre du *Work Programme*, mais la mise en œuvre s'est révélée plus directive par le SPE.

Bibliographie

- ANGELOFF T. (2011), « Des hommes malades du chômage ? Genre et (ré)assignation identitaire au Royaume-Uni », *Travail et emploi*, n° 128, pp. 69-82.
- ARNI P. (2011), *How to improve labor market programs for older job-seekers? Evidence from a social experiment*, mimeo.
- ARNI P. (2013), *What's in the blackbox? A field experiment on the effect of labor market policy on search behavior and beliefs*, Technical report.
- BEHAGHEL L., CRÉPON B., GURGAND M. (2009), « Évaluation d'impact de l'accompagnement des demandeurs d'emploi par les opérateurs privés de placement et le programme Cap vers l'entreprise », in *L'évaluation des expérimentations d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi conduites par l'Unedic et l'ANPE en 2007*, octobre, pp. 51-118.
- BEHAGHEL L., CRÉPON B., GURGAND M. (2014), « Private and public provision of counseling to job-seekers: evidence from a large controlled experiment », *American economic journal: applied economics*, vol. 6, n° 4, pp. 152-174.
- BENNMARKE H., GRÖNQVIST E., ÖCKERT B. (2013), « Effects of contracting out employment services: evidence from a randomized experiment », *Journal of public economics*, vol. 98, pp. 68-84.
- BERNHARD S., KRUPPE T. (2010), « Vermittlungsgutscheine für Arbeitslose, oft ausgegeben und selten eingelöst », *IAB Kurzbericht*, n° 21.
- BREDGAARD T., LARSEN F. (2008), « Quasi-markets in employment policy: do they deliver on promises? », *Social policy and society*, vol. 7, n° 3, pp. 341-352.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2006), *Die Wirksamkeit moderner Dienstleistungen am Arbeitsmarkt – Bericht*.
- CRÉPON B., DEJEMEPPE M., GURGAND M. (2005), « Counseling the unemployed: does it lower unemployment duration and recurrence? », *IZA Discussion paper*, n° 1796.
- CRÉPON B., DUFLO E., GURGAND M., RATHELOT R., ZAMORA P. (2011), « L'accompagnement des jeunes diplômés demandeurs d'emploi par des opérateurs privés de placement : les enseignements d'une évaluation », *Dares analyses*, n° 94.
- CRÉPON B., DUFLO E., GURGAND M., RATHELOT R., ZAMORA P. (2012), « Do labor market policies have displacement effect? Evidence from a clustered random experiment », *Document de travail*, n° 28, Crest.
- CUMMING L. (2011), *Payment-by-outcome in welfare to work, 2020*, London, Public Services Trust.
- DARES, PÔLE EMPLOI (2013), « L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi : évaluation du recours aux opérateurs privés par Pôle emploi de 2009 à 2011 », *Synthèse.Éval'*, n° 3, Dares.
- DE KONING J., DENYS J., WALWEI U. (1999), *Deregulation in placement services: a comparative study for eight EU countries, Report for the European Commission*, Luxembourg, Office for official publications of the European Communities.
- DOLTON P., O'NEILL D. (1996), « Unemployment duration and the restart effect: some experimental evidence », *The Economic journal*, vol. 106, n° 435, pp. 387-400.
- DOLTON P., O'NEILL D. (2002), « The long-run effects of unemployment monitoring and work-search programs: experimental evidence from the United Kingdom », *Journal of labor economics*, vol. 20, n° 2, pp. 381-403.
- FINN D. (2011), « Sub-contracting in public employment services: review of research findings and literature on recent trends and business models », *PES to PES dialogue*, DG Employment, social affairs and inclusion, Bruxelles, Commission européenne.
- FOUGÈRE D. (2000), « Accompagnement des chômeurs et sanctions : leurs effets sur le retour à l'emploi », in Pisani-Ferry J. (dir.), *Plein emploi*, Rapport du Conseil d'analyse économique, n° 30, pp. 313-340.
- FOUGÈRE D., KAMIONKA T., PRIETO A. (2010), « L'efficacité des mesures d'accompagnement sur le retour à l'emploi », *Revue économique*, vol. 61, n° 3, pp. 599-612.
- GAUTIER P., MULLER P., VAN DER KLAUW B., ROSHOLM M., SVARER M. (2011), *Estimating equilibrium effects of job search assistance*, Working paper, 30 novembre.
- GIVORD P. (2010), « Méthodes économétriques pour l'évaluation de politiques publiques », *Document de travail*, n° G2010/08, Insee.
- GRATADOUR C. (2009), *L'accompagnement des demandeurs d'emploi : de la conception à la mise en œuvre. Complexité des institutions, difficultés d'évaluation*, thèse de doctorat, Université Paris-1.
- GRATADOUR C., MANSUY M. (2007), « Sous-traiter l'accompagnement des chômeurs : éléments d'évaluation », *Travail et emploi*, n° 108, pp. 21-34.
- GRIFFITHS R., DURKIN S. (2007), « Synthesising the evidence on Employment Zones », *Research report*, n° 449, Department for work and pensions.
- GRUBB D. (2006), « Le quasi-marché des services de gestion individualisée en Australie », Présentation à l'Atelier international d'experts de la Commission technique sur l'assurance-chômage et du maintien de l'emploi, Bruxelles, 10-11 avril.
- GUÉZENNEC C. (2011), « L'accompagnement des demandeurs d'emploi : bilan d'une politique active du marché du travail en Europe et enseignements pour la France », *Note d'analyse*, n° 228, Centre d'analyse stratégique.

- HÄGGLUND P. (2009), «Experimental evidence from intensified placement efforts among unemployed in Sweden», *IFAU working paper*, n° 16.
- HALES J., TAYLOR R., MANDY W., MILLER M. (2003), *Evaluation of Employment Zones: report on a cohort survey of long-term unemployed people in the zones and a matched set of comparison areas*, London, National centre for social research.
- HASLUCK C., ELIAS P., GREEN A. (2003), *The wider labour market impact of Employment Zones*, Institute for Employment Research, University of Warwick.
- LABROUSSE A., ZAMORA P. (coord.) (2013), «Expérimentations de terrain et politiques publiques du travail et de l'emploi. Apports récents et mises en perspective», *Travail et emploi*, n° 135.
- LALIVE R., MORLOK M., ZWEIMÜLLER J. (2011), «Applying for jobs: does ALMP participation help?», *Working paper*, n° 19, University of Zurich.
- LERCERF P.-E., MONNET E., HESPEL V. (dir.) (2011), «Étude comparative des effectifs des services publics de l'emploi en France, en Allemagne et au Royaume-Uni», *Rapport de l'Inspection générale des finances*, n° 2010-M-064-02.
- KONING P., HEINRICH C. (2010), «Cream-skimming, parking and other intended and unintended effects of performance-based contracting in social welfare services», *IZA Discussion paper*, n° 4801.
- KRUG G., STEPHAN G. (2011), «Is contracting-out intensified placement services more effective than in-house production? Evidence from a randomized field experiment», *LASER Discussion papers*, n° 51.
- KRUPPE T. (2006), «Vermittlung durch Private – wenn ein Dritter ins Spiel kommt», *IAB Forum*, n° 1.
- LANE P., FOSTER R., GARDINER L., LANCELEY L., PURVIS A. (2013), «Work programme evaluation», *Research report*, n° 832, Department for work and pensions.
- MEYER B. (1995), «Lessons from the US unemployment insurance experiments», *Journal of economic literature*, vol. 33, n° 1, pp. 91-131.
- OCDE (2006), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2006 : stimuler l'emploi et les revenus*, Paris, Éditions OCDE.
- OCDE (2009), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2009 : faire face à la crise de l'emploi*, Paris, Éditions OCDE.
- OCDE (2012), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2012*, Paris, Éditions OCDE.
- PARENT G., SAUTORY O., DESPLATZ R. (2013), «L'accompagnement des demandeurs d'emploi : enseignements des évaluations», *Documents d'études*, n° 178, Dares.
- PEDERSEN J., ROSHOLM M., SVARER M. (2012), «Experimental evidence on the effects of early meetings and activation», *IZA Discussion paper*, n° 6970.
- SEIBEL C. (2009), *Les expérimentations d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi conduites par l'Unedic et l'ANPE en 2007 – Rapport de synthèse*, Paris, La Documentation française.
- STRUYVEN L., STEURS G. (2005), «Design and redesign of a quasi-market for the reintegration of jobseekers: empirical evidence from Australia and the Netherlands», *Journal of European social policy*, vol. 15 n° 3, pp. 211-229.
- VANDEN BERG G., VAN DER KLAAUW B. (2006), «Counseling and monitoring of unemployed workers: theory and evidence from a controlled social experiment», *International economic review*, vol. 47, n° 3, pp. 895-936.
- VEGERIS S., VOWDEN K., BERTRAM C., DAVIDSON R., DURANTE L., HUDSON M., HUSAIN F., MACKINNON K., SMEATON D. (2010), «Jobseekers regime and flexible new deal evaluation: a report on qualitative research findings», *Research report*, n° 706, Department for work and pensions.
- WINTERHAGER H. (2006), «Private job placement services – a microeconomic evaluation for Germany», *Discussion paper*, n° 06-026, ZEW, Centre for European economic research.

**PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT DES DEMANDEURS D'EMPLOI.
L'APPORT DE LA SOCIOLOGIE DU LANGAGE**

Marc Glady
Université Paris-Dauphine, Irisso, UMR CNRS 77170

La montée de la précarité et du niveau de chômage a entraîné dans le champ scientifique une inflation de travaux depuis une quinzaine d'années, dont certains abordent aujourd'hui la question du travail d'accompagnement des salariés en reclassement ou en mobilité. Sont interrogées dans ce cadre les différentes dimensions du « conseil en évolution professionnelle »^[1] et de la professionnalité de ses acteurs. La multiplication des dispositifs de médiation conduit à tenter d'évaluer la qualité des intermédiaires (Bureau & Marchal 2005). Même si le marché du reclassement est relativement récent, il est suffisamment structuré aujourd'hui pour que l'on puisse interroger les pratiques des différents opérateurs, y compris de façon comparative (Bruggeman, Paucard & Tuchsirer 2005). Ainsi connaît-on un peu mieux désormais les profils, y compris en termes de formation et de parcours professionnels, les types de publics, les outils utilisés, les conditions et l'organisation du travail, le degré d'autonomie et de contrainte, les compétences attendues et déployées, les perspectives de carrière, etc., de ces divers opérateurs du reclassement (Balzani *et al.* 2008).

Dans ce cadre, déjà bien documenté, quelle peut-être la plus-value d'une sociologie du langage à la compréhension des pratiques d'accompagnement ? Qu'est-ce qu'elle apporte de plus à ce que l'on connaît déjà assez bien par des enquêtes quantitatives ou qualitatives, incluant des analyses de contenu ? Si la sociologie du langage notamment nous convoque effectivement à effectuer « un pas de côté » (Leimdorfer 2011) pour prendre en compte la matérialité du langage dans sa complexité, que peut-on ainsi découvrir, comprendre, éclairer par cette posture, qui ne soit pas déjà connu par les travaux en sociologie de l'emploi et de la précarité ?

Notre réflexion part d'une enquête instruite deux années de suite par les étudiants d'un Master 2 dans le cadre d'un dispositif d'apprentissage à la méthodologie^[2]. Au total, 20 entretiens semi-directifs auprès de consultants du secteur privé, public et associatif et 40 entretiens non directifs auprès de personnes ayant connu une expérience d'accompagnement suite à la perte de leur emploi ont été réalisés^[3]. Un complément d'enquête quantitative autour d'un questionnaire administré par courrier électronique a été réalisé sur les deux années auprès d'un échantillon d'acteurs de l'accompagnement appartenant aux différents types de structures (service public de l'emploi, opérateurs privés de placement, acteurs du secteur associatif)^[4]. Ce dispositif a produit un matériau complexe, dont la clôture relative par la méthodologie d'enquête assure suffisamment d'homogénéité pour qu'on puisse se poser la question de son articulation à l'interprétation sociologique.

À un premier niveau, le propos de ce texte est de donner à voir un mode de description des entretiens réalisés en nous appuyant sur les théories de l'énonciation et sur l'analyse du discours. Nous nous situons en amont d'une analyse systématique du corpus, celle que permettrait par exemple l'utilisation d'un logiciel d'analyse automatique. L'idée est plutôt de réfléchir sur le geste descriptiviste que permet le détour par l'observation des propriétés discursives des entretiens et l'intérêt qu'il peut avoir en sociologie. La difficulté tient peut-être à ce que le langage de description des théories énonciatives, sous l'apparente factualité des repérages linguistiques, incorpore déjà un point de vue sur l'objet, au demeurant complexe, si ce n'est hétérogène^[5]. Il est difficile de ne pas en tenir compte dans une réflexion sur le couplage description linguistique/interprétation sociologique.

Mais à un deuxième niveau, se pose justement la question de la spécificité des couplages que nous opérons et plus généralement de la mise en circulation des analyses de la structure du matériau discursif dans une dynamique interprétative. Si comme le soutient N. Ramognino (2005 : 198), les différents programmes de recherche en sociologie (holisme, individualisme méthodologique, interactionnisme, constructivisme) se caractérisent par ce qu'elle nomme des « ontologies » différentes,

c'est-à-dire des opérations (qui ne sont pas toujours totalement explicitées) de découpage du réel et de sélection des données, induites par et cohérentes avec le récit du sociologue (le point de vue théorique et analytique adopté), comment ces couplages investissent-ils l'interprétation des matériaux langagiers recueillis ? Sur un objet comme celui de l'accompagnement des mobilités professionnelles, nous regardons comment des ontologies différentes trouvent à se spécifier au plan d'observation des matériaux recueillis, compte tenu du statut théorique qu'elles accordent au langage et de la place qu'elles réservent à ce dernier dans la production du social.

De ce point de vue, l'approche énonciative descriptive peut apparaître comme une base offerte aux interprétations sociologiques et partant comme une solution aux choix et arbitrages des sociologues s'agissant de la construction de leur objet. C'est ce que nous montrons dans un troisième temps.

LES COUPLAGES INTERNES À L'APPROCHE ÉNONCIATIVE

L'approche descriptiviste des matériaux langagiers peut être qualifiée de « position basse » en sociologie : il s'agit de « prendre au sérieux le statut d'existant des données empiriques en évitant de leur attribuer immédiatement un poids ontologique » (Ramognino *id.* : 198). Ainsi nous ne nous prononçons pas pour l'instant sur la nature sociologique de ces données, qu'il s'agisse de les qualifier en termes d'idéologie, de représentations sociales, de savoirs d'action ou de récits de pratique, par exemple. Nous refusons dans ce premier temps de faire coïncider les récits ou descriptions des acteurs avec l'analyse du réel.

Cette position incorpore toutefois une première forme de couplage. La linguistique a précisément évolué de l'étude des organisations linguistiques isolées et détachées de leur contexte vers l'étude de l'emploi de ces formes en situation. Le dépassement du structuralisme post-saussurien a conduit à réarticuler l'analyse des formes à une description des processus de construction du sens (Boutet, 1994). Le cadrage dialogique fourni par l'approche bakhtinienne suppose d'intégrer l'étude des formes linguistiques et des interactions verbales (Bakhtine [1929] 1977). Les théories de l'énonciation chez Benveniste ou Culioli font surgir dans la matérialité langagière les opérations de référence au sujet parlant et au contexte de l'énonciation.

Certes J. Boutet (*id.* : 55) fait remarquer la perspective a-sociologique de cette dernière approche de la situation : non pas des situations réelles, avec leurs locuteurs en chair et en os, avec des lieux effectifs et des objets, ce qu'elle appelle « une écologie de l'énoncé ». La situation d'énonciation chez Benveniste est plutôt un « construit théorique du chercheur », puisqu'elle ressortit au système de repérage induit par l'acte d'énonciation lui-même et activé dans les catégories linguistiques du temps, de la personne, de la détermination ou de l'aspect. Le contexte serait une fiction linguistique. Et chez Ducrot (1984 : 200), la personne « complète » (ou ?), qui possède la propriété d'être l'origine de l'énoncé, reste un « être de discours », distinct du sujet parlant. Mais ce processus d'autonomisation n'est pas le cas de la théorie du dialogisme, qui découpe d'emblée un objet langagier et social en rapportant l'analyse des formes langagières aux interactions sociales concrètes.

Une différenciation doit être introduite ici, si l'on veut bien observer que le modèle de l'énonciation connaît deux cadres théoriques opposés, « le premier suivi par les auteurs qui admettent l'activité du sujet, le second qui s'intéresse notamment aux formes grammaticales des préconstruits qui est interprété comme un sujet assujéti » (Ramognino 1996 : 82). On aura reconnu ici la différence entre l'analyse énonciative et l'analyse du discours, dont les hypothèses plus ou moins explicitées sur l'autonomie du locuteur, la subjectivité dans le langage, le dialogisme, les types d'hétérogénéité à l'œuvre dans la parole, etc. varient sensiblement, et parfois même d'un auteur à l'autre ^[6]. Il serait intéressant de mettre à plat quelques-unes des hypothèses implicites sur le sujet et le social dans les différents travaux de linguistique énonciative, mais dans l'intervalle et à défaut, on acceptera ce couplage interne, quitte à accepter une variabilité voire un certain flou sur la théorie induite du sujet d'énonciation.

L'approche descriptiviste à laquelle nous entendons soumettre l'objet « accompagnement », repose sur un dernier processus de couplage : celui lié à la détermination pragmatique et interactionnelle des situations d'entretien. On aurait tort de croire en effet que l'analyse énonciative des matériaux d'enquête produit une autonomisation des formes langagières de la subjectivité. Ce serait – nous dit N. Ramognino (1996 : 82) – faire comme si la position subjective des individus dans l'entretien exprimait leur « réalité subjective ». Il s'agit plutôt de référer les positions subjectives émises par les locuteurs dans un espace énonciatif concret, celui d'une enquête étudiante où des professionnels s'adressent à de futurs consultants

dans des conditions d'interaction complexes dont les enjeux demeurent chaque fois à découvrir.

DÉNOMINATION ET CATÉGORISATION DES PRODUITS ET DES PUBLICS

Une des premières observations à la lecture du corpus touche à l'existence de formes métadiscursives de désignation (« on appelle X »), par lesquelles le locuteur fait mention d'opérations de catégorisation à caractère collectif, relatives aux publics ou aux dispositifs de l'accompagnement. Souvent présentes dans les premiers moments des entretiens, ces formes autonymiques signalent l'existence d'une « terminologie » partagée sur laquelle s'étaient les explorations de pratiques sollicitées par les enquêteurs. Tout se passe comme si les interviewés ne pouvaient répondre à la consigne large ^[1] qui leur était proposée et s'engager dans une description de leur activité (« moi je suis à... », « moi j'interviens dans le cadre de... », « moi j'accompagne », « moi j'ai été engagé à... ») qu'à condition d'en passer préalablement par l'identification de catégories de demandeurs d'emploi (1) ou de « produits » d'accompagnement (2), souvent les deux à la fois sous la forme de correspondances produits/publics :

(1) Moi je suis effectivement mis à disposition auprès d'un espace d'insertion. Donc c'est un accompagnement par rapport aux demandeurs, nous on les appelle [allocataires]. C'est un accompagnement qui est très particulier dans la mesure où... nous, on reçoit à peu près... la plupart... des gens ont un profil tout à fait particulier. Ce sont des gens qui sont ou alors en recherche d'un premier emploi ou alors qui sont des allocataires de longue durée – ça veut dire qu'ils sont des demandeurs d'emploi de longue durée. Ça fait plus de cinq ans, six ans. Il y en a même qui n'ont jamais eu d'expérience, qui ont un certain âge, etc... Donc on travaille avec ce type de personnes à construire un projet qui tient compte de leur projet de vie, oui, un projet professionnel en tenant compte, un petit peu, de leur projet de vie. On essaie dans la mesure du possible d'avoir, effectivement, un équilibre entre un projet de vie et un projet professionnel.

C 10, Conseiller à l'emploi dans un Espace insertion, 52 ans, marié, Bac +5, Dess psychologie clinique

(2) Moi j'ai été détachée par la DRH de Y [grande entreprise privée de téléphonie], donc j'avais un statut un peu consultante interne donc je ne pouvais pas faire la partie prise en charge d'un accompagnement de quelqu'un qui était en congé de reclassement pur et dur, donc ce qu'on m'a confié premièrement c'était ce qu'on appelle [les suivis d'intégration], c'est un produit qui venait d'être lancé par X [OPP], qui était testé sur notre antenne emploi et qui consiste à suivre les personnes qui avaient déjà retrouvé un job, soit qui avaient pris un congé de reclassement soit qui étaient parties directement avec un chèque de Y ou... de les suivre durant leur période d'essai. Évidemment la période était renouvelée, donc 6 mois et donc on peut estimer ça à du coaching en termes technique et d'entretien, donc moi j'étais en charge de ça et j'ai eu sur un an... des candidats en suivi d'intégration.

C3, 46 ans, Cadre de Y détachée en tant que consultante interne auprès d'un OPP pour accompagner le reclassement de cadres de son entreprise

(3) Ce sont en général des cadres qui sont en rupture de contrat qu'ils sont au chômage et la prestation qui accompagne leur négociation de licenciement est une prestation qui leur est offerte par l'entreprise, car on ne prend pas de particuliers ici, qui s'appelle un accompagnement pour qu'ils retrouvent du travail c'est ce qu'on appelle [un accompagnement en transition de carrière] qui est un accompagnement dont la durée est variable, il peut aller de trois mois à douze mois voire à une durée illimitée, qu'on accompagne le candidat jusqu'à son repositionnement et une fois qu'il est repositionné il a une garantie d'un an.

C18, consultante en outplacement et en transition de carrière, travaillant en sous-traitance pour un des principaux OPP français, 53 ans

Ainsi la « prise en charge » (Achard 1993), corrélative d'une position de locuteur dans le champ de l'accompagnement implique de se situer par rapport à une instance d'énonciation collective ou institutionnelle (ce qu'on appelle, nous, on, ici ^[8]), instance à laquelle est référé le système catégoriel qui rend possible de parler du travail d'accompagnement et qui en même temps le légitime. Le monde du chômage a fabriqué des classifications sociales des personnes privées d'emploi et le monde de l'accompagnement met en correspondance le « traitement » qu'il convient de leur réserver. Ainsi en (1), la référence au désignatif « allocataires » va permettre

d'identifier un type de public (à savoir des personnes éloignées de l'emploi soit qu'elles n'ont jamais travaillé soit qu'elles sont des chômeurs de longue durée) et d'énoncer les modalités d'une pratique professionnelle qui leur est ajustée. Dans les termes de la logique naturelle, cela se marque par l'ancrage de l'objet « allocataires », qui permet la constitution d'une série signifiante par des opérations (internes) de reformulation ? (Grize 1990 : 87) :

(1) *allocataires ? des gens qui ont un profil tout à fait particulier ? des gens qui sont... ou alors qui sont... ? des demandeurs d'emploi de longue durée ? il y en a même qui... ? ce type de personnes*

En (2) et en (3) ce sont des enchaînements d'opérations logico-discursives de reprise¹⁷, de détermination¹⁸, ou encore d'enrichissement sur les faisceaux ou les domaines¹⁹, qui opèrent la mise en relation dans le sens produit ? public (2) ou public ? produit (3) :

(2) *on m'a confié ce qu'on appelle : [les suivis d'intégration] ? un produit qui venait d'être lancé ? qui était testé... ? qui incite à suivre les personnes qui... ? avaient déjà retrouvé un job ? avaient pris un congé de reclassement ? étaient partis directement avec un chèque...*

(3) *des cadres en rupture de contrat au chômage ? leur négociation de licenciement ? la prestation qui accompagne leur négociation de licenciement ? une prestation offerte par l'entreprise ? un accompagnement pour qu'ils retrouvent du travail ? ce qu'on appelle [un accompagnement en transition de carrière] ? un accompagnement dont la durée est variable ? on accompagne le candidat jusqu'à son repositionnement...*

De la même manière, le locuteur peut faire référence aux sigles qui servent à catégoriser les publics, sans les expliciter pour autant car leur reprise apparaît technique pour l'énonciataire (« ça va pas être très parlant pour vous ») mais leur désignation est néanmoins nécessaire pour parler de son travail dans le contexte de l'interview (« moi voilà, c'est celui-là »). Dans le passage ci-dessous, deux classes-objets s'emboîtent à la faveur d'une dénivellation (« cette convention, c'est »), de telle manière que le discours passe insensiblement de la caractérisation des publics à celle des dispositifs dont ils ressortissent :

(4) *Alors moi j'interviens dans le cadre de l'accompagnement des demandeurs d'emploi sur deux volets euh... sur deux types de publics. Le public qui est licencié économique dans le cadre d'un dispositif particulier... alors euh moi ici on parle en sigles et des ceci et des cela ça va pas être très parlant pour vous donc moi, voilà c'est celui-là et alors voilà celui-là... moi j'accompagne les demandeurs d'emploi licenciés pour motifs économiques et qui ont décidé d'adhérer à cette convention. Et cette convention c'est un dispositif d'accompagnement à la recherche d'emploi euh avec un financement privé. C'est l'Assedic qui finance à 100 % ce dispositif. Et puis après, en parallèle de ça j'interviens sur de l'accompagnement on va dire un peu plus classique, celui que l'on donne ici à tous les autres demandeurs d'emploi, licenciés ou pas.*

C1, Conseillère ANPE Maison de l'Emploi, 37 ans

Classe-objet 1 = {deux types de publics ; le public licencié économique dans le cadre d'un dispositif particulier ; les demandeurs d'emplois licenciés pour motifs économiques et qui ont décidé d'adhérer à cette convention ; tous les autres demandeurs d'emplois, licenciés ou pas}

Classe-objet 2 = {cette convention ; un dispositif d'accompagnement à la recherche d'emploi avec un financement privé ; l'Assedic qui finance ce dispositif}

La référence à ces dénominations collectives permet d'insérer dans le discours des artefacts linguistiques (« les suivis d'intégration », « un accompagnement en transition de carrière »), sortes d'outils cognitivo-discursifs fonctionnant comme des points-pivots dans l'énonciation, à partir desquels peut se déployer un discours de la pratique. Ces outils ont un statut de quasi-objets. Par là, nous voulons indiquer qu'ils correspondent à des artefacts socio-techniques et économique-juridiques mis en œuvre pour instruire le procès d'accompagnement. Condensés de procédures de prise en charge, de structures de financement et de techniques de reclassement, couplés à des opérations de sélection, d'évaluation et de catégorisation des publics, ces désignatifs sont de véritables opérateurs d'orientation de l'activité professionnelle. Ils distribuent

les personnes et leur accompagnement selon des règles liées aux politiques publiques et aux contraintes de reclassement pesant sur les entreprises. Ils définissent des programmes d'action applicables à ces populations. Ils cadrent les bornes et l'extension du travail engagé. On retrouve ici la problématique de *Langage et Travail* et des travaux des années 2000 sur l'instrumentalisation langagière au travail, le rôle de la catégorisation dans l'activité, la cognition située..., bref les relations entre la mise en mots, la transmission des connaissances, l'action et la fabrication des routines (Borzeix & Fraenkel 2001 : 344).

Cette pragmatique de catégorisation, qui dans un même mouvement classe une personne ou une situation et définit les bornes du programme qui lui est appliqué (Foucault 2004), est importante du point de vue de la sociologie du langage. D. Demazière montre bien que les catégories du chômage sont des « impositions institutionnelles » : « processus contrôlés de qualification de situations », elles sont « porteuses d'exigences normatives et contribuent à fabriquer des personnes conformes aux attentes institutionnalisées » (2003 : 131). Ainsi le conseiller ne rencontre pas une personne, il rencontre une personne en tant qu'elle est déjà qualifiée, inscrite dans une segmentation socio-économique, juridique et administrative, identifiée à un parcours potentiel de retour à l'emploi institutionnalisé dans un dispositif. Ou du moins, on peut penser qu'il cherchera à l'instituer comme telle. De ce point de vue, si l'on considère la sociologie du langage comme une sociologie des matérialités langagières (Ramognino 1998), tout l'enjeu est de comprendre ce que fait le sujet avec ces objets technico-idéologiques et comment il développe à partir d'eux des compétences de travail... Dans quelle mesure s'agit-il de faire rentrer le demandeur d'emploi dans les « mondes possibles » (Martin, 1983) des dispositifs construits pour lui ? À l'inverse, existe-t-il des profils de conseillers plus aptes aux « jeux de langage » (Wittgenstein 1961), c'est-à-dire développant des compétences propres à complexifier de tels programmes, plutôt qu'à les appliquer de façon rigide et enfermante, bref capables de configurer une interaction qui dépasse/déplace la rationalité instrumentale des classements que les catégories condensent ?

C'est à ce niveau seulement qu'on rapprochera l'analyse discursive des résultats d'enquêtes sociologiques, notamment le constat d'une segmentation importante du secteur de l'accompagnement (types d'intervenants, publics, pratiques et méthodes), la segmentation du marché du travail et celle du champ professionnel se redoublant (Balzani et al : 7) et pouvant expliquer la récurrence de telles catégorisations.

PLURIACCENTUATION ET COUPLAGES INTERPRÉTATIFS

Ces outils discursifs et cognitifs que sont les désignatifs n'ont pas seulement un rôle pragmatique de « guide à l'action ». Comme le montre J. Boutet s'appuyant sur Bakhtine (*id.* : 197), les « mots du travail » incorporent simultanément des formes d'évaluation, de pluriaccentuation propres à insérer une dimension axiologique dans l'énoncé des pratiques. Or une des spécificités des dénominations employées par les professionnels de l'accompagnement tient au caractère hétérogène voire contradictoire de leurs connotations... que faut-il penser d'une expression pourtant largement usitée comme « cellule de reclassement », quand des ouvrières récemment au chômage en parlent en la mettant en lien avec le sentiment d'enfermement vécu dans l'usine ? De même, on ne peut être que surpris des accents de valeurs liés à des expressions comme « parcours de reclassement » (dans lequel on ne cesse d'entendre insidieusement, comme évoqué en creux : « parcours du combattant »^[25]). À l'inverse « maison de l'emploi » ou « plan de sauvegarde de l'emploi » (condensé souvent dans l'acronyme P.S.E.) instillent une évaluation rassurante, voire positive de dispositifs de gestion de l'emploi pourtant marqués du saut de licenciements massifs et d'effets de déclasserment pour les salariés.

La pluriaccentuation des matériaux langagiers (qui peut aller, comme ici, jusqu'à l'inversion des effets destructeurs de la perte d'emploi) force l'interprétation sociologique ou psychosociologique des conduites langagières. Faut-il voir dans ces expressions définies des condensés idéologiques, des instruments de domination qui orientent l'évaluation sociale des formes d'accompagnement en occultant l'aliénation des demandeurs d'emploi réduits à accepter l'exclusion et à la retourner en management de soi (interprétation marxiste) ? Leur reprise sans débat dans le discours des consultants témoigne-t-elle (interprétation psychosociologique) d'un préconstruit professionnel où s'énonce en même temps que le bornage du métier, un des refoulés de la profession, selon lequel ce qui fait la souffrance des uns créerait du travail pour les autres (non sans une culpabilité qui induirait des processus défensifs) ? Ou s'agit-il des catégories instituantes d'une pratique sociale, qui constituent en même temps qu'elles en rendent compte les actes de classement par lesquels s'accomplit l'activité d'accompagnement (interprétation

ethnométhodologique) ?

Trancher entre ces métadiscours concurrents nous semble moins intéressant que de donner à voir la pluralité des interprétations possibles, sur la base d'une analyse du « produit social » qu'est le matériau d'enquête. Une sociologie du langage respectera cette pluralité interprétative en la renvoyant à une pluralité d'usages des objets langagiers. D'une certaine manière, les désignatifs, parce qu'ils ressortissent à une des propriétés fondamentales du langage : sa polysémie, font tout ce que les sociologues peuvent en dire et leur imputent : participer de l'aliénation de travailleurs à qui le travail a été volé (on parlera ici de représentations sociales et de leur détermination idéologique¹⁹³), refouler la souffrance et la culpabilité (en tant que « processus défensifs »), rendre compte et instaurer en même temps le classement des publics et des dispositifs (en tant qu'accomplissements pratiques). Peut-être seulement ne le font-ils pas au même moment ou dans le même contexte, ni toujours avec la même intensité. Mais respecter et rendre compte de cette pluralité « d'usage » des objets langagiers nous semble au cœur de la sociologie du langage, en tant que cette dernière inaugure une ontologie du réel « non moniste et plurielle » (Ramognino 1998 : 160). Sur cette base, le programme est bien de rendre compte de l'hétérogénéité des pratiques langagières en lien avec les différents régimes d'existence des objets langagiers.

COUPLAGE À L'ANALYSE INTERACTIONNELLE

Dans les couplages interprétatifs avancés ci-dessus, nous n'avons pas illustré celui qui ressortit à l'interprétation relationnelle des entretiens (Demazière 2008). Soit l'extrait suivant :

(5) I^[4] : on a 3 pôles ; moi, je suis dans le pôle emploi et à l'intérieur, il y a tout ce qui est outplacement, bilan de compétences et, la petite équipe, un peu privilégiée, créa- et reprise d'entreprise. Privilégiée, parce qu'on est les seuls, quasiment à avoir un N +1 dédié.

E : d'accord.

I : donc en plus, là aujourd'hui on fait une croissance, qu'on est passé de 10 consultants à 25 consultants en moins d'un an. Donc c'est un peu l'explosion. Ça pose d'autres problèmes mais enfin bon, bref... Mais donc effectivement, nous on travaille essentiellement sur des plans de reclassement, des plans sociaux économiques, euh... enfin, ça s'appelle exactement [des Plans de Sauvegarde de l'Emploi ou plans de départ volontaire]... Derrière, vous avez... des salariés du privé en départ volontaire qui souhaitent soit, trouver un autre emploi, soit trouver une formation longue... et ceux qui souhaitent être en accompagnement création-reprise, donc, ils nous sont rattachés.

**C4, consultante création-reprise d'entreprises, OPP, 30 ans, ESC
+ Master 2 Psychosociologie**

La mise en relation des dispositifs et des publics opère suivant ce schéma logico-discursif :

classe-objet 1 = $X = \{X^1, X^2, X^3, \dots\}$, classe-objet 2 = $Y = \{Y^1, Y^2, Y^3, \dots\}$
polyopérateur de détermination = [derrière X, ? Y]

nous on travaille essentiellement sur ? (X^1) des plans de reclassement ? (X^2) des plans sociaux économiques ? ça s'appelle exactement (X^3) [des Plans de Sauvegarde de l'Emploi ou plans de départ volontaire]

(classe-objet 2 = Y^1, Y^2, Y^3, \dots)
derrière X^3 vous avez ? (Y^1) des salariés du privé en départ volontaire qui souhaitent... ? et (Y^2) ceux qui souhaitent... ? (Y^3) ils nous sont rattachés

Nous ne commenterons pas plus ici l'effet de clôture (refoulement) porté par l'expression « bon, bref... », qui empêche que soient développées les raisons pour lesquelles la croissance du service, requalifiée en « explosion », pose problème. N'est-il pas précisément refoulé ici le fait que l'augmentation de l'activité se nourrisse de l'accroissement des plans sociaux et des chômeurs sur le marché de l'emploi¹⁹⁴ ?

Que l'on veuille bien comparer en revanche les énoncés suivants : « derrière il y a des salariés du privé » et « derrière, vous avez des salariés du privé », et l'on comprendra comment l'énonciation produit un effet « d'interpellation » de l'allocataire¹⁹⁵ convoqué dans l'énoncé sous une forme indexicale (déictique de 2^e personne)¹⁹⁶. Le rapport produit/public à travers la mise en relation des deux classes-objets (« derrière X, vous avez Y ») correspond à un changement dans la structure

énonciative, de telle manière que c'est à l'allocataire qu'il est proposé d'assumer les formes de segmentation et les dispositifs de prise en charge des personnes. Une interprétation interactionniste de l'entretien ne manquera pas de commenter l'effet de sens qui en résulte : proposition est faite à l'étudiant de s'identifier à la place du consultant dans le travail de mise en correspondance des dispositifs et publics. Celui-ci n'est-il pas un des premiers gestes, une des premières compétences professionnelles, que l'interviewé chercherait à faire partager à tout nouvel entrant ou entrant potentiel ?

Le repérage des diverses occurrences du « vous » dans l'entretien fait émerger, à côté d'un « vous » d'énonciation (« vous m'interrompez s'il le faut », « je pourrais vous faire la présentation ») qui renvoie à l'enquêteur et au rôle qui lui est dévolu (interrompre, réclamer une présentation,...), une insistance sur un « vous » d'énoncé qui insère le destinataire dans la réalité de la pratique professionnelle et le construit comme l'actant d'une activité cognitive, relationnelle, stratégique, clinique... touchant à des points critiques de la profession (accompagner des dirigeants, identifier la nature des offres d'emploi dans des secteurs très spécialisés, accepter la hiérarchie des fonctions dans les cabinets de conseil en accompagnement, résister au transfert du demandeur d'emploi sur le consultant, etc.) :

C'est pas parce que vous avez affaire à un VIP que le projet sera plus complexe (à propos du statut social de l'allocataire).

Alors c'est vrai que quand vous êtes dans des... comment dire... des solutions emploi, vous avez vraiment intérêt à connaître le secteur (à propos de la prestation de conseil).

Vous avez le directeur de projet qui est là plus sur un process commercial... (à propos de la structure hiérarchique du cabinet).

après c'est comment certaines personnes, dans quel rôle elles vont vous mettre (à propos des projections des allocataires sur le consultant).

c'est intéressant il y a des gens qui vous dévoilent leur vie de manière assez violente (à propos des comportements verbaux dans les récits de vie des allocataires).

D'un point de vue interactionniste, on a ici affaire à une stratégie discursive de témoignage passant par la mobilisation subjective de l'enquêteur. Cette stratégie qui repose sur l'identification de l'allocataire (actant d'énonciation) à un actant d'énoncé, plongé par conséquent au cœur de la description du travail du consultant, aurait pour ressort de mobiliser l'interlocuteur pour lui faire partager des points jugés cruciaux de la professionnalité¹⁹⁾. Ce qui n'est pas sans effet perlocutoire ; la dynamique interactionnelle témoigne de la complicité des deux interlocuteurs : rires de connivence, récurrence de l'expression « c'est intéressant ! » qui dans la parole de l'I ponctue la description des aspects les plus cliniques de l'accompagnement, et qui, repris dans les retours de l'étudiante, témoigne d'une appropriation du point de vue de la consultante. Cette complicité s'établit par ailleurs sur des bases objectives : le questionnaire d'identification montre que la consultante a une formation en psychosociologie clinique¹⁹⁾ qui est le champ de référence de l'étudiante et aussi l'imaginaire de l'identité professionnelle dont elle se réclame. Cette proximité a sans doute favorisé un processus d'identification.

Mais la correspondance produits/bénéficiaires que nous décrivons depuis le début de cet article peut aussi donner à voir des interactions de contrôle, telles que celle par laquelle le consultant cherche à pallier « l'indétermination relative de la situation » (Demazière *id.* : 18) en interrompant l'étudiant-enquêteur pour s'assurer d'une compréhension identique de l'objet de l'entretien, y compris en inversant les rôles attendus et en s'appropriant la place du questionnement :

(6) I : Ah juste un petit détail, ce dont je parle là, ce sont des prestations qui s'adressent à des demandeurs d'emploi, on est bien d'accord ?

E : tout à fait

I : Alors c'est bien le champ dans lequel ça vous intéresse, parce que la mobilité ça peut-être dans l'entreprise aussi, par mutation interne vous voyez ?

E : Ou, j'entends bien, mais là il s'agirait d'une mobilité entre une entreprise et une autre, avec une période de transition, qui peut être une période de chômage...

I : Ah oui oui, tout à fait d'accord, d'accord...

E : ça peut être aussi un reclassement professionnel...

I : Ah oui, de toute façon, c'est la même chose..., non excusez-moi, au niveau administratif, ce n'est pas la même chose du tout, pour un reclassement, c'est plutôt contractuel entre l'entreprise et le cabinet d'outplacement, c'est vraiment un contrat spécifique, c'est un contrat de prestataire...

E : Vous c'était un conventionnement avec les services publics de l'emploi ?

I : Y'avait les deux, j'ai fait les deux, j'ai dû faire les deux...

C 20, consultante free lance, cabinet privé de conseil et de formation en RH, 62 ans, Maîtrise de Lettres + École du Louvre, long parcours dans la formation pour adultes

L'activité de catégorisation des dispositifs et des publics est ici prise dans une série d'actes de vérification et de cadrage (Girin 2001), où les interlocuteurs partagent leur connaissance, confrontent leur définition et se mettent d'accord sur l'objet de l'entretien. Jeu de langage d'un autre type autour du couple prestations/catégories d'allocataires. ⁴⁴

L'analyse énonciative couplée à une interprétation interactionnelle montre la dynamique intersubjective de l'entretien et en fait surgir un des usages : l'interviewé convoque l'enquêteur à être l'acteur des opérations de catégorisation présentes au cœur de la pratique. Ce faisant, il rend compte d'un des préconstruits centraux de la profession, préconstruit à mettre en partage avec l'étudiant-enquêteur. Il témoigne par ailleurs d'une des compétences du consultant, capable de projeter son interlocuteur dans l'espace signifiant adéquat, gage d'une habileté professionnelle non négligeable dans le travail discursif de l'accompagnement. ⁴⁵

Le couplage à des cadres théoriques relevant d'ontologies différentes démultiplie les possibilités d'interprétation sociologique. Nous avons vu toutefois que ces couplages coïncident avec un refus de « toute herméneutique préalable et indécidable » (Ramognino : 164) : la sociologie du langage repose en premier lieu sur une approche descriptive des objets langagiers. En amont de toute interprétation, il y a un « mode d'existence matérielle des données langagières » qui impose de les décrire comme produits symboliques, en évitant de rabattre d'emblée l'analyse sur leur fonctionnalité sociale (Ramognino 1998 :164). Nous détaillons maintenant quelques aspects remarquables de ces objets. ⁴⁶

« QUAND MÊME » : UNE REVENDEICATION DE NIVEAU DE FORMATION

À côté des récurrences de formes recensées traditionnellement pour être des organisateurs spécifiques de l'énonciation (par exemple, les marqueurs de dialogisme), la sociologie du langage est attentive à toute configuration énonciative originale, atypique, qui fait rupture dans la répétition des signifiants. Ainsi de l'apparition d'un concessif dans une question sur le niveau de formation et de compétence requis par le métier. Cette forme alerte et questionne sur la construction sociale du sens : ⁴⁷

(7) E : Est-ce qu'il y a des formations ou compétences particulières demandées au consultant ? ⁴⁸

I : Alors, ce qu'on demande c'est quand même un niveau Licence, ça c'est sûr, après ça peut-être Sciences de l'Éducation, ça peut-être Psychologie, ça peut être Ressources Humaines, voilà, donc moi j'ai un parcours, j'ai une licence en psychologie, et après j'ai fait un DESU bilan de compétences Bac +4 voilà...

C2, conseillère en insertion professionnelle, petit cabinet privé de 20 salariés travaillant en sous-traitance pour l'ANPE, 45 ans, Licence de Psycho + DESU Bilan de compétences

« Quand même », par rapport à quoi ? à qui ? Cette locution adverbiale contrastive est inattendue ; elle impose une enquête grammaticale, au terme de laquelle on peut l'analyser comme une réponse aux implicites (dépréciatifs) de la question posée par l'étudiant. Celle-ci est une question propositionnelle (Hintikka 1981), c'est-à-dire une question qui admet une réponse en oui/non (oui, il y a des compétences particulières exigées/non, il n'y a pas de compétences...), là où on aurait pu attendre de l'enquêteur une question catégorielle : « quelles sont les formations ou compétences nécessaires à l'exercice du métier ? ». La différence tient à ce que la question catégorielle présuppose l'existence de ces compétences, ce que ne fait pas la première. ⁴⁹

D'un point de vue dialogal, « quand même » constitue rétroactivement la question de l'étudiant comme un énoncé à connotation critique dont il faut faire taire les implicites négatifs en lui opposant un fait attestable. Pour Gardin (2005 : 41), « quand même » est « dans le parler familier introducteur d'une opposition, d'une proposition qui affirme l'irréductibilité d'un aspect du réel »^[20]. Cet aspect irréductible est ici le niveau de formation posé comme un fait irréfutable en opposition au doute introduit par la question propositionnelle^[21]. Ce niveau est intermédiaire (bac +3), mais il n'en constitue pas moins une garantie de qualification que l'interviewé réaffirme avec détermination (« ça c'est sûr »). ⁵⁰

D'un point de vue clinique (couplage interprétatif), l'inclusion de cette locution verbale révélerait une défense. D'où vient-elle ? Comme le souligne Sophie Divay ⁵¹

(2008 : 57), « aucune formation spécifique n'est requise pour occuper ce type de poste, les employeurs exigeants plutôt un niveau d'études (autour de bac + 4) ou une expérience dans l'insertion professionnelle ». Il peut en résulter une impression d'éclatement des profils professionnels et des trajectoires, qui ne doit pourtant pas cacher la grande similitude des situations de travail et des difficultés et contraintes, auxquelles sont confrontés ces professionnels. Dans l'état de faible structuration de la profession et en l'absence de convention collective commune, le niveau d'études est un des critères pour garantir la professionnalité [23] . On comprend qu'il soit réaffirmé, avec la force d'un fait opposable.

La sociologie du langage alerte ici sur un des points sensibles de la profession. quels jeux de langage se développent autour de l'objet « formation » ? Comment est-il approprié par les différentes catégories d'acteurs ? en rapport avec quels positionnements objectifs (trajectoires, qualifications acquises,...) dans le champ professionnel ?

EUX/NOUS : L'UNIVERS REPRÉSENTÉ DES PROFESSIONNALITÉS À L'ŒUVRE

L'analyse de la distribution actantielle, par laquelle le locuteur convoque et organise les rapports entre les sous-groupes professionnels, les différents profils ou même les métiers à l'intérieur du secteur de l'accompagnement (nous ils, eux) rend compte de l'univers imaginaire des professionnalités, sous-tendu par des rapports d'identification et de différenciation entre actants. On est ici du côté des « rapports de places » (Pêcheux 1975 ; Flahaut 1978), tels qu'ils organisent les mondes vécus du travail autour de distributions qui intègrent la représentation des rôles, des hiérarchies et des compétences. À la fois réels et imaginaires, ces rapports de place sont opérants dans la construction des interactions quotidiennes. Ils sous-tendent la production des rapports sociaux de travail, notamment à travers la tension qui s'opère entre les identités professionnelles pour soi et pour autrui (Dubar 1991) et la dynamique de reconnaissance qui en résulte.

La recherche de ce marqueur fait surgir différentes lignes de différenciation, dont celle, fréquente dans notre corpus, qui oppose les consultants plus seniors (« nous les vieux, les anciens,... ») aux jeunes entrants dans la profession (« eux, ceux qui arrivent »). Il ne s'agit pas simplement d'une fracture objective qui séparerait les consultants selon leur âge, mais d'un constat d'évolution des profils de formation des acteurs du champ de l'accompagnement : dans un contexte de montée en professionnalisation du secteur, les recrutements évoluent vers des profils de plus en plus ciblés sur les problématiques des demandeurs (mobilité vers un emploi caractérisé sectoriellement, création d'entreprise, réinsertion sociale, etc.). Les interviewés différencient les collègues ayant des formations dédiées à ceux qui sont venus au métier au terme d'un parcours professionnel diversifié. Cette différenciation recoupe partiellement la distinction opérée par certains sociologues entre les « conseillers débutants » et les « conseillers reconvertis » (Divay & Balzani, 2008 : 203) :

(8) I : [...] la formation des consultants ici, euh... Alors c'est marrant parce que ça a changé, en fait le recrutement, le fonctionnement du recrutement... Avant c'était pas... dans la première équipe, vous avez une psychologue, vous avez un juriste, vous avez... y'a une école de commerce, moi, je suis et école de commerce et master psychosocio, euh... plutôt des personnes qui se sont pas positionnées d'emblée... qui sont venues après quelques années d'expérience ou qui ont fait autre chose avant, bon, et plus on avance dans les recrutements, plus sont recrutés... plus ce sont des profils avec des diplômes liés à la créa- et à la reprise d'entreprise. Oui, voilà, c'est en train d'évoluer, des personnes qui ont un master en entrepreneuriat par exemple... qui deviennent consultants dans la cellule. Alors que nous, on va dire les anciens... puisque ceux qui arrivent, ils ont 24 - 25 ans... ils ont été formés pour ça. C'est vrai que... moi quand je faisais mes études, ça n'existait pas encore. Même la notion d'entrepreneuriat n'existait pas. Donc eux... eh bien maintenant, il y a des diplômes qui forment à l'entrepreneuriat. Donc c'est vrai que c'est rigolo de voir la professionnalisation...
E : oui, la façon d'aborder les choses n'est pas la même, j'imagine...
I : ben, ils sont opérationnels tout de suite. Enfin techniquement opérationnels, impeccable. Après, nous on arrive avec nos... comment dire, nos expériences dans d'autres structures... moi, j'ai travaillé 10 ans dans la formation, donc sur les formations, oui, forcément, j'suis en conseil, forcément ça va, je maîtrise le milieu, j'connais comment les organismes fonctionnent, j'connais le nom des organismes, etc... donc voilà, donc eux, forcément ils ont pas ça mais ils ont autre chose. Donc ça se complète, mais c'est des approches un peu différentes, oui, je pense.

Comment interpréter la distance amusée induite par les dénivellations ^[56] (« alors c'est marrant parce que... » ; « c'est vrai que c'est rigolo de voir... ») ? Inquiétude latente face à une profession qui risque d'évoluer, de se techniciser ? Peur de la concurrence de nouveaux entrants, formés différemment, mieux adaptés aux nouvelles logiques du métier ? Et en même temps, volonté de réaffirmer les compétences des « anciens » liées à la richesse de leur parcours et à leur expérience... On peut faire l'hypothèse (couplage interprétatif) que l'énonciation marque ici des processus défensifs de mise à distance du réel pour s'en protéger ^[57]. L'expression d'une position en surplomb d'observation du champ professionnel, qui plus est teintée d'ironie, peut s'analyser comme un processus de « mise à l'écart » des menaces de transformation de l'exercice du métier et de l'évitement des affects pénibles qui pourraient en découler (Ionescu et al. 1997 : 223-227). Ce qui est alors réaffirmé (une complémentarité entre les générations liée à la diversité des formations) apparaît comme une rationalisation défensive à peine voilée : « ça se complète mais c'est des approches *un peu* différentes ». La suite de l'interview montre que cette position de potentielle vulnérabilité est retournée par l'interviewé en volonté de défendre les dimensions moins techniques, plus qualitatives de l'accompagnement.

L'espace vécu des professionnalités dans le champ de l'accompagnement n'est pas homogène : s'y investissent des rapports de place imaginaires, des anticipations d'évolution professionnelle, des craintes et des processus défensifs qui ouvrent à des positionnements différents dans le champ, et ouvrent potentiellement à des formes de résistance aux orientations dominantes du champ. La sociologie du langage en rend compte à travers des marqueurs (ici marqueur de distribution actantielle) qui donnent à voir des jeux de langage (dans l'exemple ci-dessus, l'investissement du rapport de places de manière défensive). Ces jeux sont porteurs d'effets pragmatiques : on conçoit aisément qu'ils soient agissants dans les relations quotidiennes, au sens où ils s'incorporent à la construction des rapports sociaux de travail, que ce soit sous la forme du sens visé de l'activité (Weber [1922] 1971), des ethnométhodes des membres ou des conversations professionnelles ordinaires.

RUPTURES ÉNONCIATIVES : UN TRAVAIL ENTRE DIRE POUR L'AUTRE ET FAIRE DIRE À L'AUTRE

(8) donc dans le bilan de compétences, comment je travaille... ? Alors je travaille en essayant de mettre en avant euh... que la personne puisse verbaliser ses compétences clés, que sur... en mettant par exemple un chiffre, un pourcentage sur les réussites, d'objectiver en fait leurs acquis de compétences ce qu'ils savent faire et souvent le fait déjà de verbaliser ce qu'ils savent faire, déjà c'est un bon moyen de reprendre confiance en soi, parce qu'on se rend compte qu'on sait faire des choses, un bon sentiment d'auto-compétence comme on dit, d'accord ?

C2, extrait 7 ci-dessus

L'extrait alerte. Il présente un fil du discours haché, alternant deux actants d'énoncés : « je » (le conseiller) et « la personne », ce qui crée une succession d'ambiguïtés et ouvre à des sens différents selon les hypothèses que l'on émet sur la continuité ou sur la rupture énonciative entre les segments.

*je travaille (1) en essayant (2) de mettre en avant...
(3) que la personne puisse verbaliser ses compétences clés
(4) que sur...
(5) en mettant par exemple (6) un chiffre
(7) un pourcentage sur les réussites
(8) d'objectiver en fait (9) leurs acquis de compétences
(10) ce qu'ils savent faire*

L'hypothèse d'une continuité énonciative entre (2) et (3) crée un effet de sens autour du travail de présentation du cadre et de mise en condition par le conseiller : « essayer de mettre en avant que la personne puisse verbaliser » focalise sur l'injonction, classique dans le champ de l'accompagnement, de libération de la parole ; le consultant, facilitateur, installe et garantit un cadre interactionnel qui accueille la parole du chômeur ; s'il incite à la verbalisation et à l'élaboration de représentations, sa parole s'efface devant le travail de reconstitution du chômeur. L'hypothèse de rupture énonciative conduit à une autre interprétation, induite par la substitution d'actant d'énoncé : en (2) l'actant qui « met en avant » les compétences du chômeur est le conseiller, tandis qu'en (3) c'est le chômeur lui-même qui fait le travail de découverte des compétences verbalisables. Le passage de (2) à (3) peut

s'interpréter alors comme un phénomène d'autocorrection, par lequel le conseiller, remobilisant en cours d'énonciation une injonction à la non-directivité, réaffirme le rôle du travail d'élaboration du chômeur, là où il s'était spontanément substitué à lui dans cette tâche. L'énonciation n'en maintient pas moins une ambiguïté persistante, puisque le raté énonciatif de (4) débouche sur un nouvel indécidable : qui « met un chiffre, un pourcentage sur les réussites » ? Il semble bien que ce soit à nouveau le conseiller, tout comme c'est lui en (8) qui objective les acquis de compétences des bénéficiaires ; du moins c'est le parti pris interprétatif que nous choisissons, en alignant graphiquement (5) sur (1) dans le schéma ci-dessus. Mais on ne peut occulter l'autre interprétation : celle d'une continuité entre (3) et (5) ^{62]}, qui induirait que le chiffrage puisse être mis en œuvre par le chômeur lui-même.

Que faut-il conclure de cette énonciation pour le moins opaque ^{62]} ? D'abord que l'ambiguïté des actants d'énoncés témoigne de l'entremêlement des rôles du conseiller et de la personne dans l'accompagnement : l'interaction repose sur une co-production pour objectiver les compétences du chômeur. Les ruptures énonciatives ouvrent à l'idée que ce travail oscille entre le « faire dire » à l'autre et le « dire pour l'autre ». Néanmoins si quelque chose de la tension interprétative doit être résolu, notamment en (2), (5) et (8), c'est du côté du « faire » du consultant plutôt que du « dire » de l'allocataire, au sens où malgré les autocorrections, la dynamique de l'interaction semble devoir être rabattue sur l'intervention plus dirigiste du conseiller. Ce qui se « montre » ici dans l'énonciation ^{62]} rend bien compte de l'espace de la pratique du conseiller. Celle-ci vise l'exploration de l'univers de compétences du chômeur sous injonction d'un accompagnement non-directif, en appui sur une théorie (spontanée) du langage comme « conditionnement opérant » : verbaliser donne un sentiment d'autoconfiance ^{62]}. Mais en même temps, il existe un danger d'aplatissement de l'interaction rabattue sur la production par le conseiller des compétences à exhiber. S. Divay (2008 : 63) rappelle que conseillers et allocataires sont pris aujourd'hui dans les mêmes contraintes d'activation, ce qui peut amener le consultant à « faire à la place du chômeur pour gagner du temps » et donc à *dire* les compétences plutôt qu'à *les faire dire*.

Est-ce la bonne figure de conseiller, celui qui mêle sa voix à celui de la personne accompagnée ? Ou sommes-nous face à une injonction productiviste qui vise le consultant au moins autant que le chômeur, introduisant un partage de la responsabilité sociale du chômage ? Les ambiguïtés énonciatives révèlent des zones de la pratique professionnelle peu formalisées, en évolution, en questionnement ^{63]}. La sociologie du langage témoigne ainsi, à travers des observables énonciatifs microscopiques, des évolutions structurelles des professions. Ce qui se dit dans les ruptures ou les continuités énonciatives éclaire sur l'activité cognitive, normative, éthique, inconsciente qui sous-tend et oriente le travail des conseillers. Nous plaçons pour une sociologie de l'activité énonciative comme élément d'une sociologie de la pratique.

AVANT/MAINTENANT : UNE PROFESSION SOUS TENSION PRODUCTIVISTE

L'analyse langagière procède par réinjection d'hypothèses sur le corpus. Si l'on suit la piste dégagée ci-dessus d'une perte de qualité du travail sous la pression productiviste, on est amené à repérer dans notre corpus des fragments tels que :

(9) I : alors ça aussi, dans les méthodes de travail, ça aussi ça a évolué. Moi ça fait 2 ans que je suis chez B ^{64]}, euh... au début on avait effectivement la possibilité de choisir, que quelqu'un qui va être plutôt sur de la reprise ou sur un projet de création, plutôt nouvelles technologies, on va dire « ah ben oui, ça c'est plutôt Mathieu, ça va plutôt l'intéresser », etc... Aujourd'hui on n'est plus du tout dans cette logique-là, ça s'est extrêmement accéléré, les délais demandés par les clients sont hypercourts. C'est-à-dire que en 6 semaines, il faut que les salariés se soient positionnés sur un début de commencement de projet, qu'on valide à toute vitesse et ensuite commence la phase d'accompagnement, donc en fait, on n'a plus le temps d'attribuer les ressources, c'est « qui est disponible ? » et « ben tu prends ! », voilà, donc c'est de la gestion d'agenda, c'est de la gestion de ressources et savoir si c'est dans le nord de Paris, dans le sud de Paris, si c'est de la banque ou autre chose... c'est de la gestion de ressources, c'est plus le problème, voilà, ça devient productiviste quoi... euh... et ça s'accélère, c'est pas près de s'arranger.

C4, extraits 5 et 8 ci-dessus

Élément classique de la grammaire des discours sociaux, l'opérateur de comparaison temporelle avant/après, reformulé ici en « au début/aujourd'hui », constitue ce que j'ai appelé ailleurs « un organisateur spatio-temporel » des mondes vécus. Ici il fait

surgir dans le discours les évolutions productivistes du travail : « au début on avait effectivement la possibilité de choisir.../ aujourd'hui on n'est plus du tout dans cette logique-là, ça s'est extrêmement accéléré ». Sous l'effet de nouvelles normes commerciales, imposées par les commandes d'entreprises, l'organisation du travail par spécialités à l'intérieur de l'équipe de travail est simplifiée et la distribution des missions d'accompagnement en fonction des compétences des conseillers est abandonnée au profit d'une distribution aléatoire, ajustée aux disponibilités des uns et des autres. La structure discursive inscrit à la fois la prégnance d'une nouvelle norme de travail : « en 6 semaines, il faut que les salariés se soient positionnés... » et une double conséquence argumentative : « donc en fait, on n'a plus le temps d'attribuer les ressources » (conséquence en termes de déspecialisation du travail) et « donc, c'est de la gestion d'agenda, c'est de la gestion de ressources [...], ça devient productiviste, c'est pas près de s'arranger » (conséquence en termes de réduction des temps d'analyse des profils des allocataires).

Au-delà des spécificités de la politique commerciale de l'OPP où travaille cette consultante, ce fragment pointe un des dangers qui guette la profession : celui d'une perte de qualité de prise en charge du chômeur sous l'effet des contraintes de volume de traitement ; et par conséquent, celui d'une perte d'autonomie des consultants dans l'organisation de leur travail et la répartition des tâches à l'intérieur de l'équipe.

67

LA RATIONALISATION DE L'IMPUISSANCE : UNE NÉGATION SIGNIFICATIVE

C2 est « conseillère insertion professionnelle » dans un cabinet privé en contrat avec le pôle emploi. Elle suit les allocataires en mettant en œuvre deux types de « prestations » (« ça fait un an que je suis sur les nouvelles prestations Pôle Emploi ») : le bilan de compétences approfondi (un suivi d'une heure par semaine sur 6 semaines, dont l'objectif est le repositionnement dans une nouvelle orientation professionnelle) et « cible emploi » (un rendez-vous une fois tous les quinze jours sur 3 mois, dont l'objectif est de travailler sur le projet professionnel). C2 précise :

68

(10) I : Eh... on est... donc c'est que je disais tout à l'heure, on est juste prestataire, ça veut dire qu'on doit recevoir... que le Pôle Emploi en fait nous envoie des personnes qu'on puisse suivre dans une démarche de projet ou de recherche d'emploi, c'est tout, voilà... donc on n'a pas, [on devrait mais on n'a pas] de démarches au niveau de l'entreprise par exemple parce que on n'a pas le temps tout simplement de pouvoir prospecter les entreprises. On est là vraiment plus dans un accompagnement que dans un placement. On aide les personnes à devenir plus autonomes dans leur recherche d'emploi ou dans leur projet.

69

C2, extraits 7 et 8 et ci-dessus

On sait depuis Ducrot que le propre de la négation est que l'on puisse déchiffrer en elle l'assertion de ce qu'elle nie et qu'il s'agit d'une forme de dialogisme montré. L'énoncé est intéressant car l'assertion implicite^[11] est ici tout simplement explicitée à la faveur d'une reformulation : « on n'a pas, on devrait mais on n'a pas de démarches au niveau de l'entreprise ». L'activité des opérateurs privés devrait être une activité de placement, c'est du moins ce que suggère le monde possible introduit par la négation. Mais cette activité, tout comme celle du commanditaire (Pôle Emploi), est rendue impossible par le manque de temps qui empêche toute prospection en entreprise.

70

Si l'impuissance ressentie devant la perte d'emploi, le chômage et à la structure du marché du travail induit des défenses, on en trouve ici une trace : ce que l'on pourrait appeler la défense par réduction de l'empan de responsabilité du consultant (les OPP ne sont responsables que de la prise en charge et du suivi des demandeurs d'emploi, pas de leur retour à l'emploi). La division du travail entre Pôle Emploi et les OPP investit contractuellement ces derniers d'une mission de suivi, et uniquement de cela ; cette définition de mission permet d'externaliser la question du placement : « on est juste prestataire », « on nous envoie... on suit », « c'est tout, voilà ». L'accompagnement se substitue alors au placement et le discours sur « l'aide à l'autonomie des personnes dans leur recherche d'emploi ou leur projet » déplace et occulte à peine l'impuissance face au marché du travail.

71

CONCLUSION SUR L'OBJET, LE PROGRAMME ET LES PROPOSITIONS ANALYTIQUES

L'entretien, coproduit contextuellement par le consultant et l'étudiant-enquêteur, est doté d'un statut d'objet dont nous avons examiné la matérialité et les propriétés. Fabriqué en situation d'enquête, cet objet condense toute une vie sociale, notamment

72

des processus de (co)production et d'interrelation marqués dans l'épaisseur du langage. En tant qu'objet, il peut être pris dans des usages tels que : analyses, interprétations, controverses, exemplifications,... bref des « jeux de langage », qui peuvent être à l'origine de la production d'autres objets du social : rédaction d'articles scientifiques ou journalistiques, conférences, cours, ou toute autre production de la vie intellectuelle ou morale ⁷³. Enfin, cet objet langagier possède des propriétés formelles : les structures grammaticales, sémantiques, discursives, énonciatives, pragmatiques, logico-discursives et argumentatives identifiées au gré de l'analyse ont été mises en relation avec des processus de nature expressive et identitaire (sujet), intersubjective et relationnelle (interaction), défensive (intrapsychique), interdiscursive ou dialogique (mémoire).

Le programme ici esquissé propose de coupler l'analyse des propriétés formelles de l'objet aux différents cadres théoriques de la sociologie, permettant que les entretiens – en fonction des ontologies – se spécifient en divers « êtres » symboliques : outils technico-idéologiques, processus défensifs, modalités de régulation de l'interaction, catégorisations comme impositions pratiques, etc. La sociologie du langage, comme sociologie d'accès au social par ses matérialités symboliques, ouvre ainsi à un travail procédural et descriptiviste, complémentaire des autres formes d'analyse du social. Cette position méthodologique et épistémologique ne se ferme pas sur la perspective sociolinguistique mais tenant compte de la diversité des couplages, vise à offrir une base aux interprétations du social et conjointement à évaluer les différents programmes ontologiques de la discipline. Ce travail est souhaitable sur l'objet « accompagnement », dont il nous semble que la phénoménologie interpelle différentes approches théoriques (de la psychosociologie clinique à une sociologie de la violence symbolique, en passant par la sociologie de l'emploi ou celle des compétences et des professions). L'objectif est de donner à voir le potentiel de déploiement interprétatif des matériaux dans leur pluridimensionnalité. Cette sociologie des usages des objets est donc à la fois une sociologie des pratiques symboliques des acteurs et une sociologie de la connaissance.

Ainsi répondons-nous à la question introductive de notre texte par un certain nombre de propositions analytiques articulées à des propositions d'investigation.

En premier lieu, on a décrit la préconstruction de l'accueil des allocataires par les catégories dont ils relèvent (en termes de situation face à l'emploi et de dispositifs d'accompagnement). Ces catégories sont constamment réactualisées par les politiques de l'emploi ⁷⁴. Quelles compétences en termes d'information, d'adaptation, de réactivité..., cela implique-t-il pour le conseiller ? Quel travail d'explicitation du cadre juridico-financier et institutionnel ? Quelle mise en place cela induit-il au plan de l'interaction avec les allocataires ? Comment ceux-ci acceptent-ils ou contestent-ils ce cadrage ? Quels accords peuvent s'opérer lorsque la catégorie ne convient pas ⁷⁵ ? On voit qu'une des principales compétences discursives du consultant va être de donner sens à ces objets de classement et d'orientation, et de savoir interpellier/mobiliser le demandeur d'emploi afin qu'il s'approprie et exploite au mieux ce cadre. Les entretiens montrent qu'à défaut d'avoir prise sur les résultats de la démarche d'emploi, les conseillers se concentrent sur l'appropriation du cadre par la personne accompagnée, appropriation qui devient le gage d'un accompagnement réussi.

Sur le plan de la professionnalisation des acteurs du champ, la sociologie du langage rend attentifs aux expressions, positionnements, revendications identitaires, ouverts par l'écart entre l'absence de formation spécialisée requise à l'embauche et des recrutements à un niveau de qualification relativement élevé. Cet écart invite à observer l'énonciation des différences de trajectoires et de postures professionnelles, en tant qu'elles se traduisent dans l'activité quotidienne sous forme de différences revendiquées dans les modes d'accompagnement. Dans les entretiens, l'application procédurale des normes de prise en charge et des outils de suivi fait contraste avec des modes d'accompagnement plus proches du travail réel, où la qualité de soutien et d'écoute l'emporte sur l'application des prescriptions.

Enfin la sociologie du langage observe comment les contraintes d'activation risquent de menacer la qualité de l'interaction, de recouvrir le travail d'exploration, d'interrogation et de mise en sens de l'allocataire par une imposition des catégories pour dire et penser son histoire, sa trajectoire, ses compétences, ses réalisations professionnelles... Il ne s'agit pas seulement d'un aplatissement instrumental de l'interaction faute de temps, induisant une « dépsychologisation de l'accompagnement » sous-tendue par des principes gestionnaires (Divay 2008). Il s'agit aussi du risque de perte de la dynamique dialogique de l'accompagnement ⁷⁶ (Denoyel 2002), interdisant que de véritables apprentissages sur soi et sur son rapport au travail (Revuz 1993) puissent surgir dans cette « zone proximale de développement » qu'est le dispositif (Vygotski 1997). Comme si, paradoxalement, l'espace de repositionnement et de reconstitution de soi, ouvert par les politiques

sociales face à l'inéluctabilité du chômage, venait à être menacé à l'intérieur même des dispositifs de solidarité et d'accompagnement, par un aplatissement de la dynamique d'apprentissage sous l'effet des contraintes économiques et de gestion des coûts.

Achard P. (1993), *La sociologie du langage*, Paris, PUF, coll. que sais-je ?

Authier-Revuz J. (1993) Écouter les chômeurs pour comprendre le rapport au travail, *Éducation Permanente*, 117, p. 47-66.

Bakhtine M. (Volochnov V. N.) [1929] (1977), *Le marxisme et la philosophie du langage*, Paris, Les Éditions de Minuit.

Balzani et al. (2008), L'accompagnement vers l'emploi : acteurs, pratiques, dynamiques. *Rapport final pour la Dares*, septembre 2008.

Borzeix A. & Fraenkel B. (2001), *Langage et travail*, Paris, CNRS Éditions.

Boutet J. (1994), *Construire le sens*, Bern Peter Lang.

Bruggeman F., Paucard D. & C. Tuchsirer (2005), Privé-public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs, document de travail, IRES n° 05.03.

Bureau M. C. & E Marchal (2005), Pluralité des marchés du travail et qualité des intermédiaires, document de travail n° 48, Centre d'études de l'emploi.

Demazière D. (2003), *Le chômage, comment peut-on être chômeur ?* Paris, Belin.

— (2008), L'entretien biographique comme interaction. Négociations, contre-interprétations, ajustements de sens, dans *Langage et Société*, 123 : 15-35.

Denoyel N. (2002), La situation interlocutive de l'accompagnement et ses ruses dialogiques, quelques réflexions autour du paradigme du dialogue, *Éducation Permanente* n° 153, 2002/4.

EN LIGNE

Divay S. (2008), Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs, *Sociologies Pratiques*, 17 : 55-66.

Divay S. & B. Balzani (2008), Analyse des pratiques professionnelles d'accompagnement des chômeurs, dans Balzani et al. (2008), L'accompagnement vers l'emploi : acteurs, pratiques, dynamiques, *Rapport final pour la Dares*, septembre 2008.

Dubar C. (1991), *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin, coll. U.

Ducrot O. (1984), *Le dire et le dit*, Paris, Les Éditions de Minuit.

Flahaut F. (1978), *La parole intermédiaire*, Paris, Seuil.

Foucault M. (2004), *Sécurité, Territoire, Population. Cours au collège de France. 1977-1978*. Seuil/Gallimard.

Gardin B. (2005), *Paroles d'ouvrières et d'ouvriers*, Limoges, Lambert-Lucas.

Gladly M. (2003), Ressources symboliques face à la précarité, dans Palmade (dir.), *L'incertitude comme norme*, Paris, PUF.

Girin J. (2001), La théorie des organisations et la question du langage, dans Borzeix A. & B. Fraenkel, *Langage et Travail*, Paris, CNRS Éditions.

Grize J.B. (1990), *Logique et langage*, Ophrys.

— (1996), *Logique naturelle et communication*, Paris, PUF Psychologie sociale.

Hintikka J. (1981), questions de réponses et bien d'autres questions encore, *Langue Française*, 52 : 56-70.

Ionescu S., Jacquet M.M., Lhote Cl. (1997), *Les mécanismes de défense, théorie et clinique*, Paris, Nathan Université.

Leimdorfer F. (2011), *Les sociologies et le langage*, Paris, Éditions de la Maison des Sciences de l'homme.

Martin R. (1983), *Pour une logique du sens*, Paris, PUF linguistique nouvelle.

Pêcheux M. (1975), *Les vérités de la Palice*, Paris, Maspéro.

EN LIGNE

Ramognino N. (1996), De l'usage de la linguistique dans la construction d'un objet de sciences sociales, *Sciences Sociales et Santé*, Vol, n° 2, juin 1996, p. 79-85.

— (1998), Le sujet et ses discours : de leur pertinence dans l'observation sociologique, dans Vion R. (éd.) *Les sujets et leurs discours, Énonciation et interaction*, PUP.

— (2005), De l'idéologie à la cognition sociale, ruptures et/ou révisions, dans Ramognino N. & P. Vergès (dir.), *Sociologie et cognition sociale*, PUP, p. 197-256.

EN LIGNE

— (2007), Normes sociales, normativités individuelle et collective, normativité de l'action, *Langage et société*, 119 : 13-41.

Revuz C. (1993), Écouter les chômeurs pour comprendre le rapport au travail, *Éducation Permanente*, n° 117, p. 47-66.

Vergès P. (1989), Représentations sociales de l'économie : une forme de connaissance, dans Jodelet D. (dir.), *Les représentations sociales*, Paris, PUF.

Vygotski L. (1997), *Pensée et Langage*, Paris, Éditions La Dispute.

- [1] .Conseil en évolution professionnelle – site sur les métiers du conseil – Syntec études conseil : http://www.syntec-etudes-conseil.com/index.php?page=conseil&id_rubrique=8.
- [2] .Il s'agit du Master 2 professionnel « conseil et accompagnement du changement dans les organisations » à Paris-Dauphine. Le cycle de méthodologie vise à sensibiliser des étudiants qui se destinent aux métiers de l'intervention en entreprise, aux démarches qualitatives et quantitatives en sociologie ; il impliquait en 2008 et 2009 la réalisation d'entretiens auprès de conseillers et de personnes accompagnées (ou ayant connu un accompagnement) destinés à explorer : les caractéristiques des dispositifs proposés, les pratiques professionnelles compte tenu du positionnement des structures, de la formation et des compétences des conseillers, la relation de prise en charge dans ses différentes dimensions et complexités, l'appropriation des dispositifs par les allocataires, l'évaluation des pratiques, la professionnalisation du secteur autour d'un métier, la responsabilité sociale et sociétale du secteur. Ces précisions « thématiques » qui cadrent la conduite semi-directive de l'enquêteur ne sont pas inutiles, si l'on veut bien considérer que le « fil du discours » a fait surgir des objets discursifs renvoyant à bien d'autres thèmes, de ce point de vue non attendus, comme par exemple celui des transformations des temporalités du travail d'accompagnement ou celui de l'investissement du travail réel par rapport au travail prescrit.
- [3] .Le terme par lequel on désigne ces publics dans la profession n'est pas sans poser question. Reprenant une des dénominations présente dans les entretiens, nous les désignerons dans ce texte comme des « allocataires » (tous relèvent de dispositifs aidés), préférant ce terme à celui de « bénéficiaires » également utilisé dans la profession mais qui nous semble problématique scientifiquement du fait des connotations qu'il véhicule (quant à la relation d'aide, la positivité affichée de la situation d'accompagnement ou encore la place dans la relation avec le consultant...).
- [4] .N = 116 en 2010.
- [5] .Il serait intéressant de regarder de près l'homogénéité des théories réunies sous l'appellation « Analyse de discours » dans le courant français du même nom. Au-delà de concepts partagés qui assurent une cumulativité de la connaissance, des conceptions autonomes sinon divergentes semblent à l'œuvre, conceptions dont il faudrait cerner les lignes de fracture (cf. par exemple les notions d'image ou de places référées à une théorie de la logique naturelle (Grize) et donc ramenées à un postulat argumentativiste, ou articulées comme chez Pêcheux à une théorie de l'interpellation idéologique).
- [6] .Cf. Kerbrat-Orecchioni ou Authier-Revuz par exemple dans leur lecture de la métadiscursivité.
- [7] .Pour rappel : « Parlons ensemble de votre pratique et notamment du travail que vous menez avec les bénéficiaires compte tenu de votre positionnement et de votre vision du métier... ».
- [8] .Les déictiques de lieu ou de personnes peuvent renvoyer à des contextes plus ou moins larges, incluant les collègues, l'équipe de conseillers, l'entreprise prestataire et parfois plus largement la profession.
- [9] .? : les suivis d'intégration ? un produit.
- [10] .? : un produit ? un produit qui incite à suivre les personnes qui...
- [11] .des cadres en rupture de contrat ? Leur négociation de licenciement (Grize 1996 : 88-91).
- [12] .Harmoniques très différentes de celles liées à l'expression : « convention de reclassement personnalisé »!
- [13] cf. Vergès 1989.
- [14] Dans la suite de l'article, I = interviewé, E = enquêteur
- [15] Interprétation que le contexte de l'entretien tend à corroborer.
- [16] Ou co-énonciateur ou destinataire – selon les théories de l'énonciation mobilisées – (à ne pas confondre ici avec ce que nous avons appelé plus haut « allocataire » pour désigner les publics de l'accompagnement).
- [17] Dans le premier énoncé, l'absence d'actant d'énonciation crée un effet de description distanciée et objectivante du monde de l'accompagnement ; dans le second, l'allocataire est convoqué comme actant d'énoncé et il est interpellé à une place de consultant potentiel.
- [18] Les couplages interprétatifs peuvent ici s'emboîter : l'implication « relationnelle » de l'interlocuteur est aussi liée à un besoin cathartique d'évacuation de la souffrance pour le conseiller. Comme le dit plus loin l'interviewée : « [...] Il y a des situations sociales, mais vraiment il y a des moments où moi, j'avais les larmes aux yeux. C'est pas possible, des trucs horribles... qu'est-ce qu'on fait de ça nous ?... E : Eh bien, vous faites quoi ? I : Eh ben, moi, j'en parle [rires], à qui veut l'entendre [rire]. J'en parle en supervision, j'en parle en analyse [...] ».
- [19] Master 2 de l'université Denis Diderot-Paris 7.
- [20] « “Quand même” sert [...] à opposer à tous les arguments précédents ainsi qu'à tous les arguments possibles l'irréductibilité d'un fait, l'opacité du réel, d'un réel qui peut d'ailleurs échapper à toute compréhension. “Quand même” convertit en fait, en élément du réel extralinguistique, la proposition qu'il introduit et du coup dénonce comme propositions, comme “mots” les énoncés qui précèdent » (id.).
- [21] L'interviewé s'inclut en tant que locuteur dans la figure d'un actant d'énoncé collectif (« des formations demandées au consultant » ? « ce qu'on demande »), ce qui marque une reconnaissance, sinon une adhésion aux normes de qualification décrites.
- [22] « Un tel niveau d'études donne la garantie à l'employeur de trouver chez ces salariés des capacités rédactionnelles, utiles pour la constitution des dossiers administratifs, ainsi qu'une autonomie professionnelle nécessaire tant pour assurer le suivi individuel ou collectif des chômeurs que pour entretenir des relations avec les entreprises ou partenaires extérieurs, notamment du travail social » (Divay & Balzani : 202).
- [23] Au sens de Grize (1990). La dénivellation est une opération logico-discursive par laquelle le discours procède à une condensation d'éléments antérieurs pour opérer un changement de niveau. Elle est généralement associée à une thématization du type : W, X, Y... c'est Z.
- [24] Fonction défensive de la dénivellation qui par son caractère méta-énonciatif permet un déplacement

de la scène représentée (le changement dans les recrutements, la professionnalisation des consultants) vers une place d'analyse et de commentaire « amusés », donc « d'intellectualisation » des évolutions décrites (sur ce processus, cf. Glady 2003 : 255). D'un point de vue formel : c'est marrant de voir [eux nous].

- [25] Notons toutefois la présence d'un pronom défini plutôt que d'un possessif (« les » réussites plutôt que « ses » réussites) qui plaide pour la première hypothèse.
- [26] Au sens d'une opacité liée à la matérialité langagière.
- [27] Wittgenstein dit : « le sens se montre, il ne se dit pas ».
- [28] théorie décrite comme partagée dans la profession : cf. l'autonomie « comme on dit ».
- [29] à l'inverse des préconstruits qui généralement expriment des zones stabilisées d'une pratique professionnelle.
- [30] nom de l'Opérateur Privé de Placement.
- [31] et considérée comme de l'hétérogénéité suggérée (Authier-Revuz, 1995).
- [32] L'article que nous livrons illustre cette appropriation productive.
- [33] Comme le note S. Divay (id. : 211), « les conseillers ont à assimiler un ensemble complexe de mesures relevant de la politique de l'emploi qui concerne l'emploi, la formation ou encore les aides financières auxquelles les chômeurs ont droit. Ces mesures sont en perpétuelle évolution, ce qui implique une mise à jour continue de ces connaissances techniques ».
- [34] Les nombreux cas d'inadéquation évoqués par les acteurs du champ (le demandeur d'emploi ne relève pas d'un dispositif ; ou il est déjà pris en charge par un dispositif alors qu'on lui en impose un autre, etc.) montrent que des stratégies de contournement sont souvent mises en œuvre par les consultants pour éviter de pénaliser les allocataires. En effet, ne pas s'inscrire dans le programme d'aide qui lui est proposé peut conduire le chômeur à perdre toute allocation.
- [35] Au sens où l'entend Denoyel, d'un processus inférentiel complexe permis par l'actualisation en situation de « réciprocités interlocutives conjointes ». Cette configuration articule une double dialogique : dialogique interne et dialogique interne-externe, propre à favoriser l'apprentissage réciproque.

Français Dans un contexte de développement de travaux sociologiques portant sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi, ce texte examine les spécificités d'une construction de l'objet à partir de la sociologie du langage. En tant qu'elle incorpore une technologie de description des matériaux recueillis, celle-ci s'offre à alimenter le « récit » des sociologues sur la base d'une analyse des caractéristiques formelles des objets langagiers. L'article met en évidence quelques propriétés structurelles de ces objets, notamment? : l'ancrage de catégories socio-techniques inscrites dans une dialogique professionnelle permettant le déploiement du discours sur la pratique, la pluriaccentuation de ces catégories, l'élaboration de rapports de place autour de la distribution actantielle, les ruptures énonciatives dans la description de la pratique, l'organisation spatio-temporelle des mondes vécus, l'explicitation signifiante de l'implicite attaché à une négation... Ces propriétés autorisent des couplages interprétatifs relevant d'ontologies distinctes dont le texte donne des exemples. Ces couplages, qui dévoilent une pluralité d'existence des objets langagiers, questionnent en même temps la performativité plurielle de l'interprétation sociologique. La sociologie du langage est à la fois une sociologie des pratiques et une sociologie de la con-naissance.

Mots-clés (fr) accompagnement catégories couplage interprétatif objet langagier ontologies
sociologie du langage

English **Accompanying job seekers. The contribution of the sociology of language**
As sociological research on the practice of accompanying job seekers develops, this paper examines how an object is constructed specifically from the point of view of the sociology of language. The latter incorporates a descriptive technology to deal with the material collected, so that sociologists' "narratives" are nourished on the basis of an analysis of the formal characteristics of language objects. The paper demonstrates some of the structural properties of these objects, in particular: the anchoring of socio-technical categories in professional exchanges that allow discourse about accompaniment to unfold; the multiple accentuation of those categories; elaborating relations according to one's place in an exchange; faltering when describing the practice; the spatial-temporal organization of lived worlds; the significant explanation of an implicit meaning attached to a negation, etc. All these properties authorize coupled interpretations that depend on distinct ontologies, and examples are given. The couplings, which reveal the plural existence of language objects, also question the plural performative nature of sociological interpretation. The sociology of language is both a sociology of praxis and a sociology of knowledge.

Mots-clés (en) accompaniment categories interpretative coupling language object ontologies
sociology of language

Donner des appuis pour être autonome

Les conditions de l'empowerment

Entre individualisation, personnalisation, assistantat ou même prescription, en quoi les appuis professionnels permettent-ils d'acquérir une capacité d'action, de s'émanciper ? Pour Danielle Kaisergruber, le déploiement des dispositifs ne garantit pas en soi la qualité de l'accompagnement.

De quels appuis a-t-on besoin dans son parcours ? Ils sont différents selon la situation de la carrière. Mais les problèmes qui se posent sont les mêmes pour des jeunes qui cherchent un premier travail, des demandeurs d'emploi, des actifs qui sont dans une situation professionnelle.

La montée des approches individuelles

Dans les entreprises, la gestion des ressources humaines individualisée est aujourd'hui éprouvée. Les entretiens d'appréciation sont individuels. Le droit à la formation est un droit individuel (DIF puis CPF), également appelé à s'inscrire dans un « compte personnel d'activité ». Plus récent, le conseil en évolution professionnelle, est ouvert à tous, salariés comme demandeurs d'emploi. La loi de réforme

de la formation professionnelle (5 mars 2014) est innovante et très complète quant aux possibilités « d'accompagnement » des personnes. Ces dispositifs ont été bâtis pour améliorer le système de formation continue tout au long de la vie dont on sait qu'il ne parvient pas à corriger les insuffisances de la formation initiale. Et ce d'autant plus que certaines situations sont plus dégradées que d'autres en la matière : les salariés stables travaillant dans les grandes entreprises sont mieux lotis que ceux qui naviguent en sous-emploi. L'individualisation vise également à s'adapter à l'éclatement des différentes situations, à la variété des souhaits de chacun, à la multiplicité des parcours.

Cette montée des approches de type individuel revêt deux sens différents. Le premier, c'est

l'individualisation des prestations et des outils, que ce soit à l'extérieur de l'entreprise (les organismes d'accompagnement) ou dans la gestion des carrières à l'intérieur des organisations. Les dispositifs publics qu'il s'agisse de salariés, de demandeurs d'emploi, ou de jeunes en début de vie active sont conçus pour être délivrés de manière personnalisée. Il s'agit dans tous les cas d'une politique active centrée sur l'individu : congé et droit individuel de formation, compte personnel de formation, englobés dans le compte personnel d'activité, conseil personnalisé en évolution professionnelle, entretiens individuels, individualisation des salaires... C'est exigeant pour les individus.

Le second, c'est l'appel à l'initiative individuelle pour bâtir son propre parcours, pour être soi-même l'auteur, le constructeur de son parcours professionnel par une place importante donnée à l'initiative individuelle au travers de droits attachés aux personnes. Dans une Mission locale ou chez Pôle Emploi, on vous demande « *quel est votre projet professionnel, que voulez-vous faire ?* » ; le demandeur d'emploi est mis en demeure d'avoir un projet.

La nécessité d'équiper les personnes

Pour permettre à cette individualisation de se développer, on dit souvent qu'il faut « outiller les personnes », leur fournir des appuis, les accompagner. Côté entreprise, cela signifie des entretiens professionnels tous les deux ans, obligatoires et à défaut d'accroître le crédit d'heures de formation du salarié. C'est une obligation dont on n'a pas encore mesuré l'impact. Ces entretiens ne portent pas, en principe, sur l'évaluation mais sur les perspectives d'évolution. Autre dispositif : le conseil en évolution professionnelle, gratuit et accessible à tous, sans distinction entre jeune et senior, entre actif et demandeur d'emploi, ouvert demain pour les fonctionnaires. Et c'est un « service public régional d'orientation » qui le met en place, et décline concrètement cet accompagnement. Il s'agit de faire un point sur les perspectives professionnelles de chacun à un moment donné de son parcours : est-ce que je change de poste, d'activité, de responsabilité dans mon entreprise, est-ce que pour progresser je complète mon portefeuille de compétences, est-ce que j'envisage de changer d'employeur, de région¹.

¹ A lire : Anne Fretel, Solveig Grimault, Jean-Louis Dayan, « *Qu'y a-t-il dans la boîte noire de l'accompagnement ?* »,

Prenons ici un peu de recul avec ce mot « accompagnement ». Nous vivons dans une époque où il faut être accompagné pour tout : accompagné pour arrêter de fumer, pour se marier, pour se maquiller... Des dispositifs à la main des individus, avec le risque qu'ils favorisent ceux qui peuvent se les approprier le mieux et le plus vite de par leur capital social et culturel. Par ailleurs accompagner, c'est un métier. Pôle emploi, les missions locales, Cap Emploi, l'Apec, les Fongecif(s) ont des conseillers qui « accompagnent », et d'autres prestataires... Les Régions qui ont cette compétence d'orientation s'organisent pour faire travailler ensemble tous ces professionnels et leur permettre de partager les enjeux et la réflexion sur l'appui aux personnes. Les métiers de l'accompagnement en matière professionnelle sont d'une exigence inouïe : ils demandent des connaissances sur les marchés du travail (selon les professions, les territoires), des compétences en psychologie, des connaissances sur les dispositifs existants, les filières de formation, les organismes de formation, l'ingénierie financière des dossiers, des connaissances juridiques. Ils exigent une éthique, une capacité à établir des relations, à co-construire des projets avec des personnes (et des personnalités)

Metis, avril 2016.

décidément dissemblables. Ces métiers demandent donc un très bon niveau de qualification et de formation interdisciplinaire (on imagine mal que des études de psychologie y suffisent) alors que les différentes institutions sont souvent menacées de restrictions budgétaires et recrutent comme elles peuvent².

L'Autriche a évalué la façon dont on pratique l'accompagnement. Ce n'est pas parce que l'on signe des engagements contractuels entre une personne et « son » conseiller que cela marche mieux. Ce n'est pas non plus en maniant la carotte et le bâton. Des incitations fortes et avec sanction ont un effet sur la reprise d'emploi, mais pas sur une qualité durable si l'on regarde de près d'adéquation entre les compétences et le poste. Les études de l'OCDE indiquent au contraire qu'un accompagnement renforcé, exigeant et « empathique » produit des reprises d'emploi beaucoup plus durables. Les Finlandais ont réfléchi aux limites de l'accompagnement et proposent de construire autour la personne comme une sorte de réseau de ressources que l'individu peut activer selon ses besoins. Une façon de sortir des pièges de l'accompagnement trop person-

2 Cf. Danielle Kaisergruber, « *L'orientation : désorientée ou réorientée ?* », Metis, mars 2016.

nel : les actifs ont à la fois besoin d'autonomie et d'appuis. L'accompagnant apporte des ressources mais au final c'est la personne qui agit. Il faut construire une sorte de dialectique entre « j'apporte des ressources » et « je construis mon parcours ».

Les conditions de l'empowerment des personnes

On parle alors « *d'empowerment* », de pouvoir d'agir et de processus d'apprentissage. « *Il est moins exclusivement business que « devenir entrepreneur de soi », met à distance le paternalisme* » (Jean-Marie Bergère³). L'empowerment est un choix d'émancipation individuelle dans le respect de l'égalité des chances. Les personnes ressources, celles qui accompagnent, qu'elles soient encadrants en entreprise ou accompagnants de chômeurs, sont elles-mêmes dans une tension professionnelle entre l'empathie, la recherche de l'aide à l'autre et des objectifs rationnels, des contraintes, des indicateurs. La fonction d'encadrer, en tant qu'appui professionnel, c'est suivre les équipes d'un point de vue de leur parcours et pouvoir en parler avec d'autres, entre pairs.

La clé de tout c'est la capacité

³ *Peut-on vraiment être « bien accompagné » ?*, Metis, mars 2016.

à faire vivre ensemble l'initiative individuelle et la vie collective. La responsabilité est de fabriquer du collectif à partir des destins individuels des uns et des autres. Le premier appui que devraient trouver les salariés, c'est au sein des entreprises de la part des encadrants. Plus l'individualisation des ressources se développe, plus il faut créer des dynamiques collectives.

D. K.

Danielle Kaisergruber est consultante et experte des questions emploi-formation. Dernier ouvrage paru : Formation : le culte du diplôme, éditions de l'Aube, 2012.

SociologieS

L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions

Dossiers

L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions

Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail

La généralisation de pratiques professionnelles différenciées

SOPHIE DIVAY ET CORALIE PEREZ

Résumés

Français English Español

Le développement des services de conseil, d'orientation et d'accompagnement professionnel ne peut se comprendre indépendamment de la prise en compte des transformations affectant l'emploi et la protection sociale, et notamment de la diffusion de la *doxa* de l'activation. Ce champ professionnel est dynamique, créateur de nouvelles activités et, de ce fait, de nouveaux postes de conseillers auprès des salariés ou des demandeurs d'emploi ont été créés. L'accent est mis ici sur les conseillers en mobilité professionnelle des Fongecif, d'une part, et sur les « accompagnateurs » des opérateurs privés de placement, d'autre part. Ensemble, ils concourent à l'encadrement des actifs en transition sur le marché du travail.

Guidance of people in transition on the labour market: the generalization of differentiated practices

For the late 80's, information, advice and guidance (IAG) services has been growing in importance, not only for job seekers but for the workforce as a whole. This trend towards the rise of these services can not be understood without taking into account the transformations of employment policies and social welfare, and particularly the spreading of the activation *doxa*. Nowadays, IAG constitutes a professional field which is quite dynamic; new jobs of advisers/counsellors who support job seekers as well as workers in their career choices have been created. While these services are usually described for job seekers, this article sheds light on the similarities (as well as differences) of IAG services for the workforce, assuming that a common rationale underlies their uses. Two types of providers are studied and compared: the 'advisers of occupational mobility' of the Fongecif (a mutual fund for demand-led training) and counsellors from a private-

for-profit providers specializing in job seeking. Together, they contribute to implement techniques of controlling people during their transitions on the labour market.

Asesorar los trabajadores en activo tramitando por el mercado laboral: la generalización de prácticas diferenciadas

El desarrollo de los servicios de asesoramiento, de orientación y “acompañamiento” laboral no puede comprenderse sin tomar en cuenta las transformaciones del empleo y de la protección social, y particularmente de la *doxa* de la activación. Se trata de un campo profesional dinámico, creador de nuevas actividades, y por lo tanto, de nuevos empleos de asesores acerca de los asalariados o de los parados. En este artículo, se hace hincapié por una parte en el caso de los asesores de movilidad profesional de los Fongecif, y por otra parte, en el de los “acompañantes” de los operadores privados de colocación. Juntos, ambos contribuyen a asesorar los trabajadores en activo tramitando por el mercado laboral.

Entrées d'index

Mots-clés : emploi, marché du travail, métiers du conseil, protection sociale

Texte intégral

Introduction

- 1 Depuis les années 1990, les fonctions de conseil, d'orientation et d'accompagnement professionnel des adultes prennent de l'ampleur, entre autres sous l'effet de nouvelles orientations de la politique de l'emploi dont les objectifs sont consignés dans différents rapports émanant de l'OCDE, la Banque Mondiale ou la Commission Européenne.
- 2 Ainsi, le Traité d'Amsterdam promet en 1997 une « coordination entre les politiques de l'emploi des États membres en vue de renforcer leur efficacité par l'élaboration d'une stratégie coordonnée pour l'emploi ». Ce traité fournit une base légale pour établir un ensemble de règles de conduite (*guidelines*) concernant l'emploi ; ces règles visent à promouvoir la restructuration des dépenses publiques en vue de renforcer le lien entre protection sociale et (ré)-insertion sur le marché du travail. Plus précisément, la protection ne doit être dispensée que conditionnellement au suivi d'activité d'orientation, insertion, réinsertion, formation. En mars 2000, le sommet de Lisbonne vise, quant à lui, à faire de l'Europe « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale » ¹. Cette question de la qualité de l'emploi, introduite sous la présidence française, a vu son centre de gravité se déplacer sensiblement, avec le retournement de conjoncture, en passant de la logique des « *better jobs* » (de meilleurs emplois) à celle du « *more jobs* » (plus d'emplois). Dans cette perspective, les politiques dites *actives* d'emploi visent à favoriser le retour rapide à l'emploi, quel qu'il soit.
- 3 Par ailleurs, l'agenda européen pour la formation tout au long de la vie (FTLV) a été aussi décisif pour la coordination et l'organisation du conseil, dans les États membres, de l'orientation professionnelle et de l'accompagnement. En cohérence avec la Stratégie Européenne de l'Emploi (SEE), cet agenda promet l'employabilité comme un concept "dynamique" (*lifelong*). Alors que la SEE est essentiellement focalisée sur les demandeurs d'emploi et les inactifs, le champ de l'orientation s'élargit avec la FTLV (telle que définie par le processus de

Copenhague). Selon le Livre blanc, il semble devenu impératif « sur un marché du travail caractérisé par la montée du chômage, de la précarité et de la mobilité, d'accompagner des salariés désormais beaucoup plus tributaires de leurs propres ressources [...] tout au long de parcours professionnels devenus plus chaotiques » (Livre Blanc, 1999).

4 Comme le remarque Amparo Serrano Pascual, ces institutions n'imposent pas de cadre légal contraignant, mais promeuvent et diffusent un cadre cognitif puissant (diagnostic des problèmes, principes de légitimation, cibles des interventions, rôle de l'État) puisqu'il tend à forger notre représentation des phénomènes sociaux et à légitimer un ordre économique : « *The European Union plays the role of "persuader" in disseminating a way to deconstruct/construct the social question* » (2007, op. cit.)

5 L'« État social actif » devient un nouveau référentiel en matière de politiques sociales : « [sa nouveauté] réside dans sa façon de ré-articuler le couple responsabilité individuelle-solidarité ou responsabilité sociale pour repenser la protection sociale et donc l'économie des droits et des devoirs » (Dang & Zajdela, 2007). Le conseil, l'orientation et l'accompagnement apparaissent comme des outils particulièrement adaptés aux nouvelles conceptions des politiques d'emploi, de protection sociale et des liens entre les deux. Ils représentent non seulement une « ressource » disponible (ou imposée) pour que les individus puissent renforcer leurs capacités à se mouvoir dans le marché du travail et à faire face aux différents « risques sociaux », mais aussi un instrument pour mobiliser vers le travail l'ensemble des individus en âge de travailler. Au cœur des transformations des politiques sociales se trouve donc la promotion d'un « sujet actif » que ces services de conseil, d'orientation et d'accompagnement outillent. Ils participent ainsi du « gouvernement des volontés », tout en étant subordonnés à la logique d'activation et destinés à la servir (Darmon & Frade, 2007).

6 Cette logique d'activation des individus est fondée sur trois grands principes présentés par Amparo Serrano Pascual (2007) :

- une approche individualisée visant l'implication et la mobilisation des « bénéficiaires » ;
- l'autonomisation des individus favorisant leur participation au marché du travail ;
- la contractualisation présentée comme le point de départ de la relation de conseil engageant moralement le conseiller et son interlocuteur.

7 En France, ce « paradigme d'intervention » a d'abord été appliqué, dès les années 1980, aux mesures d'aide à la recherche d'emploi des chômeurs. Un renforcement de ces dispositifs s'est produit avec l'instauration du PARE-PAP², en 2001, qui impliquait un suivi personnalisé et semestriel pour tous les demandeurs d'emploi indemnisés ou non. La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 a réaffirmé cette orientation politique, notamment à travers le volet « emploi » du Plan de Cohésion sociale qui introduit, entre autres, la libéralisation du placement, une réforme du service public de l'emploi et un renforcement du contrôle des chômeurs (Rousseau, 2005). En mettant fin au monopole théorique de l'ANPE en matière de placement, cette loi a favorisé l'externalisation de l'accompagnement des chômeurs sur un marché privé (Georges, 2007). Des organismes privés, tels que les agences d'intérim, les entreprises et associations d'insertion ou encore les cabinets de recrutement, se sont alors positionnés sur le « marché » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, en répondant à des appels d'offres émis par l'UNEDIC ou encore des

Conseils généraux.

- 8 Parallèlement, des services de conseil, d'orientation et d'accompagnement ont, petit à petit, été mis sur pied à l'intention des salariés. En premier lieu, le bilan de compétences, créé en 1991, recouvre des actions permettant « à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations, afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation » (Code du travail, art. L931-21). L'accompagnement des salariés dans leurs transitions professionnelles est conforté dans l'accord national interprofessionnel sur la « formation tout au long de la vie professionnelle », signé en septembre 2003 et repris par la loi du 4 mai 2004, qui refonde le système institutionnel de formation continue. Le salarié est incité à se positionner en tant qu'« acteur » de son évolution professionnelle en recourant, notamment, à l'entretien professionnel, le bilan de compétences ou encore la validation des acquis de l'expérience. L'ensemble de ces outils devant lui permettre d'être le maître d'œuvre de l'entretien et/ou de l'amélioration de son employabilité.
- 9 Dans cet article, le point de vue adopté consistera à considérer les dispositifs d'orientation et d'accompagnement destinés aux chômeurs et aux salariés comme les vecteurs d'une même logique entrepreneuriale (Ebersold, 2001), justifiant l'encadrement généralisé des actifs en transition sur le marché du travail. Les moyens déployés s'appuient sur des technologies sociales de mobilisation subjective de ces actifs qui les incitent à se maintenir en activité ou à retrouver rapidement un emploi.
- 10 Le maintien dans un état de « pleine activité » (Castel, 2007) des actifs (recherche d'emploi active pour les chômeurs, travail sur l'employabilité pour les salariés) s'opère par le biais de l'intervention de conseillers spécialisés dans le champ du conseil, de l'orientation professionnelle et de l'accompagnement. Nous nous intéresserons à l'analyse des pratiques que ces professionnels développent auprès de leurs publics, salariés et chômeurs, pour tenter de mettre en évidence leurs caractéristiques communes mais aussi leurs spécificités.

Les pratiques de conseil, d'orientation et d'accompagnement des salariés

- 11 Les salariés en emploi connaissent des mobilités, plus ou moins contraintes, qui prennent des formes juridiques différentes (démissions, licenciement...). Ainsi, sous l'effet de facteurs qui tiennent à l'environnement professionnel et économique (conjoncture, évolution des technologies, introduction de changements organisationnels, dégradation des conditions de travail et d'emploi, etc.) et qui interagissent avec des dynamiques plus individuelles (faire reconnaître des compétences, mieux concilier vie familiale et vie professionnelle, préserver sa santé, etc.), les salariés quittent (ou souhaitent quitter) leur entreprise. L'intention de retrouver un emploi, voire de construire un nouvel avenir professionnel, suppose la réalisation de démarches (faire le point sur ses compétences, s'informer sur les formations, définir le champ de ses possibles et les moyens d'atteindre les objectifs fixés) dont les intervenants du conseil, de l'orientation et de l'accompagnement professionnel sont chargés auprès des actifs.
- 12 Les structures et les professionnels extérieurs à l'entreprise s'organisent –

nature des services, mode d'intervention – principalement autour des dispositifs créés par la loi (bilan de compétences ou congé individuel de formation - CIF), et selon le mode de départ des salariés (Perez & Personnaz, 2008). Les salariés en emploi contraints à (ou souhaitant) une mobilité professionnelle peuvent, ainsi, recourir au bilan de compétences et au CIF, tandis que les salariés licenciés économiques peuvent bénéficier, dans le cadre d'un plan social, des services d'un cabinet d'outplacement ³, choisi par leur entreprise. Dans les deux cas, ces structures portent un discours enjoignant au salarié de gagner en autonomie et d'accepter les « contraintes » du marché du travail.

Les variantes d'un discours promoteur d'une « attitude pro-active » et d'« attentes réalistes »

- ¹³ Les structures qui s'adressent majoritairement aux salariés (CIBC ⁴, Fongecif ⁵, Cabinet d'outplacement) promeuvent un discours sur la mobilisation des individus, et ce, plus particulièrement depuis le vote de la loi sur la formation professionnelle en 2004, mais avec des variantes et des nuances selon les structures.
- ¹⁴ Globalement, le salarié est appelé à adhérer au modèle de l'acteur responsable de son parcours professionnel qui, face au fonctionnement et aux aléas du marché du travail (conjuncture économique, précarité de l'emploi, obsolescence des qualifications...), adopte un comportement dynamique, basé sur une capacité à se projeter dans l'avenir. Ainsi, les dispositifs institutionnels reposant sur le volontariat, tels que le bilan de compétences ou le CIF, sont conçus pour l'aider à conduire sa carrière et à réaliser ses « projets professionnels ». Ce discours est repris à des degrés divers par les structures et leurs professionnels.
- ¹⁵ Dans les Fongecif, le discours sur la mobilisation est prégnant ; cela est probablement dû à la nécessaire demande d'un financement qui doit être motivée par l'existence d'un « projet professionnel » valide. Une attitude dynamique, volontaire, autonome est de ce fait attendue de la part du salarié demandeur. En outre, le conseiller est là pour rappeler au salarié que son projet de mobilité professionnelle doit tenir compte des contraintes du marché du travail (débouchés dans le métier visé, secteurs en tension...), faute de quoi sa demande de formation aura peu de chance d'aboutir. Les conseillers sont donc amenés à responsabiliser leurs interlocuteurs, notamment en faisant référence au « bon sens », notion renvoyant aux normes en vigueur sur le marché du travail.
- ¹⁶ Dans les CIBC, spécialisés dans le bilan de compétences pour les salariés, le discours d'activation est estompé au profit d'une attention portée à l'individu (et pas seulement au « travailleur » vendant sa force de travail sur le marché). Ainsi, pour une conseillère, un bilan est dit réussi « quand la personne a trouvé un équilibre entre ses intérêts, ses contraintes, le marché de l'emploi et quand la personne sait ce qu'elle va faire en sortant, quand c'est très clair, qu'il n'y a plus de zones d'ombre » ⁶.
- ¹⁷ C'est dans les cabinets de conseil en GRH et d'outplacement que le discours sur la mobilisation est le plus affiché. Il transparaît dans les services proposés qui exhortent les salariés, en premier lieu les cadres et managers de grands groupes, clients privilégiés de ces cabinets, « à gérer leur carrière ». Ce discours vient doubler celui véhiculé par les politiques managériales des firmes qui ont recours à ces structures pour des conseils en ressources humaines et dans l'accompagnement de leurs mobilités internes. Quand ces salariés sont attachés à

un groupe, le discours sur la mobilisation ne s'accompagne pas de l'obligation formelle de délivrer certaines prestations, ni d'engagement formalisé. De plus, le service demeure plutôt individualisé et centré sur l'individu, plus ou moins en lien avec son organisation.

18 En revanche, dans l'activité des cabinets d'outplacement qui consiste précisément à « accompagner » des licenciements collectifs, la *doxa* de l'activation (avoir une démarche « active » de recherche d'emploi en contrepartie de l'octroi d'une allocation ou indemnité) resurgit avec force. Elle est parfaitement assumée par les professionnels du cabinet d'outplacement puisque l'activation est présentée comme le moyen de réduire le temps de recherche d'emploi et donc d'indemnisation. Cela se traduit en pratique de plusieurs manières. Tout d'abord, dans les « contenus » des prestations : les services d'outplacement incluent explicitement des phases dites « d'activation » où il s'agit, une fois le projet professionnel ciblé, de promouvoir une attitude dynamique et combative associée à des techniques de recherche d'emploi et de présentation de soi. Puis, dans un engagement contractuel formalisé par une convention dite « d'adhésion » qui précise les droits et les devoirs de chacun ⁷. Enfin, dans l'approche des professionnels tendue vers le retour à l'emploi rapide, qui permet de gagner du temps sur l'application d'une démarche qui aurait privilégié un travail de ré-orientation. Grâce à la prestation d'outplacement, la « transition » doit à la fois être la plus courte possible ainsi que l'occasion d'une réflexion positive et approfondie de la part du salarié sur son positionnement professionnel et l'opportunité d'un apprentissage de méthodes de gestion de carrière.

19 On se rapproche là du schéma appliqué à l'accompagnement des chômeurs (cf. infra), mais proposé ici à des individus ayant encore un statut de salarié, preuve s'il en est qu'il existe bien une continuité entre les dispositifs d'encadrement destinés aux demandeurs d'emploi et ceux réservés aux individus en emploi. Mais nous reviendrons sur ce point ultérieurement ; penchons-nous à présent sur le champ du conseil et de l'orientation des salariés, où un nouvel acteur est apparu à la fin des années 1990 : le Fongecif.

Un nouvel acteur du champ du conseil et de l'orientation des salariés : le Fongecif et ses « conseillers en mobilité professionnelle »

20 Organismes paritaires, les Fongecif (un par région) sont chargés de la collecte et de la gestion de la contribution des employeurs pour le financement du Congé Individuel de Formation (CIF). Si leur première mission est l'instruction des dossiers et du financement des demandes de CIF, de bilans de compétences et de congés pour la VAE ⁸, les Fongecif remplissent également, depuis 1999, une nouvelle mission d'information et de conseil auprès des salariés.

21 Chaque salarié peut ainsi recevoir gratuitement ⁹ un conseil sur son projet professionnel et des informations sur les métiers, les dispositifs et les formations. Les prestations de conseil et d'orientation fournies par le Fongecif sont de deux ordres :

- une réunion d'information collective, dite « réunion de premier accueil », qui vise à fournir à un groupe de 15-20 personnes une information sur le rôle du Fongecif, sur les dispositifs existants (VAE, Bilan de compétences, CIF) et sur leurs conditions d'éligibilité et de financement ;

- un entretien individuel avec un conseiller en mobilité professionnelle (la prise de rendez-vous s'effectuant à l'issue de la réunion d'accueil pour les salariés qui le souhaitent).

22 Ces prestations s'ajoutent au service délivré *a minima* qui préexistait à la création de la mission de conseil, consistant à envoyer à tout salarié qui en fait la demande, une brochure d'information sur le CIF¹⁰.

23 Le développement de cette nouvelle activité, initiée dès 1997, s'est affirmée en 1999 par l'inscription officielle de l'orientation professionnelle dans les missions des Fongecif. Cette décision « très politique »¹¹ répond à plusieurs objectifs. Tout d'abord, le projet de réforme du système institutionnel de formation continue, en germe à l'époque, suscitait de l'inquiétude. Quel sort allait être fait au CIF ? En se positionnant comme un acteur du conseil et de l'orientation professionnelle, le COPACIF¹² voyait là une manière d'affirmer son utilité et sa spécificité. En effet, les grandes orientations de la réforme étaient de « permettre à chaque salarié d'être acteur de sa formation » et de se responsabiliser dans la construction de son parcours professionnel. Dans ce cadre, l'orientation professionnelle devenait une dimension stratégique de la « formation tout au long de la vie ». Un second motif a pu encourager le développement de cette fonction : l'organisation d'un « filtrage » des demandes de CIF en amont, par un service de conseil et d'orientation soucieux de présenter des dossiers conformes aux priorités de financement du Fongecif. Cela assure une meilleure efficacité du dispositif (moins de demandes examinées et rejetées), des formations davantage ciblées sur les métiers en tension dans la région (*i.e.* des métiers où il existe une pénurie de main-d'œuvre comme l'hôtellerie-restauration, par exemple), voire des formations plus courtes et, donc, moins coûteuses.

Le Fongecif (Fond régional de gestion du congé individuel de formation)

Le Fongecif*** est un organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation, créé en 1983, qui a pour vocation de collecter, de mutualiser et de gérer, au niveau régional, la contribution des entreprises au Congé Individuel de Formation (CIF). Cette structure a un statut d'association (loi 1901) agréée par le Ministère du Travail et son personnel est embauché sous contrat de travail de droit privé (25 salariés dont 15 conseillers en mobilité professionnelle).

Le Fongecif*** a deux instances de décisions. D'une part, le conseil d'administration composé de 20 membres, où sont notamment représentés les partenaires sociaux (syndicats des travailleurs et unions patronales). Il définit les priorités (en termes de publics et de projets à financer notamment) et vote le budget de la structure, en lien avec les orientations fixées par le COPACIF. D'autre part, la Commission paritaire d'acceptation des dossiers : c'est l'instance chargée de l'examen et de l'acceptation des demandes de financement. Elle est aussi composée de 20 membres représentant les acteurs économiques et sociaux de la Région.

De statut associatif, ces structures sont agréées par le Ministère du Travail et leur personnel est embauché sous contrat de travail de droit privé. Le Fongecif étudié comprend 25 salariés, 15 conseillers en mobilité professionnelle (3 au siège, les autres travaillant dans les différentes antennes), 9 affectés à des tâches de gestion et de comptabilité, auxquels il faut ajouter le directeur de la structure.

Note : ce cas a été étudié dans le cadre d'une étude comparative européenne sur les services de conseil, d'orientation et d'accompagnement professionnel des adultes (demandeurs d'emploi et salariés) et réalisée entre 2004 et 2006. Dans cette structure, des entretiens en face à face ont été réalisés avec le directeur, trois conseillers (un dans la capitale régionale et deux dans des antennes situées dans d'autres localités de la région), représentatifs de la variété des profils des conseillers de la structure. A été enquêté, par téléphone, un échantillon d'usagers (en cours et passés) des services de la structure. En outre, un entretien avait été préalablement conduit avec le vice-président du Copacif, tête de réseau des Fongecif. Pour une synthèse des résultats sur le cas français, voir Perez C. & E. Personnaz, 2008.

24 Quoi qu'il en soit, une fois cette mission énoncée et inscrite dans l'activité des

Fongecif, il a fallu mettre en place des professionnels chargés de la porter. Elle a, de ce fait, été accompagnée du recrutement de nouvelles personnes et/ou (selon les Fongecif), de la conversion (ou du basculement) de personnels de gestion vers l'exercice de ces fonctions de conseil et d'orientation. Le choix de l'une ou l'autre de ces options traduit (trahit ?) l'importance que le Fongecif accorde à cette mission et sa spécificité. On peut ainsi faire l'hypothèse que les Fongecif ayant fait « basculer » du personnel administratif vers cette mission, la considère *a minima* comme le prolongement du standard téléphonique destiné à donner des informations sur les dispositifs et les formations. *A contrario*, le Fongecif que nous avons rencontré a fait le choix de développer cette mission par l'embauche de personnes spécifiques, aux profils différenciés, présentant toutefois quelques traits communs :

- elles sont titulaires d'un diplôme universitaire de niveau Bac + 5 (obtenu en formation initiale ou continue) en sciences humaines et sociales ;
- elles ont déjà eu une expérience professionnelle dans le domaine de l'accompagnement, du conseil, ou des ressources humaines (*i.e.* pas de primo-entrant sur le marché du travail) ;
- elles ont déjà occupé plusieurs emplois, et une expérience vécue de ruptures et d'inflexions de trajectoires professionnelles (reprise d'études, chômage, reconversion...) a favorisé leur recrutement.

25 Les « pionniers » (pour reprendre un terme employé par un des premiers conseillers en mobilité professionnelle) de cette mission ont été formés par la tête de réseau pendant une courte période (et essentiellement sur des aspects juridiques – Code du travail, cadre juridique de la formation professionnelle... –) et ils ont dû, par la suite, adapter ou créer leurs propres outils :

« Pour vous donner une petite idée, à l'époque, on m'a dit : "Voilà vos rendez-vous pendant 15 jours, à vous de faire !" Il n'y avait pas de précédent, on était les premiers avec trois collègues de * et d'**, bon ben, j'ai beaucoup travaillé par rapport à mes propres outils, heureusement que j'avais fait une formation en psycho du travail, donc j'ai mis en place des guides d'entretiens, des outils type enquête métiers, des choses comme ça que, depuis, on a mis en commun, hein, tous les conseillers. Donc, on a lancé les entretiens individuels, voilà, donc un petit peu comment ça a démarré. »(Un conseiller du Fongecif***).

Principales tâches de travail des conseillers en mobilité professionnelle du Fongécif

- animation de réunions collectives (réunion premier accueil) deux fois par semaine,
- entretiens individuels (jusqu'à 8 par jour),
- animation d'une « *hot-line* » pour les participants en cours de processus,
- rédaction des avis sur les dossiers de demandes de financement,
- auto-formation aux métiers, marchés locaux du travail et la visite d'organismes de formation ou d'entreprises (1/2 journée par mois),
- séminaires entre conseillers (1 journée toutes les 3 semaines).

26 Parmi les tâches effectuées par les conseillers (voir tableau ci-dessus), les entretiens en face-à-face représentent la majeure partie de leur temps de travail (80% selon les conseillers), tandis que les réunions de premier accueil occupent une journée hebdomadaire :

« Bon, l'activité, on va dire, est scindée en deux. Il y a une activité d'animation, de réunions de premier accueil comme vous avez pu... à laquelle vous avez pu assister, dont l'objectif principal est, à mon sens en tout cas, de sensibiliser et d'informer les salariés de ce qu'est le Fongecif et des dispositifs qui existent, et qui permettent de les aider à construire au

mieux leur projet professionnel, et puis de le mettre en œuvre. Et la deuxième partie, c'est plus de l'entretien individuel [...] et à ce moment là, le travail est surtout un travail de conseil dans l'élaboration, ou la mise en œuvre, ou les outils à utiliser pour élaborer et mettre en œuvre le projet professionnel » (Une conseillère de l'antenne Fongecif de *).

- 27 Le cœur de leur activité est concrètement d'informer et de conseiller les personnes dans la réalisation de leur « projet professionnel » ; ceci conduisant (ou non) au dépôt d'une demande de financement susceptible d'être acceptée par le Fongecif. Le projet professionnel doit déjà avoir été réfléchi et mûri par le salarié ; en l'occurrence, le conseiller est là pour le mettre à l'épreuve de la réalité, à l'aune de différentes considérations, l'existence de débouchés étant prépondérante :

« Le but, c'est que la personne se rende compte elle-même, qu'elle prenne conscience elle-même qu'aujourd'hui son projet ne tient pas la route. Et souvent, ça s'appuie quand même sur des données comme le marché ! » (Une conseillère de l'antenne Fongecif de *).

- 28 Le rôle du conseiller n'est pas de mettre en œuvre toutes les conditions de réalisation du projet ; ainsi, si le décalage entre les dispositions et le projet sont trop importantes, le conseiller va, par exemple, orienter le salarié vers un bilan de compétences dispensé par une autre structure. Si la personne est vraiment en demande d'orientation professionnelle (au sens où elle ne saurait pas quoi faire, n'aurait pas de « projet professionnel ») le conseiller n'a pas le temps ni les « outils » pour l'aider. L'un des conseillers affirme à ce propos :

« Ça reste du domaine du conseil parce qu'on va lui dire : "Vous devriez aller voir tel organisme etc.". Euh... donc en plus, moi, je peux vraiment faire la différence parce que, moi, j'ai été conseillère en bilan, et le travail que je fais avec un salarié dans le cadre de mon emploi actuel euh... est beaucoup moins approfondi forcément que ce que je faisais dans le cadre du métier de conseiller en bilan, puisque là j'avais quelqu'un avec qui j'allais véritablement non seulement définir le projet, mais aussi définir le plan d'action. Par contre, le bilan, lui, s'arrête à la définition du projet, c'est-à-dire que vous ne mettez pas en œuvre le projet avec le salarié [...]. Mais notre rôle à nous, c'est vraiment un rôle de conseil. Ça, c'est clair. Enfin, pour moi ! » (Une conseillère de l'antenne Fongecif de *).

- 29 Quant à la comparaison avec le métier d'accompagnateur à l'emploi, un conseiller explique :

« Quand j'étais accompagnateur à l'emploi, notre mission, c'était que la personne retrouve du travail. Donc, ça s'arrêtait à partir du moment où on lui trouvait un contrat, quel qu'il soit : CDD, CDI, Interim ou autre. Là, c'est différent parce que quand on parle de projet professionnel, on n'en voit pas toujours l'aboutissement. Alors, c'est vrai que, parfois, notre rôle se limite à du conseil par rapport à un choix de formation et puis, des fois, on n'a plus aucune nouvelle euh... et, parfois, à du conseil plutôt sur du projet professionnel quand, par exemple, il s'agit de la création d'entreprise » (Un conseiller du Fongecif***).

- 30 Les huit entretiens quotidiens imposent un rythme et une charge de travail éprouvante, qui peuvent expliquer que les conseillers revendiquent davantage de souplesse dans la planification de leurs rendez-vous et des temps de réflexion plus fréquents. En effet, ils doivent avoir une bonne connaissance des formations existantes, avoir (et entretenir) quelques contacts avec des professionnels et des organismes locaux, connaître le marché du travail local. Ce temps d'information est désigné par ces professionnels (et organisé par la structure) comme de l'« auto-documentation ». Pour ce faire, la structure n'accorde à ses conseillers

qu'une demi-journée par mois. Ce temps est jugé insatisfaisant par nos interlocuteurs, mais pas propre à la structure :

« C'est surtout ça notre crainte. C'est qu'à un moment donné, c'est vrai qu'on répond, on répond à des demandes, etc. Mais, nous, on s'alimente pas non plus, donc euh... On atteint une certaine limite dans les réponses qu'on peut apporter aux salariés. Mais c'est vraiment le propre de l'activité de conseil et de face à face, hein ! »(Une conseillère de l'antenne Fongecif de *).

31 Le congé individuel de formation n'a jamais concerné qu'une fraction infime des salariés ; faut-il penser que le conseil et l'orientation n'occuperont qu'une place marginale dans le champ de l'intermédiation ? S'il est trop tôt pour répondre à cette question, on peut déjà constater qu'ils offrent des services dont les salariés étaient dépourvus jusqu'alors, contraints de se tourner vers le marché (cabinets de conseil) ou d'attendre d'être au chômage (pour bénéficier, par exemple, des services de l'ANPE ou de l'APEC¹³).

32 La *doxa* de l'activation imprègne depuis au moins une décennie la politique d'emploi ; cela ne saurait surprendre tant la privation d'emploi et le droit à des indemnités ont toujours été entachés du soupçon de chômage volontaire, et les chômeurs frappés « d'indignité sociale » (Pierru, 2005). Du côté de la mise en œuvre de cette logique d'activation, de nouveaux professionnels ont fait leur apparition avec l'arrivée des opérateurs privés de placement (OPP). Si leur activité présente un contenu proche de celle des conseillers intervenant auprès des salariés, les conseillers des demandeurs d'emploi sont toutefois davantage contraints d'atteindre des objectifs de reclassement et, par là, de rendre des comptes sur l'utilité et l'efficacité de leur travail.

L'activation des chômeurs : des conseillers sous la pression des résultats

Les politiques publiques de l'emploi vues depuis le terrain

33 Les logiques nationales et internationales sous-jacentes aux transformations des politiques publiques de l'emploi ne sont pas toujours appréhendées très clairement par les « accompagnateurs »¹⁴ qui sont absorbés par leur activité quotidienne. La question peut même être volontairement occultée. Un formateur, à qui l'on demande s'il connaît le contenu des orientations européennes dans le domaine de l'emploi, livre brièvement cette réponse :

« À mon niveau à moi, non ! (rire) Non... J'y fais pas attention si on en parle. Je sais qu'on est sur des projets Equal, mais je m'en occupe pas ! Donc, je me centre pas du tout là-dessus. Moi, je m'en préoccupe pas, j'ai assez à faire ! »

34 Depuis leur point d'observation, les accompagnateurs perçoivent avant tout les incidences de ces politiques sur leur domaine d'intervention, au travers des mesures qui concernent directement la définition de leur travail et les dispositifs destinés à leur public. Malgré les spécificités de leur secteur institutionnel,

beaucoup établissent le même constat : les contraintes gestionnaires se sont renforcées, les critères quantitatifs sont prédominants, le « retour rapide en emploi » devient l'exigence première des financeurs. Parallèlement, les crédits pour la formation des chômeurs s'amenuisent, hormis ceux axés sur les secteurs en tension, en général d'assez courte durée et provenant entre autres de l'Unédic. Seule compte l'efficacité des pratiques d'activation de la recherche d'emploi des chômeurs que les conseillers parviennent à mettre en œuvre.

35 Cette tendance s'observe même au sein d'organismes ayant une vocation sociale affirmée comme les Missions locales où l'approche globale du jeune constitue un des principes fondateurs : « La mission locale, c'est une structure qui va être amenée à évoluer : de plus en plus, on met la priorité en termes d'emploi » constate une responsable de Mission locale. Cette évolution est progressivement introduite par le biais de la mise en place des derniers dispositifs :

« Alors de plus en plus, effectivement, on a des objectifs à atteindre, notamment sur les dispositifs d'accompagnement, et encore quand je dis... faut pas non plus aller plus vite que la musique, puisque finalement, les objectifs, aujourd'hui, c'est plus par rapport au Civis, au Contrat d'Insertion à la Vie Sociale, où là, de fait, on nous assigne des objectifs en matière d'entrées, en matière de sorties pour emploi durable. [...] C'est vrai que ce qui semble prendre forme quand même, notamment avec notre financeur État, c'est le fait que, de plus en plus, nos ressources vont dépendre de la réalisation des objectifs, ce qui ne va pas forcément d'ailleurs dans le sens d'une amélioration de ce que je disais tout à l'heure, à savoir une assurance sur les moyens qu'il faut pour perdurer, parce que malgré tout, de fait, si on en arrive à une situation où le financement des postes de la Mission Locale relève pour tout ou partie de la réalisation d'objectifs, ben, on n'est quand même dans des sacrées incertitudes ! »
(Directeur d'une Mission locale)

36 Comme nombre d'organismes intervenant dans le champ de l'accompagnement des chômeurs (voir encadré ci-dessous), les Missions locales connaissent une phase de transition dans laquelle les modes de fonctionnement d'origine, à connotation sociale, sont redéfinis sous l'effet des nouvelles orientations politiques. Deux modes d'intervention sont donc à l'œuvre et leur enchevêtrement limite encore l'expression de la logique gestionnaire. Toutefois, l'examen du cas d'une structure d'aide à la recherche d'emploi, entrée récemment sur le marché de l'accompagnement, et dont les objectifs sont explicitement tournés vers l'activation des chômeurs, permet de mieux saisir les manifestations de cette tendance rationalisatrice.

Trois grandes catégories d'organismes intervenant dans le champ de l'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'ANPE et l'AFPA (Association de formation professionnelle des adultes) 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'étoffe avec l'ajout, d'une part, des co-traitants de l'ANPE qui comprennent l'APEC, les Missions locales et Cap Emploi (destiné aux travailleurs handicapés), et, d'autre part, de structures municipales ou des PLIE (Plan local pour l'insertion et l'emploi) 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. 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).

- La troisième 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 (mutuelles étudiantes, associations d'un secteur d'activité, etc.

L'accompagnement à la manière d'un opérateur privé de placement

37 Nouveaux venus dans le champ de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, les opérateurs privés de placement (OPP) se sont vus confier cette fonction par l'UNEDIC dès 2005¹⁵. L'OPP-X est un des dix-sept opérateurs privés de placement sélectionnés par l'UNEDIC en septembre 2006¹⁶ auxquels a été confié l'accompagnement dit « renforcé » de demandeurs d'emploi.

38 L'activité de la société OPP-X¹⁷ est entièrement consacrée à l'accompagnement des chômeurs, et le titre attribué aux accompagnateurs a été choisi pour mettre l'accent sur cet objectif :

« 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 du site).

39 Comme les conseillers du Fongecif, les professionnels des OPP sont convaincus de l'utilité de leur rôle intermédiaire entre les actifs (chômeurs, salariés en mobilité) et les « exigences » du marché du travail. Ils savent toutefois qu'ils n'ont pas affaire aux publics les plus en difficulté : d'après la convention signée avec l'UNEDIC, OPP-X n'accompagne que des demandeurs d'emploi inscrits depuis moins de trois mois au chômage et ayant des droits ouverts pendant au minimum un an, ce qui signifie qu'ils sont dotés d'une certaine expérience professionnelle¹⁸.

40 La mission des 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 au travers d'un ordonnancement spatial des personnes et des choses. Rhétorique et organisation sont évidemment dans la réalité quotidienne fortement intriquées.

41 À OPP-X, « on ne fait pas de social ». Si les « chercheurs d'emploi » ou les « clients » (le terme de chômeur étant banni) 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 discuter. » (Une conseillère)

42 Comme au Fongecif, l'activité principale consiste en un entretien en face à face, réunissant le conseiller et la personne. Cependant, alors que les conseillers du Fongecif mènent cet entretien dans l'intimité de leur bureau, les conseillers¹⁹ de l'OPP sont rassemblés dans un « open space » et répartis autour de tables rondes appelées « marguerites », comprenant trois ou quatre places, où chaque

conseiller n'est installé que temporairement. En effet, en vertu de la règle du « *hot desking* », le manager du site attribue tous les mois de nouvelles places à ses subordonnés, la finalité étant 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. Les échanges se déroulent « d'égal à égal », au vu et au su de toutes les personnes présentes sur le « plateau ». L'absence de cloisonnement matériel répond à la volonté d'afficher une « transparence » morale dans le traitement des chômeurs, auxquels on offre ainsi la possibilité de sortir de l'anonymat ou de la stigmatisation qu'inflige le chômage.

43 Davantage encore qu'au Fongecif, les étapes du service à rendre sont standardisées ; elles s'inscrivent dans une temporalité différente qui prend en compte non seulement l'étape de conseil et d'information préalable, ainsi que celle de l'entretien, mais au-delà le suivi de la personne jusqu'à son placement dans l'emploi. Ainsi, le « premier accueil » réunit quelques demandeurs emploi envoyés par leur Agence locale pour l'emploi. Ils reçoivent une information collective sur le dispositif. Un rendez-vous individuel leur est proposé après cette réunion, afin de leur faire signer une charte fixant les obligations réciproques du conseiller et du chercheur d'emploi. Ce dernier s'engage à venir aux rendez-vous hebdomadaires, à communiquer au conseiller sa reprise d'activité et le type du poste occupé, informations qui permettent à OPP-X de rendre compte du résultat des suivis. Six semaines peuvent être consacrées à l'établissement d'un plan d'action précisant le parcours, le projet, les « freins » et les compétences du chercheur d'emploi. Mais dès la quatrième semaine, la recherche doit avoir commencé.

44 Contrairement au Fongecif étudié, les conseillers de l'OPP sont tenus d'atteindre des objectifs précis. Avec environ quarante personnes « en portefeuille » à suivre pendant six mois, ils sont tenus de mener huit entretiens par jour, pour tenir le rythme des entretiens hebdomadaires d'une durée maximale de 30 minutes. Tous les mois, ils doivent au minimum réaliser quatre mises en emploi et recueillir deux « offres d'emploi facturables » par semaine, correspondant à un CDI ou CDD de plus de 6 mois. 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 recherche d'emploi, en CDD, en CDI, en suspension maladie, etc. Le second recense pour chaque candidat en poste, le type de contrat signé et les coordonnées de l'employeur. Chaque mois, un bilan doit être remis aux ASSEDIC afin de faire le point sur la situation des candidats, arrivés à 3 et 6 mois d'accompagnement, sur leurs difficultés et l'avancement de leur recherche d'emploi. En ce qui concerne la prospection des offres d'emploi, les conseillers sont censés y consacrer deux heures par semaine et apporter une réponse (positive ou négative) dans les 48 heures à l'employeur cherchant à pourvoir un poste. La transmission d'un profil s'accompagne systématiquement d'un commentaire personnalisé sur le candidat, tel que :

« Voilà : "c'est quelqu'un de sérieux, il vient toujours à l'heure aux rendez-vous, donc toujours bien habillé, etc." On est vraiment sur des commentaires factuels : "La personne avait 15 ans d'expérience dans ce domaine..." On évite le "motivé, dynamique et sympathique" ! » (Manager du site)

45 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. 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. Une conseillère a ainsi été privée de cette revalorisation parce qu'il lui manquait sept retours à l'emploi sur l'année considérée ²⁰.

46 Toutefois, les conseillers OPP ne se plaignent pas tant du poids des objectifs qu'ils jugent « atteignables », que de la contrainte imposée par les *reportings* trop fréquents et tatillons qui les obligent à fournir un surplus de travail, uniquement pour rendre des comptes quantitatifs. Cela occulte par exemple totalement les différentes tâches réalisées collectivement, comme la réflexion sur les trames d'animation d'ateliers pourtant intégrée dans le cadre de la démarche qualité. Ces tâches collectives ne sont pas plus valorisées dans le cadre des Fongecif où elles n'occupent qu'une fraction réduite du temps de travail. Elles sont pourtant considérées comme essentielles par les conseillers qui y voient l'opportunité d'échanges sur les outils et les pratiques, le développement de leur professionnalisation, et la structuration d'un répertoire d'actions partagé et propre à leur structure.

47 Les conseillers OPP regrettent également la « rigidité de la structure » où les tâches sont fortement standardisées, réduisant l'accompagnement à une démarche formalisée, balisée, uniquement axée sur le retour rapide en emploi durable. Une modulation du suivi en fonction de ce qu'ils nomment l'« autonomie » du chercheur d'emploi est quasiment impossible puisque chaque étape programmée doit faire l'objet d'un compte-rendu. La critique sur la « rigidité de la structure » recouvre également l'impression d'être perpétuellement sous surveillance. Travailler en « *open space* » n'autorise aucun moment de relâche. Le conseiller est constamment placé sous le regard de ses collègues, de son manager et des chômeurs, sans possibilité de s'isoler un instant en coulisses (Goffman, 1974). Par ailleurs, les ordinateurs du site étant connectés en réseau, le manager peut à tout instant avoir accès aux dossiers informatiques des conseillers et savoir où ils en sont dans l'accompagnement des chômeurs de leur portefeuille.

48 Enfin, bien qu'ils reconnaissent que leur portefeuille est moins lourd que celui d'un agent de l'ANPE, ils soulignent tout de même qu'ils sont contraints de consacrer la quasi-totalité de leur temps au suivi de « leurs » chômeurs, et qu'ils délaissent, de ce fait, la prospection auprès des employeurs avec lesquels ils n'ont que peu de contacts. S'ils parviennent malgré tout à atteindre leurs objectifs en matière de prospection (deux offres facturables par semaine), c'est en comptabilisant les offres recueillies dans le cadre des recherches qu'ils mènent avec leurs candidats pendant les entretiens. On retrouve ici la contrainte du « quota » de huit entretiens par jour en face à face soulevée par les conseillers du Fongecif. Outre la charge mentale et physique qu'implique ce rythme, le temps nécessaire à « nourrir » le conseil est minoré, sous-estimé. Le risque est de réduire la fonction du conseiller à l'écoute en laissant s'éroder ses ressources (informations, connaissances, contacts...). Or, leur « expertise » (du bassin d'emploi, des formations...) constitue, selon eux, leur principal atout, notamment au regard des conseillers de Pôle Emploi.

49 Mais toutes ces contraintes peuvent apparaître secondaires au regard de la principale source de pénibilité dans le travail, telle que ressentie par les conseillers des OPP. Le bannissement de toute approche « sociale », interprétée comme une forme d'assistantat, humiliante pour les chômeurs, enferme les conseillers dans des contradictions auxquelles ils doivent faire face seuls. En effet, si théoriquement la relation avec le candidat ne doit porter que sur la recherche d'emploi, l'expérience montre qu'une telle posture est intenable. « On travaille sur de l'humain » rappellent les conseillers, et l'accompagnement des chômeurs déborde toujours sur d'autres aspects de leur vie. Ils s'estiment

démunis face aux difficultés qu'ils rencontrent dans les interactions avec les chômeurs : que faire, que dire, que proposer à quelqu'un qui évoque ses difficultés matérielles, familiales, conjugales, morales, psychologiques, médicales, etc. ? (Divay, 2008). S'il est nécessaire institutionnellement et pratiquement de poser des limites (*i.e.* frontières) au champ d'intervention des conseillers, ces limites peuvent effectivement être vécues comme des limitations frustrantes pour le professionnel qui n'est autorisé à « conseiller » que sur une des facettes (ou à une des étapes) du problème de retour à l'emploi. Il en est ainsi du conseiller du Fongecif qui souhaiterait pouvoir aider à la définition du projet professionnel et accompagner la personne jusqu'à sa réalisation.

50 Le profil des conseillers exerce sans doute une influence sur la manière dont sont vécues ces frontières de l'activité. Les critères d'embauche d'OPP-X privilégient les profils « écoles de commerce, mais sans classe prépa »²¹. Ils n'ont, de ce fait, eu 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 entretiens avec les chômeurs puisqu'ils ne disposent d'aucune référence collectivement construite du fait du déni institutionnel de la complexité relationnelle de l'accompagnement individuel et personnalisé des chômeurs. Comme on l'a vu, le profil des conseillers professionnels du Fongecif est plus varié. Les limites tiennent alors moins aux compétences ou ressources des professionnels qu'au positionnement stratégique de l'institution à laquelle ils appartiennent. Il n'est pas exclu, dans le cas où la fonction conseil des Fongecif se développerait, que les conseillers puissent repousser les frontières de l'activité pour intégrer l'amont (définition du projet professionnel) et l'aval (suivi de sa réalisation).

Conclusion

51 Cet article entend situer le développement des services de conseil, d'orientation et d'accompagnement des actifs dans le cadre des transformations affectant l'emploi, la protection sociale et la formation. Ainsi, l'expansion de ces services ne peut être comprise indépendamment de la diffusion de la *doxa* de l'activation qui a pénétré les politiques d'emploi et de formation, en visant tous les actifs, demandeurs d'emploi et salariés.

52 Par conséquent, le champ du conseil, de l'orientation et de l'accompagnement des actifs se présente aujourd'hui comme un secteur professionnel dynamique, créateur de nouvelles activités de conseil et de postes de conseillers. Qu'ils soient spécialisés dans le conseil auprès des salariés ou des chômeurs, ces intervenants reçoivent un mandat qui recouvre un encadrement normatif des parcours professionnels, fondé sur les principes rationnels de gestion des carrières individuelles. Selon ces principes, il revient au travailleur de se conduire comme un entrepreneur de soi, c'est-à-dire de construire des projets « réalistes et réalisables », en concordance avec l'état du marché du travail, d'entretenir son employabilité en veillant à se former « tout au long de sa vie », et, le cas échéant, en réalisant des actes positifs et répétés de recherche d'emploi active²² s'il se trouve privé de travail. Les conseillers auprès des actifs sont alors chargés de porter, en discours et en pratiques, le paradoxe de l'activation : promouvoir une « autonomie contrainte » en jouant si besoin de la sanction (suspension d'indemnité, par exemple).

53 Ainsi démythifiée, la fonction des conseillers apparaît moins douce que les discours institutionnels ne la définissent. C'est sans doute pour cette raison que les agents chargés d'un tel encadrement des trajectoires portent presque tous le

noble titre de « conseiller » qui tend à euphémiser les formes de violence symbolique dont cette fonction est porteuse, puisque, comme nous l'avons souligné, elle s'appuie sur une idéologie individualisante et responsabilisatrice des individus, enjoint d'être les acteurs de leur parcours.

54 À cette neutralisation des enjeux socio-politiques sous-jacents vient s'ajouter la pression de l'activation qui pèse de manière différenciée sur les intéressés. Les plus touchés sont sans conteste ceux qui occupent une position fragilisée, les chômeurs, et qui contrairement aux salariés, sont le plus contraints à s'inscrire dans les dispositifs d'accompagnement. Compte tenu de l'attention portée aux chiffres du chômage, les conseillers sont, eux aussi, exposés puisqu'en tant qu'intermédiaires de l'emploi, ils ont pour mission de faciliter les échanges sur le marché du travail entre l'offre et la demande d'emploi, sans avoir, il faut le rappeler, d'emprise sur les employeurs. À eux, donc, de contribuer à la résorption du chômage en agissant sur le comportement et les aptitudes des « chercheurs d'emploi ». Leurs performances deviennent ainsi très lourdes d'enjeux politiques, au point qu'ils font l'objet d'une attention particulière au travers d'évaluations expertes de leurs résultats (Crépon, Dejemeppe & Gurgand, 2005 ; Darmon & Perez, 2007). Certains spécialistes proposent même d'activer les conseillers, en instaurant des incitations financières, censées améliorer l'efficacité de leurs actions (Ferracci, 2007). Conseiller du prince ou conseiller des travailleurs, en emploi ou non, cette fonction s'avère décidément toujours aussi épineuse.

Bibliographie

BARBIER J.-C. & S.S. NDONGO (2001), *Stratégie européenne pour l'emploi : les représentations des acteurs en France*, Paris, Rapport pour la DARES et Délégation à l'emploi du ministère du travail et l'emploi, Centre d'études de l'emploi, décembre

CASTEL R. (2007), « Au-delà du salariat ou en-deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précaire », dans PAUGAM S., *Repenser la solidarité. L'Apport des sciences sociales*, Paris, Presses universitaires de France, pp. 415-433

CRÉPON B., DEJEMEPPE M. & M. GURGAND (2005), « Un bilan de l'accompagnement des chômeurs », *Connaissance de l'emploi*, n°20, septembre

DANG A.-I. & ZAJDELA H., (2007), *Fondements normatifs des politiques d'activation : un éclairage à partir des théories de la justice*, Document de Travail du CEE, n°83, avril
DOI : 10.3917/rel.753.0313

DARMON I. & C. FRADE (2006), "Adult guidance for flexible labour markets: a liberal governmental technology to activate the unemployed and mobilise labour", *International Employment Relations Review*, Vol.12, pp. 125-41

DARMON I. & C. PEREZ (2007), « Poser un jugement sur les pratiques de conseil, d'orientation et d'accompagnement des adultes », *Actualité de la Formation Permanente*, n°211, pp. 41-49

DIVAY S. (2008), « Psychologisation et dé-psychologisation de l'accompagnement des chômeurs », *Sociologies pratiques*, n°17, pp. 55-66
DOI : 10.3917/sopr.017.0055

EBERSOLD S. (2001), *La Naissance de l'inemployable. Ou l'Insertion aux risques de l'exclusion*, Presses universitaires de Rennes

CHEVRIER-FATÔME C. & B. SIMONIN (2004), « Politique de l'emploi : un nombre croissant d'intervenants », *Premières synthèses*, DARES, juillet, 30.2

FERRACCI M. (2007), « Améliorer le Service public de l'emploi : ce que disent les faits », *Revue française d'économie*, n°3, vol XXI, janvier, pp. 75-135
DOI : 10.3406/rfec.2007.1604

GEORGES N. (2007), *L'Externalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi : modalités d'un marché en plein essor*, Paris, Document de Travail, Centre d'études de l'emploi, n°81, février

GOFFMAN E. (1974), *Les Rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit

PIERRU E., (2005), *Guerre aux chômeurs ou guerre au chômage*, Broissieux, Éditions du Croquant

PEREZ C. & E. PERSONNAZ (2008), *Les Services d'information, de conseil et d'orientation professionnelle des adultes : un appui aux transitions professionnelles ?*, Marseille, Céreq, Collection Relief, n°26

ROUSSEAU Y. (2005), « Du monopole public de placement à un nouveau service public de l'emploi », *Droit social*, avril

SERRANO PASCUAL A. (2007), « Reshaping Welfare States: Activation Regimes in Europe », *Work & Society*, n° 54, pp. 11-34

Notes

1 Conseil Européen de Lisbonne, 23 et 24 mars 2000, conclusions de la Présidence, (http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm)

2 Plan d'Aide au Retour à l'Emploi - Projet d'Action Personnalisé.

3 Il existe d'autres services, tels que les Points relais conseil VAE ou les Cités des métiers, qui mériteraient aussi d'être observés.

4 CIBC : Centre interinstitutionnel de bilans de compétences.

5 Fongecif : Fonds de gestion du congé individuel de formation.

6 Mais ce discours est susceptible de changer avec la montée en charge des BCA (Bilans de compétences approfondis) mis en place pour les demandeurs d'emploi depuis 2001. Dans le CIBC que nous avons enquêté, le BC pour les salariés représentait, en 2004, la moitié des effectifs de BCA. Au total, 11 % seulement des personnes « traitées » dans le CIBC étudié ont fait un BC en 2004.

7 La convention peut ainsi stipuler que « le candidat adhérent doit être volontaire, décidé à être actif dans ses démarches de recherche d'emploi et à mobiliser toute son énergie sur ce projet » et que la mission du cabinet peut être définitivement interrompue, après accord de l'entreprise cliente, dans le cas d'un manque de motivation manifeste du candidat (ne pas répondre aux convocations de la cellule de reclassement externe, ne pas se rendre en entretien d'embauche sans raison légitime), ou pour des aspirations en décalage réel avec le marché de l'emploi (salaire, mobilité, refus répétés de postes en adéquation)...

8 VAE : Validation des acquis de l'expérience.

9 Les services ne sont pas facturés aux salariés. Ils ne sont pas pour autant « gratuits », mais financés par le Fongecif au titre de la contribution versée par les entreprises pour le CIF et mutualisée.

10 Ces services ne sont pas obligatoires et un demandeur de CIF peut déposer un dossier de financement sans rencontrer au préalable un conseiller en mobilité professionnelle. Cependant, la brochure conseille vivement la participation à la réunion de premier accueil. La part des salariés qui suivent effectivement ce conseil demeure difficile à apprécier.

11 Comme nous l'a exprimé le directeur du Fongecif étudié (cf. encadré).

12 COPACIF : Comité paritaire des congés individuels de formation, tête de réseau des Fongecif, devenu FUP –Fonds Unitaire de Péréquation.

13 APEC : Association pour l'emploi des cadres.

14 Terme générique utilisé ici pour les intervenants en aide à la recherche d'emploi, qu'on ne rencontre que très rarement sur le terrain.

15 « En 2005, L'Unédic a procédé à une première vague d'expérimentation d'accompagnement renforcé de 9700 demandeurs d'emploi indemnisés. Ces expérimentations, qui s'étendaient sur deux ans, avaient pour objectif d'accélérer le retour à l'emploi des chômeurs récemment inscrits et présentant toutes les caractéristiques d'un risque de chômage de longue durée. » (Quatre pages publiées en janvier 2008 conjointement par l'ANPE, l'Unédic et la DARES, intitulé « L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi. L'évaluation des expérimentations. », consultable sur internet à l'adresse suivante : http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Evaluation_OPPCVE_n1.pdf .

16 Conventions signées avec l'Unédic le 27 octobre 2006.

17 OPP-X est une société internationale (désignée ici sous un nom d'emprunt), spécialisée dans l'accompagnement et le placement des chômeurs. Elle a trouvé à développer son

activité en France en répondant, entre autres, aux appels d'offres de l'Unédic, se positionnant, ainsi, au rang des opérateurs privés de placement.

18 Quant aux salariés qui s'adressent au Fongecif, ils peuvent attester d'une ancienneté dans l'entreprise suffisante leur ayant ouvert des droits au CIF.

19 Le masculin est utilisé bien que l'équipe des sept conseillers ne compte qu'un seul homme.

20 Ceci dit, les conditions d'emploi des conseillers d'OPP-X s'avèrent relativement meilleures que celles de leurs collègues qui exercent dans les organismes plus classiques du champ de l'accompagnement, sachant que le salaire mensuel d'un débutant s'élève à 1800 euros net. En effet, il n'est pas rare qu'un conseiller débutant d'un organisme classique ne perçoive guère plus de 1200 euros net par mois.

21 Les diplômés passés par les classes préparatoires accédant sans doute à des postes plus prestigieux.

22 Selon la formule figurant dans le Code du travail, article L311-3-5.

Pour citer cet article

Référence électronique

Sophie Divay et Coralie Perez, « Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions, mis en ligne le 03 février 2010, consulté le 21 septembre 2017. URL : <http://sociologies.revues.org/3068>

Auteurs

Sophie Divay

Centre d'Économie de la Sorbonne, Paris, France - Sophie.divay@wanadoo.fr

Articles du même auteur

Introduction du Dossier « La transmission du métier » [Texte intégral]

Paru dans *SociologieS*, Dossiers, La transmission du métier

Les dessous cachés de la transmission du métier de soignante [Texte intégral]

Paru dans *SociologieS*, Dossiers, La transmission du métier

L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions [Texte intégral]

Introduction au dossier sur les métiers du conseil

Paru dans *SociologieS*, Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions

Coralie Perez

Centre d'Économie de la Sorbonne, Paris, France - coralie.perez@univ-paris1.fr

Droits d'auteur



Les contenus de la revue *SociologieS* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Redonner du pouvoir d'agir aux demandeurs d'emploi ?
Le défi du travail des conseillers en évolution professionnelle**

- Partie V -

- **Cinq vidéos de l'Uodc en lien avec la thématique de l'accompagnement..... pp. 122-127**
 - Accompagner l'évolution professionnelle d'une personne. Une question de métier
Chaudron Christelle, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°199, 2016
 - Le métier de conseil en évolution professionnelle
Cœur Nathalie, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°175, 2015
 - Les postures des professionnels de l'accompagnement et leurs effets. Redonner du pouvoir d'agir avec un bilan de compétences
Chauvet André, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°149, janvier 2013
 - Le métier d'accompagnement du retour à l'emploi. Entre tensions et possibles
Demazière Didier et Blanc Jean-Marie, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°148, novembre 2013
 - Accompagner les personnes : pratiques, effets, précautions
Doublet Marie-Hélène, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°114, novembre 2010

Accompagner l'évolution professionnelle d'une personne Une question de métier

Christelle Chaudron

Conseillère au Fongecif Auvergne



Une personne vient chercher un conseil parce que sa situation professionnelle ne lui convient plus. **Sa première demande ? Elle cache souvent sa vraie demande.** Elle recherche près de là où elle habite, elle ne sépare pas le personnel et le professionnel. Elle fait depuis 20 ans le même travail et n'en peut plus, ou "galère" dans la précarité.

Réussir à engager une **véritable alliance de travail** avec la personne qui demande conseil, une alliance qui va produire des vrais effets : c'est un travail exigeant.

Christelle Chaudron l'exerce au quotidien depuis une dizaine d'années au Fongecif Auvergne. **Praticienne et praticienne réflexive**, elle en a évoqué quelques facettes dans un article publié dans le n°192 d'Education Permanente (2012)...

Les Séquences :

- 1. L'impression de faire un bel accompagnement, mais si on n'est pas allé chercher la vraie demande... (06:31)
- 2. Trop d'informations tuent l'information : quand on se laisse emporter par la demande d'une personne (04:26)
- 3. Derrière la demande d'évolution professionnelle : la diversité des demandes, les types d'appuis du conseiller (08:19)
- 4. Le travail d'accompagner : 4 demandes identiques et 4 accompagnements singuliers (1) : Prise de recul, élaboration du projet (07:11)
- 5. Le travail d'accompagner : 4 demandes identiques et 4 accompagnements singuliers (2) : Construction du plan d'action, Recentrage du projet (05:05)
- 6. Quelle posture de la conseillère en évolution professionnelle ? (04:10)
- 7. Le CEP (Conseil en évolution professionnelle) : la construction d'une offre de services en réseau (03:17)
- 8. Intermédiation, mise en relation, mise en réflexion, orientation, coaching ? Le CEP à la croisée des pratiques (07:21)
- 9. Conseil en évolution professionnelle ou bilan de compétences : comment ça se décide ? (03:37)
- 10. Le conseiller en évolution professionnelle : un « médecin généraliste » au cœur d'un réseau de professionnels compétents ? (03:15)
- 11. Quelles sont les compétences en jeu dans le CEP et comment elles s'acquièrent ? (02:59)
- 12. Derrière le service CEP, un métier possible « d'accompagnateur de personnes en transition professionnelle » ? (03:21)

Les Mots-clefs :

Accompagnement, Conseiller professionnel, Accompagnement salarié

Vidéo séquencée n°199
© Pratiques & Stratégies - décembre 2010

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Le métier de conseil en évolution professionnelle

Nathalie Cœur

Directrice de la Mission d'Information Professionnelle de la Bresse Louhannaise



« Favoriser et sécuriser l'évolution du parcours professionnel des actifs ». Si elle tient en une phrase, l'ambition du conseil en évolution professionnelle (CEP) est considérable. Pour cet amphi débat très attendu, l'Uodc a choisi de s'intéresser à ce métier particulier de conseil, au plus près de la réalité de terrain.

Concrètement, conseiller une personne pour favoriser son évolution professionnelle, cela veut dire quoi ? Cela se fait comment, avec quels résultats ? Quels en sont les écueils et les limites ?

Nous avons demandé à **Nathalie Cœur**, une très fine, expérimentée et directe « praticienne réflexive » de partager avec nous son expérience...

Les séquences :

- 1. Conseiller une conductrice de ligne dans la plasturgie (03:04)
- 2. Le conseil en évolution professionnelle à la MIP de Louhans : vingt ans de pratiques (03:24)
- 3. Le public de la MIP de Louhans : à 80% des salariés en CDI qui recherchent une reconversion (02:46)
- 4. Le cadre d'un entretien conseil en évolution professionnelle : une table ronde, pas d'ordinateur (04:30)
- 5. Le premier temps de la valse de l'entretien conseil en évolution professionnelle : (1) la clarification (06:42)
- 6. Le second temps de la valse de l'entretien CEP : (2) la vérification du projet (04:39)
- 7. Le troisième temps de la valse de l'entretien CEP : (3) conseiller, amener des propositions(07:35)
- 8. Le quatrième temps de la valse de l'entretien CEP : (4) la mise en action, l'élaboration de stratégies (02:30)
- 9. Le premier outil de la conseillère en évolution professionnelle : la connaissance des métiers (04:38)
- 10. Un atout de la conseillère en évolution professionnelle : connaître l'offre de formation, mobilisable tout de suite (04:46)
- 11. Les pièges du conseil en évolution professionnelle : (1) la tentation adéquationniste (03:27)
- 12. Les pièges du conseil en évolution professionnelle : (2) la « belle orientation », la solution à tout prix (02:37)
- 13. Les pièges du conseil en évolution professionnelle : (3) l'illusion d'avoir la maîtrise de l'orientation (04:06)
- 14. Limites et solutions pour les travailleurs fragilisés : Pouvoir « bricoler », avec les offres du territoire (03:12)
- 15. Le CPE... et le bilan de compétences... et l'orientation ? Pas la même chose ! (02:53)
- 16. Quelles conditions pour généraliser le CEP à haut niveau de professionnalisme ? (08:04)
- 17. Qu'est-ce qu'on peut faire de sérieux en 1 heure de CEP ? (03:42)
- 18. Comment professionnaliser une personne qui va délivrer le CEP : le compagnonnage (03:11)
- 19. « Former au CEP en trois jours » ? À quoi ça pourrait ressembler... (02:28)

Les Mots-clefs :

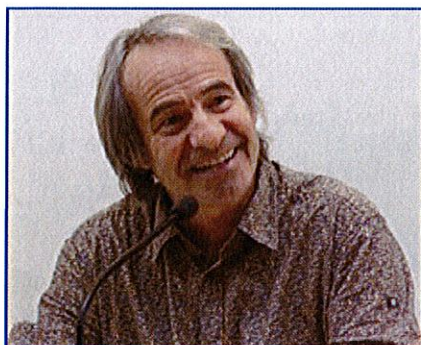
Service public orientation, accompagnement, conseiller professionnel, orientation professionnelle, métier conseil, accompagnement salarié

Vidéo séquencée n°175
© Pratiques & Stratégies - mars 2015

Les postures des professionnels de l'accompagnement et leurs effets Redonner du pouvoir d'agir avec un bilan de compétences

André Chauvet

Consultant, directeur de André Chauvet Conseil



Quel processus permettrait de développer le pouvoir d'agir des personnes qui décident de s'engager dans un bilan de compétences ? Et qu'est-ce que l'observation des pratiques d'accompagnement dans le cadre du bilan peuvent nous dire plus généralement des pratiques et du métier d'accompagner les personnes ?

Ces questions sont particulièrement vives à un moment où **les évolutions du travail peuvent donner aux professionnels un sentiment d'impuissance** devant ce qu'ils ressentent comme une dégradation des conditions leur permettant de bien faire leur travail. Sentiment qui peut les inciter à s'engager dans un bilan de compétences pour évoluer, pour bouger, pour **repandre prise sur leur vie...**

Les Séquences :

- 1. Vingt ans de bilan de compétences : trois constats (05:57)
- 2. Des pratiques d'accompagnement et du bilan de compétences à remettre en cause (05:26)
- 3. Bilan de compétences : trois questions à mettre en débat (02:25)
- 4. Le bilan de compétences : un texte de loi source d'ambiguïtés (03:59)
- 5. Deux présupposés du bilan de compétences : l'appariement personnes /emplois, le « projet » (02:43)
- 6. La posture du conseiller bilan de compétences : que nous apprend l'observation des situations ? (05:20)
- 7. Deux postures dans l'accompagnement des personnes : l'interprétative, la délibérative (06:35)
- 8. Redonner du pouvoir d'agir dans le chaos : quel devenir pour le bilan de compétences ? (03:56)
- 9. Est-ce qu'on ne relâche pas les gens trop tôt après un bilan de compétences ? (02:42)
- 10. Sortir du « projet professionnel », aller vers une logique de « scénarios » (05:59)
- 11. Bilan de compétences : demain des prestations collectives ? (03:04)
- 12. Redonner du pouvoir d'agir dans le chaos : quel devenir pour le bilan de compétences ? (03:56)
- 13. Le bilan de compétences est-il adapté pour l'accompagnement « tout au long de la vie » ? (03:30)
- 14. Accompagnement et bilan de compétences : des leçons utiles pour l'école et l'orientation scolaire ? (03:26)
- 15. Pratiques d'accompagnement, présentiel, face-à-face : un système aujourd'hui construit sur la défiance (03:51)
- 16. Le métier d'accompagner : une éthique, un professionnalisme, des règles de l'art (03:39)
- 17. Pratiques d'accompagnement, pratiques du bilan : en France, à l'étranger, de quels modèles s'inspirer ? (06:18)
- 18. Le bilan de compétences : à mettre à la poubelle ? ... Les compétences aussi ?! (06:34)
- 19. Est-ce oui ou non à certaines pratiques d'accompagnement et de bilan ? Un besoin d'espaces de « disputes professionnelles » (03:46)

Les Mots-clefs :

Accompagnement, Bilan compétences, Conseiller professionnel, Orientation professionnelle, Accompagnement salarié, Analyse pratiques, Méthode orientation, Méthodologie entretien

Vidéo séquencée n°149
© Pratiques & Stratégies - février 2015

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Le métier d'accompagnement du retour à l'emploi Entre tensions et possibles

Didier Demazière, Jean-Marie Blanc

Sociologue, spécialiste des questions du chômage - Directeur de l'Institut Apec du Conseil



« **L'accompagnement** » est devenu en quelques années le mot clef de nombreuses politiques publiques. De la qualité de l'accompagnement dépendraient la survie des jeunes entreprises, la santé des personnes âgées, de meilleures chances de retour à l'emploi, etc.

En ce qui concerne le chômage, il est devenu tellement massif et récurrent dans les sociétés occidentales qu'un peu partout **des politiques d'accompagnement** se sont au fil du temps inventées, déployées, installées. Elles peuvent avoir des effets, au-delà des déplacements dans l'ordre de la "file d'attente". Ces effets sont parfois évalués : sur le plan de la pertinence de ces politiques d'accompagnement, de leur cohérence, de leur efficacité, de leur efficience...

Les Séquences :

- 1. Professionnaliser des professionnels de l'accompagnement : sciences humaines plutôt que sciences du management (Marc Glady) (04:46)
- 2. De nouvelles « normes » pour les professionnels de l'accompagnement : trois questions essentielles (Marc Glady) (03:42)
- 3. Le travail d'accompagnement du retour à l'emploi : une nébuleuse de pratiques (Didier Demazière) (08:29)
- 4. Le métier de conseiller à Pôle emploi : la tension entre accompagnement et contrôle (Didier Demazière) (05:31)
- 5. L'introuvable référentiel du métier d'accompagnement à l'emploi (Didier Demazière) (07:52)
- 6. Professionnels de l'accompagnement et chômeurs : un drôle de jeu de rôles (Didier Demazière) (08:42)
- 7. Le travail d'accompagnement vers l'emploi : une activité foncièrement « morale » (Didier Demazière) (02:55)
- 8. Accompagner le chômage de masse : une professionnalité à construire (Didier Demazière) (02:07)
- 9. L'Apec : un accompagnement sans la contrainte réglementaire du contrôle (Jean Besançon, Jean-Marie Blanc) (03:15)
- 10. L'accompagnement : entre éthique et esthétique du métier (Jean-Marie Blanc) (03:53)
- 11. Accompagner : « un jeu de dupes... » (Jean-Marie Blanc) (02:35)
- 12. Accompagner : «... mais un passionnant et utile métier d'entre-deux » (Jean-Marie Blanc) (01:48)
- 13. Accompagner : aider la personne à donner du sens au changement (Jean-Marie Blanc) (02:46)
- 14. Accompagner : sortir de la dictature du projet (Jean-Marie Blanc) (05:18)
- 15. Accompagner : un métier qui peut être enthousiasmant (Jean-Marie Blanc) (02:13)
- 16. Accompagner comme à l'APEC : est-ce possible à Pôle emploi ? (J. Besançon, D. Demazière) (03:29)
- 17. Consultant, conseiller ou prestataire... : l'accompagnant précaire ? (D. Demazière, J-M Blanc) (02:31)
- 18. Accompagner le retour à l'emploi : un métier pas assez professionnalisé (J-M Blanc, D. Demazière) (04:01)
- 19. Pratiques d'accompagnement : que peut apporter un master professionnalisant ? (J-M Blanc, M. Glady) (03:10)
- 20. Accompagner le retour à l'emploi : un métier pas assez professionnalisé (J-M Blanc, D. Demazière) (04:22)
- 21. Accompagnement des chômeurs : on ne peut échapper à la question de l'efficience ! (J-M Blanc, D. Demazière) (04:11)

Les Mots-clefs :

Accompagnement, Métier insertion, Conseiller insertion, Conseiller professionnel, Chômeur, Réinsertion professionnelle, Orientation professionnelle, Service public emploi, Pôle emploi, Apec

Accompagner les personnes : pratiques, effets, précautions

Marie-Hélène Doublet

Chargée d'étude et de recherche CIBC64



Les pratiques d'accompagnement sont innombrables. Elles ont « explosé » ces dernières années. Peut-être parce que les personnes sont - bien plus vivement qu'autrefois - directement aux prises **personnellement** avec la question du changement.

La question est d'importance et ne peut être abordée à la légère, entre bonnes recettes et anathèmes. Elle met au centre la question du sujet dans les organisations, dans les entreprises, dans le travail.

Elle questionne la pratique des professionnels souvent perdus, face à un vide théorique et méthodologique, en prise avec la détresse sociale et psychologique des personnes...

Les Séquences :

- 1. L'accompagnement : un « bricolage » dans le bon sens du terme (02:27)
- 2. À la recherche de la bonne solution. Trois histoires professionnelles : trois échecs... (05:27)
- 3. Professionnalisation des accompagnateurs : un vide théorique et méthodologique (05:48)
- 4. Deux grandes catégories de pratiques : la « pratique experte » et le « tenir conseil » (03:33)
- 5. Posture des accompagnateurs : quels effets pour les bénéficiaires ? (02:40)
- 6. Comment professionnaliser les professionnels de l'accompagnement ? (05:59)
- 7. Les pratiques d'accompagnement : vers l'adaptation, vers l'émancipation des bénéficiaires (03:44)
- 8. Une typologie des pratiques d'accompagnement : coaching, cocooning, « pouvoir d'agir » (04:57)
- 9. Rendre l'individu stratège : une finalité de l'accompagnement (05:21)
- 10. Accompagnement : y a-t-il des bonnes et des mauvaises pratiques ? Exemples (11:52)
- 11. Poser le cadre de l'accompagnement, créer des situations « pédagogiques » (là où souvent il n'y a pas de solution) (06:03)
- 12. L'accompagnement : un enjeu social fort, une profession à défendre (04:59)
- 13. Le lâcher prise de l'accompagnateur (02:19)
- 14. L'accompagnateur et l'institution : aborder la problématique du changement (03:52)
- 15. Quelles solutions pour accompagner les très bas niveaux de qualification ? (04:50)
- 16. La dictature du « projet » (03:33)
- 17. Prolifération d'indicateurs : rendre le « pouvoir d'agir » aux professionnels de l'accompagnement (02:12)
- 18. Vers des communautés de pratiques pour les professionnels de l'accompagnement ? (05:26)
- 19. Le praticien accompagnateur : des valeurs à incarner (05:42)
- 20. Accompagner des projets de carrière, des projets de vie, dans l'incertitude : comment s'y prendre ? (02:53)

Les Mots-clefs :

Recherche formation, Métier insertion, Orientation professionnelle, Conseiller orientation, Conseiller professionnel, Accompagnement social, Analyse pratiques, Méthodologie entretien

Vidéo séquencée n°114
© Pratiques & Stratégies - décembre 2010

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.