

## QUATRIÈME PARTIE - ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES D'ACCOMPAGNEMENT DES CHÔMEURS

### RAPPORT DARES, DECEMBRE 2008

Sophie Divay et Bernard Balzani

<b><u>QUATRIÈME PARTIE - ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES D'ACCOMPAGNEMENT DES CHÔMEURS</u></b> .....	<b>1</b>
1. INTRODUCTION .....	3
2. CARACTÉRISTIQUES DES PROFESSIONNELS DE L'ACCOMPAGNEMENT .....	5
2.1. <i>Un large spectre de titres d'emploi</i> .....	5
2.2. <i>L'accompagnement des chômeurs ne requiert aucune formation initiale spécialisée</i> .....	14
2.3. <i>Conseillers débutants et reconvertis : deux types de parcours professionnels</i> .....	18
3. <u>LES COMPÉTENCES DES PROFESSIONNELS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES CHÔMEURS</u> .....	22
3.1. <i>Les compétences requises</i> .....	22
3.2. <i>Modes d'acquisition des compétences</i> .....	27
4. <u>CONTENU DE TRAVAIL DES INTERVENANTS DANS LE CHAMP DE L'ACCOMPAGNEMENT DES CHÔMEURS</u> .....	31
4.1. <i>Le « cœur de métier » ou le socle commun d'intervention des accompagnateurs</i> .....	31
4.2. <i>Tâches additionnelles à l'activité centrale d'accompagnement</i> .....	36
4.3. <i>Les outils de l'activité d'accompagnement</i> .....	39
5. <u>SENTIMENT DE SATISFACTION ET D'INSATISFACTION AU TRAVAIL : SOURCES DE PLAISIR ET DE PÉNIBILITÉ PROFESSIONNELLES</u> .....	45
5.1. <i>Sentiment de satisfaction au travail</i> .....	45
5.2. <i>Sentiment d'insatisfaction au travail</i> .....	49
6. <u>CONCLUSION : QUEL DEGRÉ DE PROFESSIONNALISATION DES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT DES CHÔMEURS?</u> .....	59



## 1. Introduction

Cette troisième partie comporte un compte-rendu du travail de terrain qui a été mené auprès des professionnels de l'accompagnement des chômeurs et de leurs responsables, au sein de structures variées qui développent une activité d'accompagnement ou d'aide à la recherche d'emploi. Les organismes, où les investigations se sont déroulées, sont localisés dans trois régions (Bretagne, Ile de France et Lorraine). Globalement, ils peuvent être répartis dans deux catégories, en fonction de leur appartenance au secteur public ou privé :

### Types d'organismes enquêtés

Secteur privé	Secteur public
<ul style="list-style-type: none"><li>- Associations</li><li>- Organismes de formation</li><li>- Entreprises de travail temporaire</li><li>- ETTI (Entreprise de travail temporaire d'insertion)</li><li>- Association intermédiaire</li><li>- Cabinet conseil en recrutement</li><li>- Cellule d'accompagnement universitaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Agences locales pour l'emploi</li><li>- Maisons de l'emploi</li><li>- structures municipales</li><li>- CVE (Cap vers l'entreprise)</li><li>- Missions locales</li><li>- Organismes de formation</li><li>- PLIE (Plan Local pour l'insertion et l'emploi)</li></ul>

Des entretiens ont également été menés auprès de responsables institutionnels, dont les structures d'accompagnement dépendent hiérarchiquement et/ou financièrement :

- Direction générale de l'ANPE,
- Directions régionales de l'ANPE,
- Conseils généraux,
- Délégations nationales ou régionales d'associations faisant partie d'un réseau,
- Directions régionales d'ETT.

Un tableau présentant l'ensemble des entretiens réalisés a été placé en annexe. Les interviews ont été conduites suivant un guide d'entretien (figurant également en annexe). Elles ont été enregistrées et retranscrites intégralement. Le principal matériau de cette recherche est donc constitué de plus d'une centaine d'entretiens approfondis, d'une durée comprise entre 60 et 90 minutes. Ils ont été soumis à une analyse thématique de type inductif, méthode qui a permis d'identifier des thèmes émergents du discours des personnes interviewées.

Les entretiens avec les professionnels de l'accompagnement ont été centrés sur plusieurs points visant à recueillir leur point de vue et à encourager leur libre expression. Les aspects explorés ont été les suivants :

- nature du travail prescrit et du travail réel,
- types de public ou d'usagers : quelles catégorisations institutionnelles et pratiques ?
- outils utilisés,
- organisation du travail, individuelle et collective, orientations institutionnelles, rapports hiérarchiques,
- trajectoire professionnelle, formation initiale, formation continue,
- secteur géographique d'intervention,
- types de partenariat,
- définition de la notion d'accompagnement,
- rapport subjectif au travail : sources de plaisir et de pénibilité.

Les résultats tirés de l'exploration de ces dimensions et de l'analyse de contenu des entretiens sont présentés dans les pages qui suivent en cinq temps. Pour commencer, il s'agira de décrire les principales caractéristiques des professionnels de l'accompagnement au travers de leur titre d'emploi, leurs formations initiale et continue et enfin de dégager les types de parcours professionnels qui mènent à l'activité de conseiller en aide à la recherche d'emploi. Par la suite, une partie sera consacrée aux compétences requises pour exercer ce métier, ainsi qu'aux modes d'acquisition de ces compétences. Le chapitre suivant renfermera une analyse du contenu de travail des accompagnateurs, comprenant, d'une part, ce qui est souvent appelé par les interviewés eux-mêmes leur « cœur de métier » et, d'autre part, les tâches qui viennent s'ajouter à ce socle de tâches commun. Il a semblé pertinent d'introduire, à ce moment de l'exposé, une présentation des outils que les professionnels disent utiliser dans le cadre de leur activité. Enfin, on rendra compte du sentiment de satisfaction et d'insatisfaction au travail des professionnels rencontrés, points de vue qui dépendent en grande partie de la nature de leurs interactions avec les chômeurs. En conclusion, la question du degré de professionnalisation du champ de l'accompagnement fera l'objet d'une réflexion alimentée par les constats réalisés dans le cadre de cette recherche, constats qui ne représentent qu'un point d'étape à mettre en regard avec les analyses futures de cette activité qui permettront ainsi de percevoir les évolutions de la structuration de ce milieu professionnel.

## 2. Caractéristiques des professionnels de l'accompagnement

Trois entrées ont été retenues pour caractériser les professionnels de l'accompagnement des chômeurs : le titre d'emploi, la formation initiale des professionnels et leur trajectoire professionnelle. Ces éléments ont permis de dresser un tableau apportant un éclairage sur les profils de ces intervenants du domaine de l'accompagnement.

### 2.1. Un large spectre de titres d'emploi

#### 2.1.1. Dans les structures enquêtées

A l'heure actuelle, les professionnels de l'accompagnement des chômeurs ne partagent pas un titre d'emploi homologué. Sans prétendre dresser un inventaire exhaustif de l'ensemble des titres en vigueur, le relevé de ceux attribués aux professionnels que nous avons rencontrés (voir tableau ci-dessous) laisse apparaître quatre catégories de dénominations. Mis à part la quatrième, regroupant des appellations diverses, les trois premières catégories sont construites autour de trois termes centraux : « consultant(e) », « chargé(e) de... » et « conseiller/ère »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Le conseiller est « celui qui donne conseil », selon la définition du Littré. Ce mot apparaît au X<sup>ème</sup> siècle et le verbe « conseiller » provient quant à lui du XI<sup>ème</sup> siècle. Il n'a pas le même sens que le substantif puisqu'il signifie : « parler en secret avec quelqu'un, parler à voix basse avec quelqu'un ». Ce n'est que dans la langue moderne que le verbe « conseiller » prend le sens de « donner son avis à quelqu'un ».

*Inventaire des titres d'emploi portés par les « accompagnateurs » de l'échantillon*

Catégorie de titres n°1

- consultant(e)
- consultant(e) en accompagnement
- consultant(e) emploi

Catégorie de titres n°2

- chargé(e) de mission insertion
- chargé(e) d'accompagnement et d'insertion professionnelle
- chargé(e) de développement économique
- chargé(e) de mission accompagnement socio professionnel

Catégorie de titres n°3

- conseiller/ère emploi
- conseiller/ère à l'emploi
- conseiller/ère référente
- conseiller/ère d'insertion sociale et professionnelle
- conseiller/ère professionnel(le)

Catégorie de titres n°4

- formateur, formatrice
- technicien(ne) pédagogique
- référent(e) parcours emploi
- coach
- accompagnateur/rice socio-professionnelle
- référent(e) territorial d'insertion

Titre rare : conseiller/ère accompagnateur/rice

Ces titres semblent, à première vue, être aléatoirement attribués aux professionnels. Toutefois, le choix du titre professionnel peut être rapproché des structures enquêtées, qui s'inscrivent dans les domaines du placement dans l'emploi, de l'insertion des personnes en difficulté ou des jeunes et de la formation professionnelle.

Leur histoire institutionnelle respective et le poids des relations avec les autorités de tutelles ou de financement, tout comme le rôle de la structure dans l'environnement institutionnel, sont à prendre en compte pour comprendre le choix de l'intitulé du poste de travail de « l'accompagnateur/rice ».

Afin d'affiner l'examen des titres d'emploi attribués aux accompagnateurs, ils ont été répartis

dans un tableau en fonction de l'organisme employeur.

### Répartition des titres d'emploi par organismes employeurs

Organisme	Titre d'emploi	Titre d'emploi	Organisme
SPE ANPE AFPA	Conseiller/ère Conseiller/ère principal(e) Conseiller/ère référent(e) Technicien(ne) pédagogique Accompagnateur/rice ERE Formateur/rice insertion Conseiller/ère à l'emploi Animateur/rice de la plate-forme	Référent(e) territorial(e) d'insertion Conseiller/ère entreprise Conseiller/ère emploi Conseiller/ère Référent(e)	Collectivités locales, CG ML MDE PLIE
Co-traitants Organisme d'insertion Organisme de formation	Conseiller/ère en insertion socio-professionnelle Accompagnateur/rice socio-professionnel(le) Chargé(e) de développement Chargé(e) d'accompagnement Accompagnateur/rice professionnelle Chargé(e) de mission insertion Formateur/rice	Consultant(e) Coach	Partenaires Sociaux ETT Cab RH APEC

Si l'on s'intéresse aux acteurs du placement dans l'emploi, l'intitulé « conseiller/ère référent(e) »<sup>2</sup> est sans doute le plus récent et le plus spécifique dans le sens où il est apparu avec la mise en place du Suivi mensuel personnalisé à l'ANPE. Par ailleurs, on peut noter que le titre de « consultant(e) » est principalement porté par les salariés des cabinets de consultants, d'entreprises de travail temporaire ou encore par ceux de l'APEC, alors qu'il n'a jamais été rencontré dans des structures dédiées à des publics précaires et en grande difficulté. Ce titre de « consultant(e) » confère à son détenteur une valeur symbolique adaptée à la valeur sociale et professionnelle de son public, composé d'ex-cadres et ex-cadres supérieurs au chômage ou de jeunes diplômés (titulaires d'un diplôme de niveau bac+5 et plus) à la recherche de leur premier emploi.

Par ailleurs, certains conseillers ne consacrent qu'une partie de leur temps de travail à l'accompagnement dans ou vers l'emploi. Certains, en effet, exercent un métier bien identifié et établi et se voient chargés d'une mission annexe, celle d'aider leur public dans leurs démarches de recherche d'emploi. Les formateurs d'organismes de formation publics ou privés sont, par exemple, dans ce cas puisque certains d'entre eux accompagnent leurs stagiaires tout d'abord dans leur recherche de stage, puis dans leur recherche d'emploi<sup>3</sup>.

L'accompagnement des personnes sans emploi et à la recherche d'un emploi (ensemble large comprenant tout à la fois les demandeurs d'emploi, les stagiaires de la formation

<sup>2</sup> Dans les Missions locales, ce terme est également utilisé : il y est question de « références » qui correspondent à des domaines d'intervention (logement, santé, animation d'ateliers, etc.) dont les conseillers sont chargés en plus de leur travail d'accueil et de suivi des jeunes.

<sup>3</sup> On peut également ajouter les conseillers d'orientation psychologues (professionnels que nous n'avons pas rencontrés) qui, par exemple, animent occasionnellement des ateliers de techniques de recherche d'emploi réservés aux élèves et étudiants qui fréquentent les CIO ou SUIO.

professionnelle, les étudiants et élèves, etc.) présente donc la particularité d'être soit une activité principale, soit une mission complémentaire remplie par des professionnels appartenant majoritairement aux domaines de l'emploi, de l'insertion sociale et professionnelle et de la formation continue.

Pour finir, il est intéressant de remarquer que si le terme « accompagnement » est présent dans certains intitulés d'emploi, celui d'« accompagnateur/rice » y est très rare. Il n'a en fait été rencontré qu'une fois, au sein d'une Maison de l'emploi. Cette appellation apparaît donc dans une des structures récemment créées dans le champ de l'accompagnement. Elle ne semble toutefois pas y faire recette, puisque les salariées nous ont signalé une modification de cet intitulé, sachant qu'elles venaient de se voir attribuer un nouveau titre, celui de « conseillères emploi »

### **2.1.2. Dans les nomenclatures**

Il apparaît, d'après ce qui précède, que le champ de l'accompagnement mobilise un ensemble de titres d'emploi divers. A quoi renvoient-ils en termes de métier, de classification et de compétences professionnelles. Pour répondre à cette question, les fichiers du Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) de l'ANPE et du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) de la Commission Nationale de la Certification Professionnelle ont été explorés (voir encadrés ci-dessous).

#### ***ROME : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois***

Ce répertoire sert à identifier aussi précisément que possible chaque offre et chaque demande d'emploi afin de pouvoir les rapprocher. Un peu plus de 10 000 appellations de métiers et emplois sont traitées à travers 466 fiches emploi/métiers. Le code ROME à 5 chiffres est celui d'un de ces emplois/métiers. Les fiches emploi/métier sont constituées de différentes rubriques :

- 1) les appellations de la fiche correspondent aux intitulés les plus couramment utilisés ;
- 2) la présentation générale du métier : définition, conditions générales d'exercice et formation et expérience requise pour exercer ce métier ;
- 3) les compétences communes : activités incontournables et communes à l'emploi, savoir faire et savoir être ;
- 4) les spécificités : caractéristiques particulières, lieu d'exercice de l'activité et conditions de travail.

Chaque fiche regroupe des emplois/métiers dont les contenus d'activités proches permettent d'élargir la recherche d'emploi. Par exemple, les emplois de secrétaires spécialisés sont regroupés dans la fiche « 12132 -Secrétaire bureautique spécialisé » quelle que soit leur spécialisation (secrétaire commercial, secrétaire comptable...).

### ***RNCP : Répertoire National des Certifications Professionnelles***

Le RNCP est une base de données des certifications à finalité professionnelle (titres, diplômes, CQP) reconnues par l'Etat et les partenaires sociaux, classées par domaine d'activité et/ou par niveau, consultable sur le site Internet de la CNCPC ([www.cncp.gouv.fr](http://www.cncp.gouv.fr))<sup>4</sup>.

Il permet de consulter les descriptifs des certifications : niveau, secteur d'activité, résumé du référentiel d'emploi (ou du référentiel professionnel) ou éléments de compétence acquis, modalités d'accès...

Dans son rapport annuel 2007, le président de la CNCPC précise que « le CNCPC a atteint sa cinquième année d'existence » et qu'il couvre désormais « toutes les activités professionnelles qui ont valeur nationale, hormis l'ensemble relevant du champ de l'enseignement supérieur. » (CNCPC, 2007, p. 4)

La consultation de la base ROME fait apparaître 139 résultats pour le terme « conseiller », à propos d'activités et de métiers très divers. Une interrogation plus précise portant sur le titre de « conseiller en insertion » renvoie à une seule fiche ROME, celle de « conseiller/conseillère en insertion professionnelle (RMI) », comme on peut le voir dans l'encadré ci-dessous qui en restitue les principaux éléments.

La logique du répertoire étant de repérer les appellations principales et spécifiques dans les secteurs professionnels où s'emploie la désignation choisie, on retrouve, sans surprise, la quasi-totalité des organismes de l'échantillon enquêté dans le cadre de cette étude : structures du Service public de l'emploi, partenaires sociaux (dont les ASSEDIC), Collectivités locales (Conseils Généraux) et les organismes d'insertion (secteur de l'IAE) et d'accompagnement des publics au chômage (Mission Locale, PAIO, etc.).

---

<sup>4</sup> Un état actualisé du RNCP (nombre de fiches consultables en ligne, nombre de fiches en cours de validation, état par certificateur...) est disponible dans la page Actualités du site.

## 23221 - Conseiller/Conseillère en emploi et insertion professionnelle

### Définition de l'emploi/métier

Aide à résoudre des problèmes à finalité professionnelle (insertion, réinsertion, mobilité, gestion de carrière, promotion...) posés par différents publics (salariés, personnes à la recherche d'un emploi...). Informe, conseille et aide les personnes à effectuer des choix et à prendre des décisions raisonnées. Mobilise des techniques ou sollicite des services et des partenaires dans les domaines de l'évaluation, l'orientation, la formation, l'emploi... Effectue des entretiens individuels ou anime des actions collectives. Peut être spécialisé sur des publics particuliers. Selon les cas, peut animer ou encadrer une petite équipe et exercer des responsabilités hiérarchiques ou fonctionnelles.

### Conditions générales d'exercice de l'emploi/métier

L'emploi/métier s'exerce en général sous la forme d'une relation bilatérale, mais qui évolue de plus en plus dans un travail d'équipe tant à l'intérieur de la structure (équipe professionnelle...) qu'à l'extérieur (travail interinstitutionnel...). L'activité comporte des déplacements réguliers sur une zone géographique le plus souvent bien identifiée (visites d'organismes, d'entreprises...).

Selon le lieu d'exercice (secteur public, associatif ou privé), la dimension commerciale de la fonction est plus ou moins développée.

### Formation et expérience

Il n'existe pas de formation spécifique ou d'expérience professionnelle spécialisée pour accéder à l'emploi/métier. Selon les emplois et les structures, les formations exigées sont hétérogènes et peuvent aller des niveaux IV à II (Bac à Bac+4). La connaissance ou l'expérience de l'environnement économique et social des entreprises, et l'intérêt pour la compréhension des comportements individuels et collectifs, sont des atouts qui facilitent l'accès. Une formation interne est souvent prise en charge par l'entreprise. Dans le secteur public, l'accès est réglementé : il s'effectue par voie de concours sous certaines conditions de recrutement et de niveau de formation.

### Compétences techniques de base

- Identifier l'aspect professionnel du problème exprimé (recrutement, emploi, formation, bilan...).
- Informer sur les données administratives et socio-économiques liées à l'emploi (circuits administratifs, aspects réglementaires, marché du travail, métiers, dispositifs de formation...).
- Proposer les démarches et moyens les plus appropriés à l'élaboration d'un plan d'action (modalités de recrutement, hypothèses professionnelles, préparation à la recherche d'emploi ou de formation...).
- S'assurer que l'hypothèse retenue répond au problème posé.

### Compétences associées

- Utiliser les techniques de communication audiovisuelle (magnétoscope, caméra, diaporama...).
- Posséder des connaissances en sciences humaines.
- Posséder des connaissances de base en droit du travail.

### Capacités liées à l'emploi

\* L'emploi/métier requiert d'être capable de :

- S'adapter à des publics variés pour établir un dialogue.
- Etre disponible et à l'écoute des autres.
- Analyser avec discernement et recul une situation, un problème.
- Prendre en compte le point de vue des autres.
- Contrôler ses émotions.

- Activer ou réactiver les motivations des personnes.

- Prendre des initiatives et organiser son travail.

- Travailler en équipe et en relais.

- Discerner et respecter ce qui relève d'autres compétences.

- Etre curieux et ouvert sur l'extérieur.

#### Activités spécifiques

##### \* Activités exercées :

- Conseil en emploi (recrutement, conversion, mise en relation...).

- Mise en oeuvre des politiques visant l'insertion professionnelle (aides à l'embauche, à la conversion, mesures pour l'emploi...).

- Prospection des emplois (dans les entreprises, collectivités...).

- Mise en oeuvre des méthodologies de recherche d'emploi.

- Bilan des acquis personnels et professionnels (repérage des savoir-faire...).

- Aide au choix professionnel ou au développement personnel et professionnel (orientation).

- Evaluation des acquis professionnels (tests professionnels, essais, évaluation des compétences...).

- Evaluation des potentialités (tests d'aptitudes, capacités...).

- Conseil en formation continue (itinéraires professionnels, stages de formation, système de rémunération, débouchés...).

- Montage d'actions de formation (analyse des besoins, choix d'organismes, des financements).

- Suivi des stagiaires.

##### \* Publics concernés :

- Public à la recherche d'un emploi ou d'une formation.

- Public d'entreprises, collectivités, organismes.

- Autres.

##### \* Techniques employées :

- Entretien de face à face.

- Animation de groupe.

- Entretien téléphonique.

- Autres.

##### \* Responsabilités exercées :

- Coordination d'une équipe.

- Participation à la formation du personnel.

- Gestion d'une petite structure.

##### \* Localisation :

- Centre de bilan.

##### \* Type de secteur :

- Public.

- Privé.
- Associatif.

Nous indiquions précédemment la quasi-absence du titre d'accompagnateur dans notre échantillon. La consultation du ROME vient confirmer ce constat. Ainsi, la recherche d'une fiche métier « accompagnateur socio-professionnel » dans la base de donnée de l'ANPE s'avère infructueuse.

Il faut questionner celle-ci sur le titre « accompagnateur » pour obtenir une première réponse, et obtenir 20 fiches métiers<sup>5</sup>, dont seulement 8 ont une certaine proximité avec notre objet (correspondant à 3 codes ROME différents : 22211, 23112 et 23151). Cette proximité est relative car elle présente pour partie les champs professionnels de l'action sociale et de l'éducation spécialisée ainsi que le suivi, la formation et l'accompagnement des publics spécifiques.

#### *Les Accompagnateurs (ROME)*

22211	Formateur-Accompagnateur / Formatrice-Accompagnatrice d'insertion (action sociale)
23112	Accompagnateur / accompagnatrice d'insertion
23151	Accompagnateur / Accompagnatrice d'insertion (action éducative)
23151	Accompagnateur / Accompagnatrice de la réinsertion des détenus
23151	Accompagnateur / Accompagnatrice de malades atteints par le sida
23151	Accompagnateur / Accompagnatrice des personnes dépendantes placées en institution
23151	Formateur-Accompagnateur / Formatrice / Accompagnatrice d'insertion (dominante éducation spécialisée)
23151	Formateur-Accompagnateur / Formatrice-Accompagnatrice d'insertion (dominante action sociale)

La lecture des fiches métiers met en évidence l'usage du titre d'accompagnateur / trice dans les domaines de la formation et du travail social. En effet, la fiche 22211 renvoie à des métiers de formateur, de chargé de formation en direction d'adulte dans des organismes de formation. Il en est de même pour la fiche métier 23112 qui présente les activités d'assistant de service social, de conseiller en économie sociale et familiale. Et c'est encore le cas de la fiche ROME 23151 qui présente les métiers d'éducateur spécialisé, de moniteur-éducateur, *etc.*

Cet usage spécifique du titre d'accompagnateur/rice est confirmé par la consultation du Répertoire National de la Certification Professionnelle qui ne recense pas de diplôme afférant à l'activité d'accompagnateur/rice, même avec la précision « accompagnateur socio-

---

<sup>5</sup> Codes ROME associés à « Accompagnateur » : 11112 ; 21212 ; 22211 ; 23112 ; 23131 ; 23133 ; 23151 et 43411.

professionnel », sauf en ce qui concerne le sport (en l'occurrence la montagne, sous la forme d'un brevet d'Etat d'Alpinisme).

### *Les conseillers (RNCP)*

Dans le Registre National des Certifications Professionnelles, il existe 37 certifications relatives au titre de conseiller, déposées à la Commission Nationale des Certifications Professionnelles, dont deux concernent notre recherche :

- Conseiller emploi formation insertion (fiche Cncp n° 1318 ; niveau III avec une licence professionnelle) qui ouvre sur des types d'emplois dans les structures chargées de l'insertion socio-professionnelle de jeunes ou d'adultes (mission locale, association d'insertion, collectivité territoriales, CAT<sup>6</sup> (le code ROME les plus proches : 23221 ; cf. encadré ci-dessus) ;
- Conseiller(ère) en insertion professionnelle<sup>7</sup> (fiche Cncp n° 403 ; niveau III) qui renvoie aux métiers de conseiller à l'ANPE, ASSEDIC, Missions locales ou PAIO, PLIE et à propos du RMI (les fiches ROME les plus proches : 23221 ; cf. encadré ci-dessus).

L'intitulé « accompagnateur/accompagnatrice » ne renvoie donc pas explicitement à un métier<sup>8</sup>, ne correspond pas à une codification professionnelle spécifique constitutive d'une qualification reconnue dans un système de classification type convention collective ou accord de branche. La recherche par mots-clés propose des secteurs professionnels très éloignés de notre objet (les sociétés d'assistance – CC n° 3279, ou encore la branche des transports aériens et ses accords relatifs à la formation professionnelle – n° 3223). La seule proximité que nous ayons pu trouver concerne le mot-clé « insertion » qui renvoie à la convention collective des Missions locales et des PAIO (n° 3304, du 27 décembre 2001).

Les structures comme l'ANPE, les ASSEDIC, les organismes de formation ou encore les Missions locales ou les PAIO bénéficient toutes d'une convention collective ou d'un système d'accord entre l'employeur et les salariés. Pour les autres structures interrogées lors de nos investigations, comme l'association intermédiaire, l'entreprise d'insertion ou encore

---

<sup>6</sup> Depuis la loi sur le handicap de 2005, les Centre d'Aide par le Travail sont devenus des Etablissements et Services d'Aides par le Travail (ESAT).

<sup>7</sup> La fiche du RNCP indique un lien avec l'AFPA qui propose une formation de conseiller en insertion professionnelle (de 9 mois pour 1260 heures, niveau III). Elle renvoie à des activités professionnelles pour les métiers d'accompagnateur à l'emploi, de conseiller à l'emploi, de conseiller de l'emploi, de conseiller des missions locales et de conseiller principal de l'emploi. Le métier est défini comme suit : Vous aidez des personnes à rechercher des solutions à leurs difficultés d'insertion en leur permettant d'accéder à l'emploi. Vous les informez et les aidez à élaborer des parcours d'insertion. Vous mobilisez des structures avec lesquelles vous avez mis en place des collaborations. La fiche de présentation de la formation précise que les conditions habituelles de travail sont les suivantes : « vous travaillez dans différentes structures (mission locale, centre d'hébergement et de réinsertion sociale, entreprise d'insertion, organisme de formation, antenne emploi...). Vous travaillez en partenariat avec d'autres structures (services sociaux, emploi, formation, logement, santé ; administratifs). Vous êtes ouvert sur le marché de l'emploi et sur des dispositifs d'insertion et de développement local. De ce fait, la formation AFPA apporte le référentiel d'emploi et les éléments de compétences acquis.

<sup>8</sup> Le seul métier d'accompagnateur est finalement celui de l'accompagnateur de moyenne montagne, qui renvoie au domaine de guide, d'agences de voyages et de tourisme (CCN n° 3601).

l'entreprise de travail temporaire d'insertion, sans oublier les associations d'accompagnement ou d'insertion des chômeurs, leur taille, le secteur d'activité dans lequel ils se positionnent (*cf. les codes NAF des structures*) contribuent fortement à leur inscription dans l'un ou l'autre des cadres juridiques. Ainsi, la convention collective du travail temporaire va pouvoir s'appliquer à l'ETTI enquêtée, ou encore l'accord de branche de la distribution pour l'entreprise d'insertion (qui s'occupe d'électroménager). Il en va de même pour les organismes enquêtés qui ont une activité secondaire de formation et qui, de ce fait, peuvent « émarger » sur la convention collective nationale des organismes de formation.

Il n'existe donc pas à l'heure actuelle de titre d'emploi stabilisé pour les professionnels de l'accompagnement tant au sein des structures que dans les nomenclatures institutionnelles. Par ailleurs, aucune formation spécifique n'est requise pour entrer dans ce milieu professionnel.

## ***2.2. L'accompagnement des chômeurs ne requiert aucune formation initiale spécialisée***

Pour exercer l'activité professionnelle d'accompagnement des chômeurs, aucune formation spécialisée dans ce domaine n'est en effet exigée par les employeurs. Ils disent cependant avoir certaines attentes qui se reflètent dans les profils des accompagnateurs, profils qui peuvent être classés dans quatre catégories de formations initiales.

### *Formations initiales des accompagnateurs rencontrés*

Catégorie n°1 : études dans le domaine de l'insertion socioéconomique ou des ressources humaines

- Licence AES, spécialisée en ressources humaines
- Maîtrise AES, administration économique et sociale puis un CIF un troisième cycle en ressources humaines
- Master en gestion des entreprises d'insertion
- Bac pro Industrie de l'habillement, puis en CIF un DU de conseiller en développement de l'action sociale
- Maîtrise sciences et techniques en intervention et développement social

Catégorie n°2 : études en sciences humaines et sociales

- Maîtrise psychosociale
- Maîtrise de psychologie
- DESS psychosociologie clinique
- Master psychologie clinique, option criminologie
- Equivalent d'une maîtrise en orientation professionnelle à l'université du Québec
- Etudes de droit, prépare un diplôme de psychologie du travail au Cnam
- DESS psychologie de l'économie
- DESS en sciences de l'éducation
- Licence de sociologie

Catégorie n°3 : études en lettres ou langues vivantes

- Licence LEA
- Maîtrise d'anglais
- Etudes de Lettres (bac +4)

Catégorie n°4 : divers

- Etudes d'architecture d'intérieure, après études de communication
- Maîtrise de sciences, de droit
- BTS de secrétariat
- Bac G et un DUT technico-commercial
- Diplôme du Travail social (niveau III)

Il est attendu de ces professionnels qu'ils aient une connaissance du marché du travail et de l'environnement socio-économique local, voire régional. Ceci explique que puisse être constituée une première catégorie de formations initiale et continue, centrée autour des domaines de l'insertion professionnelle ou des ressources humaines (voir tableau ci-dessus).

Les conseillers ayant suivi ce genre de formation ont souvent eu une première expérience de l'accompagnement à travers les stages qu'ils ont eu à effectuer dans le cadre de leurs études à partir du Master 1 (maîtrise) ou du Master 2 professionnel (*ex-DESS*).

Il en va de même pour les conseillers de la deuxième catégorie de formation qui ont, pour leur part, obtenu un diplôme en sciences humaines et sociales. Les cursus de psychologie sont particulièrement appréciés et ce, notamment, dans les Missions locales ou les structures accueillant un public en grande difficulté. Les responsables jugent sans doute que les compétences des diplômés en psychologie, c'est-à-dire leur maîtrise des techniques d'entretien et d'écoute, sont particulièrement bien adaptées au mode d'accompagnement principalement individuel pratiqué dans ces organismes. Certains de ces diplômés avaient l'intention d'exercer en tant que psychologues, mais ils se sont heurtés au manque de débouchés professionnels dans ce domaine. Ils ont parfois découvert l'accompagnement des chômeurs par le biais d'une activité bénévole :

« Donc, j'étais toujours sur un projet plutôt psy au début de l'OP<sup>9</sup>, plutôt sur un projet psy. Je voulais soit concrétiser, soit faire le deuil de mon projet, si tu veux. Enfin, le but, c'était d'aller voir si... quelles autres possibilités j'avais. Je n'en avais pas beaucoup, en même temps, pour bosser dans le domaine de la psychologie avec mon Master. Donc j'ai rencontré quelques psychologues, ça a été rapide, quoi. J'ai fait tous les CAM, CMPP, CMP ! (...) J'ai dû rencontrer cinq psychologues. J'avais fait un stage à l'Espace B. qu'est un centre d'addictologie sur N., qui traite plutôt les troubles alimentaires. Donc, ouais, et puis, parallèlement, je me suis inscrite aux Restos du cœur pour être bénévole. Ouais, dans la foulée. Octobre : inscription ANPE. J'ai dû commencer mon OP début décembre et je me suis inscrite pour la campagne d'hiver. Donc euh... je me suis inscrite avec une amie et, justement, on a commencé sur la distribution alimentaire. Tous les mardis, on y allait toute la journée. Et puis après, ils avaient fait, en fait, un petit pôle qui s'appelait... C'était un pôle où on recevait les gens sans rendez-vous pour prendre un café ou pour faire un CV ou pour appeler l'assistante sociale ou pour trouver un hébergement d'urgence ou recréer un lien avec l'assistante sociale parce que... Et souvent, c'était de la discussion autour d'un café. Donc, c'est un petit peu ça qui m'a donné, en fait. C'est vraiment ça, du coup, parce que je ne connaissais pas en fait l'insertion sociale et professionnelle. J'avais vraiment beaucoup plus fait des stages en psycho. Donc du coup, c'était pas un secteur que je connaissais et on a commencé, on était trois, quatre à monter ça. Donc, euh, après, on a fait des petites annonces, annonces d'emploi, on recevait pour un CV, on essayait de recréer un lien pour qu'ils aillent à l'ANPE, pour qu'ils soient inscrits comme demandeurs d'emploi, pour qu'ils prennent un contact avec leur assistante sociale, parce qu'il faut savoir que généralement, ils ont coupé tous les liens. Et puis, il y a beaucoup de préjugés, ils ont vécu des expériences parfois traumatisantes avec les travailleurs sociaux, comme ça peut arriver. Et du coup, c'était assez intéressant. Et puis, dans le coup, dans mon OP, j'ai commencé à aller moins vers la psycho et plus vers... bah, le conseil en insertion. Donc, j'ai rencontré... j'ai commencé les enquêtes métiers, le parcours de projet professionnel classique. J'ai rencontré une personne d'une Association Intermédiaire, j'ai rencontré en enquête métier des conseillères Mission locale, euh... J'ai rencontré qui d'autre ? J'ai rencontré pas mal de monde ! J'ai fait toutes sortes d'enquêtes métiers possibles et imaginables, et puis, un moment, le projet est venu ! Pourquoi

---

<sup>9</sup> OP : cette jeune était inscrite à l'époque dans un « Objectif Projet », une des prestations d'accompagnement de l'ANPE.

pas 'conseiller en insertion' ? Sauf que je ne savais pas trop, honnêtement, je ne savais pas trop ce que c'était. Les enquêtes métiers m'avaient quand même donné une idée du métier, je trouvais que ça pouvait être intéressant. » (Conseillère d'une Mission locale).

Cette jeune femme a été orientée par la conseillère qui la suivait dans le cadre de l'Objectif Projet vers une formation modulaire individualisée et alternante qui lui a permis de faire un stage de deux mois dans une Mission locale, à l'issue duquel elle est parvenue à se faire embaucher dans une autre Mission locale de la région.

Il peut paraître surprenant de trouver parmi les conseillers une troisième catégorie de diplômés, sans connaissance de l'insertion professionnelle ou des sciences humaines. Quelles sont les compétences attendues dans ce cas ? En fait, les employeurs recherchent plutôt un niveau relativement élevé de qualification et de culture générale auprès de tels professionnels qu'ils se chargent de former après les avoir embauchés. Par exemple, le responsable d'une association spécialisée dans l'accompagnement des jeunes diplômés, majoritairement issus de l'université, insiste sur le fait qu'il recherche avant tout des jeunes conseillers diplômés qui seront ainsi proches des caractéristiques de leur public.

De manière générale, il apparaît que le champ de l'accompagnement est en grande partie composé de professionnels qualifiés, titulaires d'un diplôme de niveau bac+4 ou 5. 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.

Enfin, une quatrième catégorie rassemble des conseillers moins diplômés et en général plus âgés. Il s'agit notamment d'agents de l'ANPE entrés par concours, il y a vingt ans ou plus, avec un niveau d'études équivalent au bac + 2. Les agents de la génération suivante que nous avons interviewés ont un niveau d'études supérieur à leurs aînés. Hormis cette différence, les agents présentent un point commun : quel que soit leur âge et leur ancienneté professionnelle à l'ANPE, ils disent tous être devenus conseillers sans en avoir eu le projet. Nombre d'entre eux utilisent l'expression « par hasard » pour expliquer leur parcours. Une animatrice d'équipe, d'environ 50 ans, établit ce même constat à propos des agents qu'elle a vu arriver depuis le début de sa carrière, démarrée en 1990 :

« Beaucoup de gens ont accédé à l'ANPE vraiment par hasard, ça on peut le dire. C'est rarement... Petite fille, on n'a pas dit : 'Je veux être conseillère ANPE !' C'est un métier qui se découvre comme ça, un peu par hasard. On embauche beaucoup de CDD qui, pratiquement tous, passent le concours. Donc, c'est quand même un signe qu'ils y ont trouvé leur compte, parce que je pense que si vraiment au bout de 12 mois, 18 mois de CDD, si ça vous plaît pas du tout, vous partez, vous cherchez autre chose, surtout qu'en général c'est souvent d'assez jeunes conseillers, c'est pas obligatoire. Donc, non, je crois que c'est un métier qui se découvre beaucoup sur le tas. » (Animatrice d'équipe, ALE).

Les conseillers ANPE ne sont pas les seuls professionnels de l'accompagnement à ne pas avoir choisi leur métier. Aucun n'a déclaré avoir été mu par une vocation pour l'accompagnement. Certains se souviennent cependant avoir eu envie de devenir travailleur social et déclarent, de ce fait, être satisfaits de travailler aujourd'hui dans l'insertion professionnelle, même s'ils affirment avec force ne pas faire le même travail qu'une assistante

sociale (point sur lequel nous reviendrons plus loin).

Enfin, certains ont suivi des études sans lien aucun avec l'insertion professionnelle, comme, par exemple, cette conseillère de l'AFPA qui après des études d'architecture d'intérieur, entame des études de communication. Elle occupe pendant 9 ans un poste d'assistante de production à France 2, avant de mettre un terme à cette expérience pour entrer à l'AFPA. On ne comprend la logique de son parcours qu'à la lumière de son passé familial :

« Etudes d'architecture d'intérieure, après études de communication et, on va dire, je baigne dans l'AFPA depuis toute petite. Je suis une enfant Afpaienne, mes parents travaillaient tous les deux à l'AFPA, à la direction, et puis voilà... Donc je suis vraiment un produit purement AFPA. L'AFPA, c'est quelque chose déjà qui au départ est viscéral, c'est vraiment... La mission de l'AFPA m'a toujours plu ! » (conseillère à l'AFPA).

L'examen de ces titres d'emploi conduit à questionner les trajectoires des individus qui en sont les porteurs. Elles se laissent, en fait, classer en deux grands types : une entrée dans le métier d'accompagnateur en début de carrière et une entrée plus tardive après une reconversion professionnelle subie ou choisie.

### ***2.3. Conseillers débutants et reconvertis : deux types de parcours professionnels***

A travers les récits que les conseillers font de leurs trajectoires, apparaissent deux types de modes d'entrée dans le métier auquel ils accèdent soit en tant que débutants, assez rapidement après leur sortie d'études, soit au moment d'une reconversion professionnelle qu'ils choisissent ou subissent.

Pendant leurs études, nombre de conseillers avaient un projet professionnel en lien avec le diplôme qu'ils préparaient. Inscrit en Lettres, l'un d'eux avait l'intention de passer un concours d'interprète. Une autre, en maîtrise de psychologie, se destinait à l'enseignement. Certains encore envisageaient de trouver un emploi dans le domaine du travail social. C'est au cours de leur recherche d'emploi que ces jeunes diplômés découvrent, par hasard et de fil en aiguille, des débouchés dans le domaine de l'insertion professionnelle et plus précisément dans l'accompagnement des chômeurs.

Sa licence d'AES en poche, Sandra a l'intention de passer des concours administratifs. Mais poussée par la nécessité de subvenir à ses besoins, elle enchaîne des emplois plus ou moins alimentaires : « Je testais un petit peu tout. » dit-elle. Après un passage en contrat emploi jeune, elle est un peu perdue et décide de suivre les conseils d'un agent de l'ANPE qui l'incite à faire un bilan de compétences. C'est la consultante chargée de son bilan qui l'oriente alors vers le domaine de l'accompagnement : « Vraiment, tu devrais faire ce métier, je te vois tout à fait dans ce métier-là, tu as la fibre et tout, est-ce que ça t'intéresserait pas ? » Sandra, pour qui « tout était bon à prendre » à ce moment de son parcours, accepte cette proposition et se trouve ainsi recrutée en tant que consultante en accompagnement dans l'organisme où elle était elle-même accompagnée. Cette embauche est le point de départ de sa carrière dans l'accompagnement. Elle sera licenciée par cet organisme après un dépôt de bilan, puis embauchée dans une agence d'intérim où elle est chargée d'accompagnement dans le cadre de

la mise en place des nouveaux contrats émanant des Conseils généraux, autorisés à confier le suivi des bénéficiaires du RMI à des opérateurs privés. Après l'avoir embauchée en CDD, l'agence d'intérim, satisfaite de ses services, lui a proposé un CDI à temps plein.

D'autres conseillers sont arrivés quant à eux sur le tard dans l'insertion professionnelle, et ce, souvent après une rupture dans leur parcours. Cette rupture peut être choisie ou subie.

Le parcours de Roland illustre le cas d'une « reconversion choisie ». L'université, ce n'était pas fait pour lui ! Se sentant trop livré à lui-même, Roland abandonne ses études de biologie à la fin de sa première année de DEUG de biologie pour entrer dans la vie active. Il travaille pendant sept ans dans l'animation, mais le regret de ne pas avoir fait d'études supérieures le taraude : « Au bout d'un certain temps, je me disais qu'y avait des limites et là j'ai ré-entamé des études de psychologie. » Pour financer ses études, il devient notamment convoyeur de voitures dans une société de location. Pendant l'année de DESS, il effectue son stage pratique dans un Centre d'interdépartemental de recherche et de perfectionnement (CIRP) où il est chargé d'animer un atelier pédagogique personnalisé. Après l'obtention de son diplôme, les responsables du CIRP lui proposent de l'embaucher et lui confient le suivi des préparations aux concours du secteur paramédical, sachant qu'il avait des connaissances en biologie. Il acquiert ainsi des savoir-faire en matière d'orientation professionnelle et de construction de projet qui lui permet de poser sa candidature en 1999 dans un organisme de formation privé, prestataire de service de l'ANPE. Son profil intéresse les responsables de cet organisme, notamment parce qu'ils le jugent à même de prendre en charge les prestations destinées aux chômeurs, telles que les « Objectifs Emploi » et « Objectifs Projet ». Après une période caractérisée par l'occupation d'emplois alimentaires destinés à financer parallèlement des études universitaires, Roland s'est donc stabilisé dans le domaine de l'accompagnement où il a commencé sa carrière vers l'âge de 35 ans.

Toutes les reconversions ne sont cependant pas toujours aussi bien vécues. Elles interviennent parfois sans être choisies, à la suite d'un licenciement ou d'un échec professionnel. Lydie a trouvé un emploi de responsable d'un centre téléphonique dans une entreprise de vente par catalogue, après avoir obtenu une maîtrise de sciences. Après douze années passées dans ce poste, elle décide de se reconverter et entame des études de psychologie du travail qui l'amènent à s'installer en libéral et à « vendre aux entreprises » des stages sur la gestion du stress. Mais elle ne parvient pas à vivre de cette activité libérale, faute de clients. Trois ans plus tard, elle dépose le bilan de son entreprise et tente, par hasard, le concours de conseiller à l'ANPE qu'elle réussit. Elle regrette l'échec de son expérience en libéral, mais elle parvient, *a posteriori*, à dégager une cohérence dans son parcours qu'elle a présenté comme une succession de rebondissements : « J'ai passé le concours de l'ANPE et je pense, bon, avec mon expérience d'entreprise, de responsable dans un centre téléphonique où j'avais fait du recrutement aussi, je recrutais les conseillères, j'ai voilà... Et donc tout ce que j'avais sur les techniques de communication relationnelles, je crois que ça se mariait tout de même assez bien. »

Ces deux types de trajectoires, illustrés par les histoires de Roland et Lydie, indiquent que les candidatures de jeunes débutants comme celles de personnes expérimentées intéressent les employeurs dans le domaine de l'accompagnement, secteur actif et pourvoyeur d'offres

d'emploi.<sup>10</sup> L'ANPE est à ce titre un bon exemple puisque cette institution a ces dernières années connu plusieurs vagues importantes de recrutement. Le rapport public annuel de la Cour des comptes de 2008 souligne à ce propos que « de 1999 à 2006, les emplois de l'ANPE ont augmenté de plus de 55%, passant de 16 554 à 25 701 (en emplois budgétaires) et de 17 766 à 27 631 (en emplois permanents) ». (Cour des comptes, 2008, p.502). Par ailleurs, depuis la loi de Cohésion sociale, les opérateurs privés ont investi le marché de l'accompagnement et ont à cette occasion créé de nouveaux postes de conseillers, dont il est difficile de connaître le nombre avec précision. Enfin, les prestataires de l'ANPE et autres commanditaires ou financeurs (tels que les municipalités, les Conseils généraux, le FSE, etc.), bien que fragiles car très dépendants des appels d'offres, sont aussi pour leur part offreurs d'emploi d'accompagnateur.

Le secteur de l'accompagnement apparaît donc relativement dynamique et créateur d'emplois qui s'avèrent généralement stables dans le sens où les conseillers rencontrés sont majoritairement embauchés en CDI<sup>11</sup> et à plein temps ou à temps partiel « choisi », ou en tout cas demandé par les salariés de ce secteur qui s'avèrent être majoritairement des femmes. (Pour consolider ces constats, il faudrait toutefois disposer de données chiffrées sur les emplois d'accompagnateurs. Or, à ce jour, il n'existe pas de tableau d'ensemble puisque ces professionnels n'ont pas pu faire l'objet d'un recensement exhaustif, tant leur identification est difficile du fait notamment de la diversité de leurs titres d'emploi et de leurs structures d'attache).

Un bémol vient toutefois nuancer ce bilan *a priori* positif. En effet, les salaires s'avèrent globalement assez faibles, notamment ceux offerts par les structures privées associatives, dont les principales ressources proviennent de contrats passés avec des financeurs publics. Dans ces structures, le salaire mensuel moyen semble approximativement compris dans une fourchette allant de 1200 à 1600 euros net. Cette moyenne est d'autant plus faible que les conseillers embauchés possèdent un haut niveau de qualification (bac+4 et bac+5). A titre d'exemple, on peut citer le cas d'une Maison de l'emploi où les salaires nets offerts aux accompagnateurs de chômeurs, titulaires de diplômes de niveau bac+2 à bac+5, varient entre 1350 et 1500 euros. Il est intéressant de souligner que dans cette structure, tous les conseillers ne sont pas logés à la même enseigne, comme l'explique un responsable :

« Alors ceux qu'on a recrutés, par exemple les dirigeants d'entreprises qu'on a recrutés, leur salaire n'est pas du tout le même, ce sont des chargés de mission sur un certain nombre de choses, tournés vers l'entreprise, donc ils ont un salaire qui est nettement plus élevé, enfin nettement je ne sais pas, mais ça tourne autour de 2000 euros peut-être. » (Directeur adjoint, Maison de l'emploi).

Les conseillers auprès des chômeurs sont donc en l'occurrence moins bien rémunérés que les

---

<sup>10</sup> Dans plusieurs structures, les responsables ont à ce propos souligné l'intérêt d'une telle diversité de profils des accompagnateurs qui ont ainsi la possibilité de partager leurs connaissances. Ce partage de savoirs, acquis en formation ou en situation de travail, est en pratique très utile, tant les compétences nécessaires aux accompagnateurs peuvent être nombreuses (aspect qui sera développé ultérieurement).

<sup>11</sup> Toutefois, cette affirmation est énoncée ici avec précaution. Elle est certainement le produit d'un « effet d'optique » : comme partout, les CDI sont quantitativement majoritaires, mais les CDD sont probablement sur-représentés dans ce secteur.

conseillers intervenants auprès des entreprises, même si le niveau de qualification des premiers est élevé. Il est vrai que ce niveau de qualification est en partie dévalorisé par le type de diplôme détenu qui, comme on l'a vu, relève des sciences humaines, des Lettres ou de cursus récents et très professionnalisés, spécialisés dans le domaine de la gestion des ressources humaines ou de l'insertion socio-économique.

La détention de ce type de diplôme et la proximité des activités d'accompagnement avec le secteur du travail social constituent sans doute des déterminants forts permettant d'expliquer la composition fortement féminisée des effectifs de salariés de l'accompagnement. Certains conseillers ou responsables de structures rencontrés estiment, par ailleurs, que la faiblesse des salaires en vigueur dans ce domaine est d'autant mieux acceptée que les salarié(e)s sont majoritairement des femmes. La responsable régionale d'une association signale à ce propos que le contenu des candidatures spontanées qu'elle reçoit est nettement différencié selon le sexe de l'expéditeur :

« Les hommes, peut-être, ils ont plus de prétentions ? Donc, effectivement, enfin moi quand je reçois des candidatures, par exemple des candidatures spontanées, les candidatures de femmes en général, c'est : 'chargée de mission insertion' ou sinon, elles parlent de 'conseillère emploi', enfin ce genre de chose. Quand je reçois des candidatures spontanées d'hommes, en général, c'est plutôt : 'responsable de relais', 'coordination d'activités', 'responsable de projet'. » (Responsable régionale d'une association spécialisée dans l'accompagnement des jeunes diplômés).

Ce commentaire renvoie plus largement aux logiques sexuées qui prévalent dans le choix d'un métier et qui orientent les comportements des demandeurs d'emploi sur le marché du travail. De manière évidente, des mécanismes d'autocensure intériorisés sont à l'œuvre dans les démarches de recherche d'emploi. Les femmes et les hommes ont, en l'occurrence, intégré le fait que les métiers de conseil du champ de l'insertion professionnelle, situés au plus près du terrain, c'est-à-dire au contact direct des usagers, incombent prioritairement aux femmes.

Finalement, un profil type du conseiller en accompagnement se dégage de l'ensemble de nos observations. Ce professionnel s'avère être une femme, qualifiée, débutante ou expérimentée. Son salaire peut être jugé assez faible au regard de son niveau de qualification. Si elle peut être salariée dans des structures variées, elle occupe un emploi stable en CDI et exerce à temps plein son activité, surtout en début de carrière. Elle n'avait initialement pas la vocation d'exercer un métier dans l'accompagnement des chômeurs, mais, (comme on le verra de manière plus générale dans un chapitre ultérieur), elle déclare occuper un emploi qu'elle a appris à apprécier en dépit d'une lourde charge de travail. Afin de compléter ce tableau, il va maintenant s'agir de décrire, dans un premier temps, les compétences jugées nécessaires par les conseillers et leurs encadrants pour être un bon professionnel de l'accompagnement et, par la suite, de s'interroger sur les modes d'acquisition de ces compétences, sachant que les conseillers bien que qualifiés n'ont pas suivi de formation spécialisée dans le domaine de l'accompagnement des chômeurs ou de l'insertion sociale et professionnelle.

### **3. Les compétences des professionnels de l'accompagnement des chômeurs**

#### ***3.1. Les compétences requises***

Le guide d'entretien appliqué comprenait un axe de questionnement portant sur les compétences requises pour exercer une activité d'accompagnement. Les réponses des conseillers et des responsables de structures ont été recensées et classées en fonction des catégories émergentes (voir tableau ci-dessous). Les avis formulés se révèlent très homogènes, laissant ainsi transparaître une définition consensuelle du « bon conseiller ». A travers ce recensement, il ne s'agit pas de chercher à « mesurer » le poids respectif de chaque compétence ; ceci n'aurait en soi pas vraiment de sens puisque les personnes interviewées insistent sur la nécessaire combinaison de ces compétences qui ne sont pas mobilisées en permanence, mais en fonction des situations des chômeurs et de l'avancement de leur recherche d'emploi.

## ***Recensement des compétences du « bon conseiller » dans le domaine de l'accompagnement***

### Qualités d'écoute, maîtrise des techniques d'entretien, capacité de prise de recul, de distanciation

- écoute active / savoir mener un entretien / travail approfondi sur les méthodes d'entretien / ne pas se laisser déborder, être capable de prendre du recul, de la distance, ne pas se laisser envahir par la personne en face / maîtrise de l'entretien, maîtrise de soi, ne pas se laisser envahir par les sentiments de l'autre qui est triste, déprimé, en colère / savoir gérer du stress, savoir gérer des priorités

### Neutralité

- aider à la décision sans décider à la place de la personne / analyser, ne pas juger

### Principe de réalité

- ne pas chercher à toujours satisfaire le chômeur : dire les choses, être réaliste / identifier les compétences du chômeur

### Capacité de dynamiser ou redynamiser les chômeurs

- transmettre de l'énergie

### Connaissance du marché du travail

- connaître le monde de l'entreprise / le réseau intérim / le réseau d'insertion, celui des prescripteurs au niveau du territoire (local, départemental ou régional) / expérience dans le recrutement / une approche pragmatique des relations formation-emploi / connaître les secteurs d'activités, les pratiques de recrutement des entreprises / lire un CV d'une manière pertinente par rapport à la façon dont il sera lu en entreprise selon la cible professionnelle / être au fait des techniques et des réflexions actuelles des entreprises en matière de recrutement / avoir des relations avec l'entreprise, des connaissances sur le fonctionnement du marché du travail / petite expérience professionnelle compensée par des activités associatives, des jobs... une ouverture sur la vie, une ouverture d'esprit

### Capacité de se tenir informé, curiosité

- une capacité à se documenter, une curiosité d'esprit, être constamment au fait de ce qui se passe dans les entreprises, là où en sont les entreprises dans leurs pratiques et leur politique de recrutement / veille documentaire et une veille informative

### Connaissance des mesures, des dispositifs d'insertion, de formation

- connaissances en insertion professionnelle / on ne peut pas leur demander de connaître toutes les mesures, c'est impossible, petite formation interne nécessaire au départ / compétences de veille

### Capacité d'animation d'un groupe

- travail auprès d'un groupe / animation d'atelier de TRE / ne pas imposer un savoir / laisser les gens s'exprimer / on n'est pas à l'école / favoriser l'expression orale / transmettre des techniques / faire en sorte que les gens instaurent un échange entre eux, se remontent le moral

### Autonomie

- être autonome dans l'organisation de son travail

- gérer son travail

### Qualités rédactionnelles

- être capable de restituer à l'écrit

### Défauts

- vouloir aider comme une assistante sociale

- jouer le psy, par exemple en recourant à des tests de personnalité

- manque de distance par rapport aux difficultés du chômeur

L'accompagnement des chômeurs suppose des qualités d'écoute, ou plus précisément d'écoute active, qui sont nécessaires au conseiller parce qu'il a besoin d'informations sur l'histoire de son interlocuteur pour faire son travail. L'écoute est active dans le sens où il ne s'agit pas de « jouer les psy », c'est-à-dire d'encourager la personne à se libérer d'éventuelles tensions ou à exprimer son mal être, entre autres dû au chômage, dans un but thérapeutique. La production de parole est canalisée et centrée sur des questions liées à la recherche d'emploi, afin de suivre les étapes successives et standardisées des démarches qui vont de l'établissement d'un bilan jusqu'aux entretiens d'embauche. Pour ce faire, la maîtrise des techniques d'entretien est requise ; elle recouvre non seulement une régulation de l'interaction en cours, mais également une capacité de prise de recul ou de distanciation vis-à-vis de la charge émotionnelle qui caractérise certains échanges.

Les techniques d'entretien et d'écoute sont toutefois appliquées de manières différenciées selon, d'une part, le type de public et, d'autre part, le temps dont dispose le conseiller. De manière générale, celui-ci dispose de plus de temps quand il accompagne des chômeurs en grande difficulté. Dans ce cas de figure, son approche s'apparente à celle des travailleurs sociaux. Tout en maintenant la recherche d'emploi au centre de l'échange, il laisse son interlocuteur aborder des thèmes annexes afin de l'aider à régler des problèmes qui « freinent son insertion professionnelle ». Cette conception de l'accompagnement correspond particulièrement à celle développée dans les Missions locales qui adoptent une « approche globale du jeune » prenant en compte tout autant les questions de formation que de santé, logement, loisirs, etc. Certains conseillers en Mission locale, par exemple, consacrent même tout leur temps de travail à un type d'accompagnement social couplé à une aide à la recherche d'emploi prise en charge par un(e) autre collègue (de sorte qu'accompagnement vers l'emploi et accompagnement social sont dissociés) :

« Oui, j'interviens que sur l'aspect logement. Il y a quand même le suivi... Par exemple, proposer la candidature d'un jeune sur le logement... et ma collègue va expliquer au niveau de l'emploi et de la formation, et moi que sur l'aspect logement, même si c'est lié. Ça fait que souvent aussi, on a des entretiens qui sont comme ça de simples avis où le jeune rencontre, bah, le référent logement plus le référent emploi pour essayer d'articuler tout ça, parce que moi, comme je leur dis, je leur demande d'avoir les ressources, les fiches de paie, donc avec ça je vais pas les accompagner sur la recherche d'emploi, donc on est souvent obligé comme ça d'avoir un suivi à deux. » (Conseillère dans une Mission locale).

Le jeune est en l'occurrence doublement accompagné, et ce au cours d'une longue période, qui peut parfois s'étendre sur plusieurs années, la limite étant atteinte à son vingt-cinquième anniversaire. Il en va autrement dans le cadre d'accompagnements où le temps est compté et où la question du retour rapide en emploi est centrale. Un des dispositifs les plus représentatifs est sans doute celui du « Suivi mensuel personnalisé » qui concrètement amène les agents de l'ANPE à recevoir les 120 à 140 demandeurs d'emploi qu'ils ont « dans leur portefeuille » tous les mois, à partir du quatrième mois d'inscription. Dans de telles conditions, l'entrevue ne peut guère durer plus de 20 minutes et doit être focalisée sur les démarches de recherche d'emploi, ce qui nécessite une conduite d'entretien relativement directive.

En dehors de ces conditions temporelles, tous les conseillers insistent sur la neutralité de leur intervention. Tous soulignent qu'ils prennent soin « de ne pas décider à la place » de la

personne. Leur mission consiste à l'aider à « faire le point » pour mieux construire un projet professionnel et un « plan d'action » pour atteindre ses objectifs. Toutefois, le conseiller se doit de guider son interlocuteur et de lui indiquer si son projet est « réaliste et réalisable » (termes que l'on trouve entre autres dans les cahiers des charges de l'ANPE destinés aux sous-traitants) :

« Bah, un prestataire, déjà, qui connaît pas le marché du travail local, ça fait peur quoi ! On en a, on a en eu. Moi, j'ai eu des prestataires qui m'ont un peu épaté quand j'ai vu des bilans, des résultats, en disant, je caricature, mais c'est un peu : 'Mr Untel veut être cosmonaute. Y a pas de problème, y a de l'avenir là-dedans ! » Oui, bah, sûr, à Baïkonour, mais pas ici ! » (Conseiller ANPE).

« Enfin, c'est la personne quand même qui définit son projet, on n'est pas là, nous, pour l'influencer, mais par contre, on est là pour lui... si elle définit un projet qui n'est pas du tout porteur, justement en terme d'emploi, bah, lui, dire : 'Non, pour ça, on peut pas valider !' Parce que nous, on a la fonction aussi de valider, de dire à l'ANPE : 'Voilà, appuyez sa demande de formation, dans tel secteur, ou tel truc.' C'est aussi l'ANPE qui va financer la formation, donc faut que ce soit quand même porteur ! » (Conseillère d'une association prestataire de service de l'ANPE).

L'accompagnement consiste ainsi à faire valoir un principe de réalité, mettant en adéquation le profil du chômeur et les attentes des employeurs, ou plus précisément à lui faire prendre conscience de son « employabilité ». Une telle confrontation à la réalité du marché du travail peut être plus ou moins brutale pour le chômeur, surtout pour celui dont les aspirations se révèlent trop élevées. On comprend alors que le travail d'accompagnement recouvre nécessairement une part de soutien moral et de dynamisation / redynamisation qui donne au chercheur d'emploi la force de continuer à avancer, de ne pas baisser les bras, en dépit des déceptions et échecs qu'il est susceptible d'essuyer.

Ce maintien des chômeurs en état de recherche d'emploi active s'appuie sur une connaissance du marché du travail et du monde de l'entreprise. Un projet professionnel ne peut être jugé « réaliste et réalisable » qu'en regard de l'activité économique du secteur géographique où la prospection se déroule. Le conseiller doit donc être au fait de l'actualité économique du territoire qu'il couvre, avoir repéré les sources d'emploi, la nature des emplois proposés et les secteurs les plus porteurs. On attend de lui qu'il soit en contact avec des entreprises (ou encore des organismes professionnels, des organismes de formation, etc.) afin également de connaître leurs besoins en main-d'œuvre, ainsi que leurs pratiques de recrutement pour mieux guider les chômeurs dans leur utilisation des techniques de recherche d'emploi.

Des variantes existent dans ce rapport au marché du travail selon le type de public accompagné. Pour citer deux cas éloignés, on évoquera tout d'abord la situation d'une conseillère employée par une association, dans un quartier dit « politique de la ville » où elle est amenée à rencontrer des habitants de cette zone très défavorisée, souvent issus de l'immigration et parfois ne sachant ni lire, ni écrire le français (et ne le parlant qu'avec difficulté). Le marché du travail s'avère dans ce cas de figure très localisé. Les contacts avec les employeurs passent par un réseau associatif composé de travailleurs sociaux qui travaillent avec des petites entreprises entre autres spécialisées dans le secteur des services à la personne. Les contrats de travail proposés sont bien souvent des contrats aidés, destinés à des travailleurs très faiblement qualifiés. Par contraste, on peut comparer ce type d'accompagnement à celui d'une cellule universitaire d'aide à la recherche d'emploi destinée

à des étudiants de master. D'après le responsable, les conseillers tiennent leur connaissance du marché du travail des relations directes qu'ils ont avec des grandes entreprises et leurs DRH (directeurs de ressources humaines), même si ces derniers sont peu familiers du milieu universitaire et beaucoup plus à l'aise avec celui des grandes écoles, dont ils sont en général issus. Par ailleurs, cette plus ou moins grande facilité à entrer en contact avec le monde des entreprises est en partie compensée par une veille documentaire effectuée à travers la lecture de la presse spécialisée, la consultation des sites des entreprises, autre source d'informations utile aux chômeurs. Certains intervenants en aide à la recherche d'emploi consultent également les publications d'organismes producteurs de statistiques :

« Et puis que ce soit sur notre site de P. ou ici à L., on va décliner ça, bah, via les statistiques des ASSEDIC, sur les besoins de recrutement annoncés par les entreprises, métier par métier, secteur par secteur. On met en évidence aussi les écarts qui peut y avoir ou les contradictions sur euh... bah, pour un métier donné, y a beaucoup de demandeurs d'emploi, mais y a aussi beaucoup de demandes des entreprises, comment ça se fait ? Donc, qu'est-ce qui se passe ? » (Formateur d'un organisme de formation).

La curiosité est donc tout particulièrement appréciée chez les conseillers notamment parce que le marché du travail est loin d'être transparent : ils rappellent, en effet, très souvent aux chômeurs que les petites annonces publiées ne représentent qu'une faible part des offres d'emploi et qu'il leur faut explorer le « marché caché » du travail par le biais de candidatures spontanées.

Outre une connaissance du monde de l'entreprise, les conseillers ont également 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. La nature et le volume de ces informations varient là aussi en fonction du type de public accompagné : un cadre chômeur de longue durée ne relève pas des mêmes droits et aides potentielles qu'un jeune diplômé, par exemple, titulaire d'un BTS.

Il n'a été question jusqu'à présent que de l'accompagnement individuel des chômeurs qui se concrétise par des rencontres régulières avec un conseiller. Or, des formules collectives sont également organisées. Il s'agit, par exemple, d'ateliers de techniques de recherche d'emploi rassemblant entre dix à quinze participants. Des thèmes tels que la constitution d'un CV, la rédaction d'une lettre de candidature sont abordés, à travers la réalisation d'exercices interactifs, celui demandant le plus d'implication personnelle étant sans doute la simulation d'entretien filmée avec la participation d'un employeur qui vient jouer le rôle d'un recruteur. L'animation de telles situations de groupe requiert des compétences différentes de celles nécessaires à l'accompagnement individuel. Le mode d'intervention adopté amène les conseillers à se mettre en retrait afin de favoriser l'expression des membres du groupe et de les amener à partager leurs expériences, à échanger conseils et parfois offres d'emploi ou encore à s'encourager mutuellement dans leurs démarches. Il s'agit donc de se démarquer d'une approche scolaire qui consisterait à transmettre des connaissances, et de privilégier l'instauration d'une dynamique de groupe qui, tout à la fois, rassure et motive les chômeurs.

Accompagnement individuel ou accompagnement collectif, dans les deux cas de figure, les conseillers sont de plus en plus soumis à l'obligation de rendre compte de leur activité et de leurs résultats, notamment depuis la mise en place de logiciels de gestion qui permettent d'enregistrer nombre de données sur les usagers suivis et l'évolution de leurs démarches.

Tous les conseillers ont à établir un bilan des actions mises en place, par exemple, au terme d'une mesure d'accompagnement. Il ne s'agit pas seulement de consigner des chiffres (nombre de rendez-vous, fréquence de ces rencontres...) mais aussi des commentaires sur l'évolution de la situation du chômeur, ses avancées, les aspects qui restent à approfondir, les attentes non satisfaites, les problèmes non résolus, etc. Il est de ce fait demandé au conseiller d'avoir une certaine aisance rédactionnelle ainsi qu'une grande capacité de synthèse, tant les bilans et autres documents administratifs impliquent la maîtrise d'un style concis et précis.

A l'issue de l'examen des compétences d'un conseiller en aide à la recherche d'emploi, il apparaît clairement que l'autonomie est, en toile de fond, une caractéristique indispensable à l'occupation de ce type d'emploi. En effet, l'intervenant passe la majeure partie de son temps de travail, seul, face à un chômeur ou face à un groupe. Il est l'unique témoin de l'évolution des parcours et des démarches entreprises ; il est aussi responsable des conseils qu'il dispense et des orientations d'action qu'il indique. Puisque tous les individus reçus sont différents, aucun supérieur hiérarchique n'est à même de prescrire le type de suivi que le conseiller devra appliquer. Il lui faut donc faire preuve d'une assurance dans son appréciation des situations, son diagnostic et ses préconisations.

Le professionnalisme dans le domaine de l'accompagnement recouvre donc la maîtrise d'un ensemble de compétences en grande partie relationnelles, appliquées tant en situation de face à face que lors d'interactions collectives, où il s'agit de transmettre non seulement des techniques de recherche d'emploi, mais aussi d'intervenir sur le comportement des chômeurs censés accomplir des « actes positifs et répétés de recherche d'emploi », si l'on s'en tient à la définition officielle de l'ANPE. Dans le paragraphe suivant, on s'interrogera sur les modes de construction de ce professionnalisme qui ne se déroule pas dans le cadre d'une formation institutionnalisée.

### ***3.2. Modes d'acquisition des compétences***

S'il existe bien quelques formations spécialisées dans l'accompagnement des chômeurs, telle celle de « conseiller en insertion professionnelle » délivrée par l'AFPA, rares sont les intervenants rencontrés à les avoir suivies. Ils ont en fait été formés « sur le tas », c'est-à-dire en situation de travail, au cours des premières semaines après leur prise de poste. Ils ont pour la plupart été placés en binôme, dès leurs débuts, auprès d'un collègue chevronné qu'ils ont observé pendant plusieurs jours consécutifs. Cette période passée, ils ont progressivement pris en charge l'accueil et la réception du public, souvent quelque temps encore en doublon, comme s'ils bénéficiaient d'un tutorat ponctuel. Certains conseillers ont cependant dû se « jeter à l'eau » sans filet. Tel fut le cas de cette conseillère d'un PLIE, embauchée pour remplacer son prédécesseur démissionnaire, qu'elle n'a de ce fait pas pu rencontrer. De plus, intervenant seule au sein d'une structure municipale où elle est détachée, elle n'a pas pu s'appuyer sur les conseils de collègues du même domaine que le sien. Elle a le sentiment d'avoir été « parachutée » dans un poste où elle a dû petit à petit prendre connaissance des dossiers des usagers, tout en mettant au point l'organisation de son travail lui permettant d'atteindre les objectifs fixés, qui impliquent des rendez-vous mensuels avec les 70 personnes de son portefeuille et un retour à l'emploi de 60% d'entre eux par an soit en CDI, soit en CDD de plus de 6 mois.

Que les conseillers aient été ou non encadrés à leur arrivée, ils se sont tous constitués individuellement un petit bagage de connaissances et d'outils, sorte d'équipement d'intervention qu'ils ont progressivement rassemblé et aménagé. Ils ont puisé ce matériel sur différents sites Internet, en consultant de la documentation disponible sur leur lieu de travail, en glanant quelques ficelles auprès de collègues, etc. Un élément crucial de cet équipement personnel s'avère être leur carnet d'adresses qu'ils alimentent petit à petit et qui contient entre autres un ensemble de contacts avec des personnes ressources auprès desquelles ils trouveront des réponses aux problèmes posés par les chômeurs. Ils se donnent la possibilité de solliciter les avis de spécialistes de domaines pointus, comme la formation professionnelle, sachant qu'ils n'ont pas le temps de se tenir au courant de la sortie des dernières lois et mesures.

Certains ont transposé des enseignements tirés de leur vie personnelle dans leur pratique professionnelle, comme l'a fait Clara, conseillère d'une agence d'intérim, qui avait aidé son frère pendant une longue période de chômage. D'autres ont utilisé une partie du contenu de leur formation initiale où ils ont trouvé des principes d'intervention. Les conseillers ayant suivi des études en sciences humaines et sociales ont, par exemple, pu s'appuyer sur des cours de psychologie clinique qui les ont aidés à se positionner dans le cadre des entretiens individuels. D'autres encore ont pu s'appuyer sur des expériences bénévoles ou militantes pour construire leur mode d'intervention dans le champ de l'accompagnement.

De manière générale, les conseillers ne critiquent pas ce mode d'apprentissage qu'ils préfèrent à des formations plus théoriques :

« - Donc en fait vous avez eu un apprentissage comme on dit 'sur le tas' ?

- Sur le terrain, ouais, complètement.

- Et ça vous a semblé intéressant ?

- Oui, oui, complètement ! Bah, c'est-à-dire qu'on apprend au moins le concret et y a pas de théorie, on est directement dans la pratique. Donc, en apprenant la pratique, finalement, on se sent beaucoup plus à l'aise que si on prenait des cours théoriques sur qu'est-ce que l'accompagnement, les machins... Alors, ça nous empêche pas de réfléchir à ça, ça c'est sûr, mais au moins on est vraiment dans le concret quoi ! » (Sandra, conseillère d'une agence d'intérim).

La formation continue représente une autre source de connaissances, mais inégalement répartie. Certaines structures ne proposent aucune formation à leurs salariés, pendant que d'autres offrent un choix varié de stages à travers leur plan de formation annuel (voir tableau ci-dessous, comportant la liste de formations citées par les accompagnateurs ou leurs responsables).

Le travail aurait pu consister à regrouper les thèmes proposés selon divers critères : nature de la structure, taille de celle-ci et ancienneté des agents. La taille de l'échantillon ne permet cependant pas de réaliser une analyse systématique pertinente. De ce fait, nous avons gardé les informations sous la forme d'une liste de thèmes, tels qu'ils ressortent des entretiens. Nous avons procédé à un travail de regroupement, autour des deux axes qui nous ont paru significatifs pour l'analyse.

## Liste des thèmes abordés dans le cadre de stages en formation continue

Thèmes liés au marché du travail, au contexte institutionnel de l'activité d'accompagnement	Thèmes liés à la connaissance des publics, des enjeux sociaux macro-économiques de l'emploi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- marché du travail, environnement socio-économique</li> <li>- formation sur la relation entreprises</li> <li>- création d'entreprise</li> <li>- fonctionnement de l'université</li> <li>- conventions avec les financeurs</li> <li>- techniques de recherche d'emploi</li> <li>- sur la formation professionnelle continue, sur les mesures de l'emploi</li> <li>- utilisation de logiciels, formations techniques</li> <li>- gestion des offres sur Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- techniques d'entretien</li> <li>- animation de groupe</li> <li>- rapport des intervenants à l'argent (par rapport aux aides financières que certains peuvent délivrer)</li> <li>- formations thématiques, sur l'action handicap, la prise en charge des personnes handicapées, les discriminations</li> <li>- gestion des conflits</li> <li>- « stéréotypes de sexe », formations autour de la question des femmes, de l'égalité des chances, autour des femmes</li> <li>- rapport des jeunes au travail</li> </ul>

Même si l'offre de formation est abondante dans certains organismes (comparativement à d'autres structures moins bien dotées), des manques se font notamment sentir lorsque de nouvelles mesures sont mises en place très rapidement. Des dispositifs sont ainsi souvent instaurés à l'ANPE rapidement, afin d'appliquer une injonction institutionnelle et politique prise dans l'urgence. Les conseillers n'ont alors guère le temps de réfléchir aux conditions matérielles d'application de ces mesures. Le Suivi mensuel personnalisé a, par exemple, modifié en profondeur le mode relationnel existant avec les demandeurs d'emploi, désormais suivis par un même conseiller référent qui a dû s'adapter à un nouveau mode d'accompagnement beaucoup plus impliquant, sans avoir reçu de formation :

« Oui, moi je pense que ça nécessite une autre approche ! Malheureusement, bon, on n'a pas été trop accompagnés sur ce volet-là, parce que si vous voulez, ça se fait très vite quand même hein, c'est un peu la veille pour le lendemain... c'est pas quelque chose qu'on a vu venir... ça fait plus d'un an maintenant, ça fait quoi 18 mois. Bah, je pense que c'est dans... enfin, bon, on a, nous, la demande de le faire à l'interne, hein, de former, d'aider les conseillers à l'interne. » (Animatrice d'équipe ANPE).

Par ailleurs, on soulignera que l'offre de formation ne représente pas le même coût pour toutes les structures. Le directeur d'une association spécialisée dans l'accompagnement a insisté sur le poids que constitue sa contribution à la formation permanente, notamment lorsque l'un des salariés est engagé dans une formation longue (Master spécialisé à l'université, démarche de qualité et labellisation pour la structure dans les réseaux professionnels, etc.). L'absence d'un salarié entraîne bien souvent des complications organisationnelles, surtout lorsque l'effectif du personnel permanent est réduit. Nous avons peut-être là une clé de compréhension de la préférence pour le recrutement de candidats de niveau II ou I dans les structures du champ professionnel de l'accompagnement : ce sont autant de connaissances acquises avant l'embauche, qui permettent d'alléger le plan de formation.

Pour clore le point sur les formations continues proposées aux conseillers, on soulignera le poids relativement important accordé à des thèmes pratiques, destinés à renforcer la qualité d'intervention de ces salariés, tels que l'« animation de groupe », la « gestion des conflits », ou encore le « rapport à l'argent » qui apportent des savoir-faire (souvent d'ordre relationnel) souvent non abordés dans le cadre de la formation initiale et jugés utiles à l'exercice professionnel des métiers de l'accompagnement.

Ce paragraphe avait pour objectif la mise en évidence des compétences jugées nécessaires par

les accompagnateurs eux-mêmes et leurs responsables pour remplir la fonction d'accompagnement des chômeurs. L'étape suivante consiste maintenant à cerner les registres d'actions dans lesquels ces compétences sont mises en œuvre, c'est-à-dire à détailler les activités constitutives de l'emploi telles qu'elles sont décrites par les personnes interviewées.

## **4. Contenu de travail des intervenants dans le champ de l'accompagnement des chômeurs**

Bien que le métier d'accompagnateur ne soit pas identifié par un titre d'emploi stabilisé, nous verrons dans un premier temps que la description que les professionnels font de leurs tâches laisse apparaître un socle commun d'intervention, autour de ce qu'ils appellent parfois leur « cœur de métier ». Par ailleurs, selon le type de structure, des activités périphériques viennent souvent se greffer à ce fonds commun. Par la suite, nous procéderons à l'examen des outils propres à l'accompagnement des chômeurs sur lesquels s'appuient les accompagnateurs pour étayer la relation de service qu'ils entretiennent avec les chômeurs.

### ***4.1. Le « cœur de métier » ou le socle commun d'intervention des accompagnateurs***

Malgré la diversité institutionnelle des structures d'accompagnement, il se dégage une activité générique propre à ce domaine d'intervention, que les acteurs appellent leur « cœur de métier ». Les accompagnateurs exercent un métier de service et sont des spécialistes de la recherche d'emploi. Les destinataires de leurs services ont en commun de rechercher un emploi et de vouloir l'occuper le plus rapidement possible ou à court terme, par exemple, à l'issue d'une formation en cours. L'accompagnement est délivré gratuitement, il n'existe de ce fait pas de relation marchande entre l'accompagnateur et ses interlocuteurs. Le service proposé est relationnel et principalement immatériel ; il recouvre, d'une part, l'offre d'une présence physique d'un professionnel et de rencontres régulières dans le cadre d'entretiens dans un milieu institutionnel et, d'autre part, la délivrance par le biais d'échanges verbaux de conseils portant sur l'orientation professionnelle, sur les démarches de prospection et sur l'analyse du résultat de ces actions guidées. L'immatérialité des conseils oraux est souvent doublée de leur transcription écrite dans des petites fiches techniques, livrets, cahiers d'exercice, CD ROM, autant de supports qui renferment une trace des paroles du conseiller en dehors de la situation d'interaction directe.

Cette activité générique d'accompagnement s'appuie sur un type de traitement des chômeurs centré sur l'individu et sur un dispositif standard de technologies qui structure la période dite de recherche d'emploi en définissant le rôle du chercheur d'emploi. Ces deux composantes de l'accompagnement sont fortement intriquées et vont être artificiellement dissociées pour en faciliter leur présentation.

Le traitement du chômeur centré sur l'individu mobilise les compétences, déjà relevées plus haut, d'écoute ou d'écoute active du conseiller qui ne se positionne pas en tant que thérapeute, mais comme guide distancié, placé sur le chemin qui doit mener à l'accès ou au retour dans l'emploi. Le principe initial de l'aide à la recherche d'emploi (expression ici synonyme de celle d'accompagnement) suppose que le chômeur sache ou apprenne à organiser ses démarches ou à mettre en œuvre un plan d'action qui commence par un travail sur soi, sur son passé, son présent et son avenir. L'intervenant l'incite de ce fait à mener une réflexion

introspective, à retracer son parcours professionnel, d'abord par écrit puis à l'oral :

« Alors après sur les outils qu'on peut utiliser, bah, ça va être beaucoup des supports papier, par exemple pour que la personne arrive à faire un bilan de son parcours. On peut utiliser un exercice qu'on appelle « Ligne de vie ». Donc les éléments marquants : une colonne pour les positifs, une colonne pour les négatifs. Et puis, derrière, qu'elle développe pour elle-même : qu'est ce que ça représente ? Pourquoi elle dit que ça c'est positif ? Ça c'est négatif ? En quoi ça l'était ? Et après, nous, on peut suivre ça lors d'un entretien, dire, pour aider la personne à prendre un peu de distance par rapport à ça. Déjà, de toute façon, presque mécaniquement, quand la personne pose les choses sur papier, elle met à distance. » (Formateur d'un organisme de formation privé).

Ce bilan constitue la base sur laquelle un projet professionnel va être construit. Le rôle du conseiller consiste à juger du réalisme de ce projet, c'est-à-dire de l'adéquation entre les choix et préférences du chômeur et les caractéristiques du marché du travail ciblé. C'est à cette étape de l'accompagnement que le conseiller doit procéder à deux opérations, celles qui consistent à établir un diagnostic et une validation (ou non validation) du projet. Pour ce faire, il mobilise sa connaissance de l'environnement socio-économique, mais aussi des dispositifs administratifs et institutionnels comprenant les mesures de l'emploi, l'offre de formation disponible et les aides financières potentielles. C'est là que la neutralité revendiquée par les conseillers est aménagée. S'ils affirment respecter les choix des chômeurs, ils estiment devoir appliquer un principe de réalité afin de ne pas les laisser se fourvoyer dans une voie où débouchés professionnels concrets font défaut. Il les informe alors de l'existence de « secteurs porteurs » ou « en tension » (notions développées depuis quelques années entre autres par l'UNEDIC) où les offres d'emploi sont plus nombreuses.

Si le projet professionnel est validé, une phase plus pratique s'ouvre sur la mise en œuvre des techniques de recherche d'emploi (TRE). Il est à noter que ce système d'outils est à la fois stable dans le temps et dans l'espace : les TRE d'aujourd'hui sont, d'une part, les mêmes que celles des années 1980, d'autre part, elles s'avèrent semblables d'une structure d'accompagnement à l'autre. La terminologie est standardisée, ainsi que l'ordre de présentation de ces outils :

- le bilan professionnel et personnel constitue la base de réalisation du curriculum vitae ou CV qui peut être « chronologique », « anti-chronologique » ou « thématique » ;
- mais à lui seul, le CV ne suffit pas, il faut également s'entraîner à la rédaction de lettres de motivation (par exemple en réponse à une petite annonce) ou de lettres de candidature spontanée (pour explorer le marché caché) ;
- l'envoi de candidatures suppose la lecture des petites annonces et donc une familiarité avec la presse spécialisée, mais aussi avec l'utilisation d'Internet (outil récemment introduit dans la recherche d'emploi) afin de consulter les sites d'offres d'emploi ;
- pour se rapprocher de l'employeur, il s'agit par la suite de maîtriser les prises de contact par téléphone et de « franchir le barrage de la secrétaire », tout en apprenant à sourire lors d'une conversation téléphonique ;
- enfin, reste l'épreuve la plus difficile pour les futurs candidats, celle de l'entretien d'embauche à laquelle ils s'aguerrissent en participant à des séances de simulation

d'entretiens, filmées ou non, et parfois organisées avec le concours d'un « vrai » recruteur, c'est-à-dire, par exemple, un chef d'entreprise ou un responsable du personnel, en activité ou à la retraite.

Ces TRE sont à appliquer à la fois dans le cadre de la recherche de stages, qui concerne les étudiants ou stagiaires en formation professionnelle, et de la recherche d'emploi. Elles demandent au conseiller une implication variable, sachant que lors des simulations d'entretien il se tient plus en retrait (en général derrière la caméra), alors qu'il peut se montrer plus actif pour la rédaction d'un CV qu'il doit parfois écrire lui-même lorsque le chômeur suivi est par exemple illettré. Quel que soit son degré d'implication, sa tâche principale consiste à donner des conseils sur la présentation de soi, sur l'image que le candidat donne de lui indirectement à travers le CV et la lettre de candidature et directement lors d'un entretien. Le conseiller a donc un rôle de socialisation ou de normalisation du comportement des chômeurs auxquels il rappelle les codes d'interaction, mais aussi la position qu'ils doivent adopter dans le cadre d'une rencontre avec un recruteur, situation asymétrique dans laquelle le postulant valorise son profil, sans se mettre trop en avant.

Après la phase de préparation allant du bilan à la simulation d'entretien, l'accompagnement change de nature. Le chômeur doit mettre en pratique ce qu'il a appris avec l'aide du conseiller qui va définir avec lui « un plan d'action » :

« L'accompagnement, on est à un stade où on clarifie aussi la situation, ça c'est évident, mais en même temps on accompagne, ça veut dire qu'on accompagne, ça veut dire qu'on aide dans les démarches et on structure les démarches. C'est-à-dire qu'on a des points d'étapes, on se dit : on en est là, maintenant il faut s'engager comme ça. Alors, soit c'est au niveau de la recherche d'emploi, ça veut dire structurer, organiser la recherche d'emploi, ça veut dire, c'est expliquer un petit peu comment ça se passe, c'est-à-dire que c'est une démarche qu'on fait dès le matin, on voit comment on procède, ça peut être par les journaux, ça peut être par les démarches, des enquêtes professionnelles, rencontrer des professionnels, etc. On s'organise et on avance, et on a des résultats. On a un carnet de bord, c'est-à-dire qu'on note aussi ce qu'on fait, parce que ça aide à voir... souvent notre souci, quand on se rend compte que des personnes sont incapables de vous dire qui ils ont vu, le nom de l'entreprise, si ils ont eu une réponse, quelle était ne serait-ce que l'adresse, à un moment ça aussi faut le structurer. » (Directrice adjointe d'une ALE).

Une recherche d'emploi active repose sur une organisation des actions à mener, une gestion rigoureuse du temps et un suivi des opérations en cours. Les conseillers supervisent en quelque sorte l'avancement des recherches et fournissent à l'occasion du matériel pour soutenir le chômeur. La responsable d'un Cap Vers l'Entreprise, une des structures récemment mises en place par l'ANPE, précise que les membres de son équipe remettent aux demandeurs d'emploi un outil nommé « carnet de bord », destiné à les aider dans la planification de leurs démarches, tout en fournissant par là même un moyen de mesurer l'implication dans la recherche d'emploi, provenant tant du chômeur (fiches n°1, 3, et 4) que du conseiller (fiches n°2, 3).

***Carnet de Bord - Outil remis aux demandeurs d'emploi adhérents au dispositif Cap Vers  
l'Entreprise***

Le carnet de bord est composé des cinq types de fiches suivants :

**1-** « Réponses aux offres d'emploi »

Fiche comprenant sept colonnes : offre repérée le (date) / Emploi - métier / Nom et coordonnées de l'entreprise / N° de référence / Candidature ou relance effectuée le (date) / Relance prévue le (date) / Résultats obtenus (oui, non, date d'entretien prévu le...)

**2-** « Entreprises auxquelles le conseiller a proposé le CV du candidat »

Fiche comprenant cinq colonnes : emploi – métier / Nom et coordonnées de l'entreprise / Candidature ou relance effectuée le (date) / Relance prévue le (date) / Résultats obtenus (oui, non, date d'entretien, prévu le...)

**3-** « Les contacts avec mon conseiller »

Fiche comprenant quatre colonnes : date / objectif du contact / décision / date prochain contact

**4-** « Agenda »

Fiche comprenant 7 colonnes, soit une pour chaque jour de la semaine

**5-** « Notes »

Fiches vierges

A eux seuls de tels outils ne seraient que d'une faible efficacité s'ils ne s'inscrivaient dans le cadre d'une interaction où le conseiller soutient le moral du chômeur, l'encourage à poursuivre ses démarches ou encore l'aide à interpréter les échecs pour en tirer un enseignement « positif ». Le tout est de maintenir le chômeur dans un état permanent de recherche active d'emploi jusqu'au terme de l'accompagnement.

Les différentes activités décrites jusqu'à présent peuvent être considérées comme le socle commun à tous les conseillers en accompagnement des chômeurs. Afin d'en récapituler la teneur, elles peuvent être rassemblées dans un tableau synthétique permettant de mettre en regard, d'une part, les tâches réelles des conseillers telles que décrites par les conseillers (ce qu'il fait faire et ce qu'il fait) et, d'autre part, les compétences mobilisées pour effectuer ces tâches.

## Tableau récapitulatif des activités génériques et des compétences de l'emploi d'accompagnateur des chômeurs

Activité : le conseiller fait faire...	Activité : le conseiller fait...	Compétences mobilisées
- un travail sur soi au chômeur, une démarche introspective - des exercices écrits, encourage une expression orale	- donne des consignes orales - fournit des cahiers d'exercice - des relances, pose des questions	- maîtrise des techniques d'entretien et d'écoute active - neutralité
- un bilan, construire un projet professionnel	- un diagnostic - une évaluation du projet - propose des solutions alternatives, des orientations	- principe de réalité - connaissance du marché du travail et des mesures de la politique de l'emploi, des dispositifs de formation, de prise en charge financière
- une prise de connaissance des TRE, se familiariser et s'approprier ces TRE - des exercices concrets, des jeux de rôle	- donne des explications, illustrations, donne le mode d'emploi, énonce des normes - participe à la rédaction de CV, de lettres	- qualité d'écoute active - qualités rédactionnelles - transmission de codes sociaux
- des démarches effectives de recherche d'emploi : prospection, lettres... - points réguliers sur l'avancement des démarches	- donne des sources de coordonnées d'employeur - interprète les résultats de la recherche d'emploi	- connaissance du marché du travail, mobilisation du carnet d'adresses - écoute active - dynamisation - principe de réalité

Ce socle commun qui constitue l'activité générique des conseillers en accompagnement, comme tout schéma analytique, est en partie réducteur et fige la réalité des actions. Il doit être complété par la prise en compte de paramètres dont les variations modulent l'accomplissement des tâches de travail réelles. Le tableau suivant rassemble une partie de ces paramètres en faisant apparaître un continuum entre deux pôles extrêmes de graduation, tels qu'ils ont été décrits par les conseillers interviewés.

### Paramètres modulateurs de l'activité générique d'accompagnateur

Paramètres influençant la réalisation des activités de travail	Pôles extrêmes de graduation des paramètres
Durée de l'accompagnement	Limité dans le temps-----Illimité
Caractéristiques des publics	Faible recrutabilité <sup>12</sup> -----Forte recrutabilité
Objectifs prescrits de l'accompagnement	Taux élevé de placement-----Aucun objectif de placement
Volontariat du public	Accompagnement obligatoire-----Libre adhésion
Pouvoir de sanction du conseiller	Aucun pouvoir de sanction-----Pouvoir de sanction formel
Proximité avec les offreurs d'emploi	Aucun contact avec les employeurs-----Capital social important
Marché du travail	Fort taux de chômage-----Faible taux de chômage

Cette schématisation n'a pas été construite dans le but de faire une description exhaustive de l'ensemble des situations d'accompagnement possibles, mais d'en laisser apercevoir le large

<sup>12</sup> Comme le souligne l'auteure de ce néologisme, il « est l'exact synonyme d'employabilité, mais il a l'avantage de renverser la perspective, mettant davantage l'accent sur les pratiques de sélection/exclusion des employeurs envers certaines catégories sociales et non sur les pratiques individuelles de recherche d'emploi. » (Pochic, 2007, p.33).

éventail. Nous avons ainsi pu observer les variations suivantes :

- des durées d'accompagnement allant d'un minimum de trois rendez-vous prévus dans le cahier des charges à un suivi illimité, comme dans le cas du Suivi mensuel personnalisé de l'ANPE qui prend fin lorsque le chômeur retrouve un emploi ;
- des publics ayant des caractéristiques très différentes, très inégalement dotés de ressources rentables sur le marché du travail ;
- les objectifs fixés par les commanditaires s'avèrent globalement assez homogènes, la norme étant un taux de placement de 50 ou 60% en CDI ou CDD de plus de six mois. Toutefois, quelques structures ne sont soumises à aucun objectif de placement et d'autres, comme une Maison de l'emploi, à un taux (jugé inaccessible par les conseillers) de 75% de retour en emploi en CDI ou CDD de plus de 6 mois ;
- des conditions d'engagement diverses dans le dispositif : il peut être obligatoire comme dans le cadre du Suivi mensuel personnalisé ou entièrement fondé sur le volontariat comme dans le cas des services offerts par une association spécialisée dans l'aide à la recherche d'emploi des jeunes diplômés ;
- des conseillers plus ou moins en position de force par rapport aux chômeurs, certains disposant d'un réel pouvoir de sanction, comme les agents de l'ANPE, d'autres en étant totalement démunis, comme les conseillers d'un organisme de formation public ;
- un capital social composé d'employeurs variable, les plus nantis étant sans doute les intervenants des agences d'intérim, les moins dotés pouvant être les formateurs d'organismes de formation ;
- enfin, des taux de chômage très variables d'un territoire à un autre (sur nos terrains d'enquête) allant de 5 à 20 %.

Nous avons jusqu'à présent pu caractériser le contenu de travail des accompagnateurs, en le mettant en regard avec les compétences requises. Cette présentation a été nuancée par la mise en évidence de différents paramètres qui modulent l'activité d'accompagnement, en fonction notamment du poids que ces paramètres peuvent avoir selon les situations. Pour dresser un tableau complet, il faut toutefois y ajouter les autres tâches plus ou moins directement liées à l'accompagnement des chômeurs dont les conseillers peuvent être chargés.

#### ***4.2. Tâches additionnelles à l'activité centrale d'accompagnement***

Une des tâches qui viennent le plus souvent s'ajouter à celle de l'accompagnement des chômeurs recouvre un travail de prospection d'offres d'emploi qui implique l'établissement et l'entretien de contacts avec des employeurs. Cette proximité avec les offreurs d'emploi prend des formes variables. Elle est ainsi beaucoup plus grande pour les agents de l'ANPE que pour les conseillers d'une structure prestataire de service de l'Agence. Mais les agents de l'ANPE ne disposent, par exemple, pas du temps nécessaire pour développer cette activité autant que ne le font les consultants d'une agence d'intérim. Un directeur régional d'une entreprise de travail temporaire souligne à ce propos que sa région est dotée d'une quarantaine d'agences

qui sont très proches des entreprises dont elles connaissent bien les besoins grâce à des visites *in situ* régulières. Parallèlement, les agences locales pour l'emploi de l'ANPE n'ont, d'après lui, pas une connaissance aussi fine que la leur du bassin d'emploi parce qu'elles n'ont pas les moyens de développer suffisamment leur offre de services, tant les agents sont pris par le suivi des demandeurs d'emploi à qui ils ne consacrent en moyenne que 7 minutes d'entretien. La prospection d'offres d'emploi débouche logiquement sur des mises en relation avec des chômeurs susceptibles de correspondre au profil recherché. Des structures telles que l'ANPE, les Missions locales ou l'AFPA procèdent officiellement à de tels rapprochements, mais il peut arriver également que des organismes de formation mettent leurs stagiaires en contact avec des employeurs qui les sollicitent occasionnellement, sans que de tels échanges ne soient formellement organisés avec les entreprises :

« Par contre, on n'en est pas encore, mais c'est une évolution qui nous intéresse, on n'est pas encore dans la mise en relation directe de employeur - candidat. On a ponctuellement des entreprises, bah, des gens qui avaient eu des stagiaires, avec qui ça s'était bien passé, en général, ça s'était conclu par un contrat, et qui nous envoient régulièrement des annonces, en nous disant : 'Bah, on a un nouveau besoin.' Je sais plus, c'est avec le centre de tri. En fait, c'est pas structuré de RH du centre de tri avec nous, mais c'est quelqu'un que j'ai eu en accompagnement, qui a décroché un emploi, il me rappelle systématiquement quand y a besoin de quelqu'un et je diffuse. Après, on va expliquer à la personne : « Bah, tenez....' » (Formateur d'un organisme de formation privé).

Lorsque les structures d'accompagnement réalisent de telles mises en relation, elles jouent un véritable rôle d'intermédiaire actif entre l'offre et la demande d'emploi. Elles agissent sur le chômeur en l'aidant à chercher du travail, c'est-à-dire en mettant en forme la présentation qu'il donne de lui en tant que candidat et en tentant de l'orienter dans ses choix. Comme on l'a vu plus haut, l'accompagnateur a entre autres un rôle de régulateur qui consiste à veiller au réalisme du projet professionnel établi par le chômeur. Partant de là, il peut également l'inciter à explorer les secteurs dits porteurs où existe une pénurie de main-d'œuvre et orienter sa recherche d'emploi dans cette voie. Mais les accompagnateurs déclarent également exercer une influence sur les employeurs, et notamment décrivent des situations où ils sont intervenus pour éviter certaines formes de discrimination à l'embauche :

« Bah aujourd'hui un employeur... enfin, moi quand je suis rentrée à l'Agence, un employeur qui téléphonait, on disait : 'Oui, monsieur, bien monsieur !' On notait tout ce qu'il avait dit, et puis on discutait pas ! Il voulait ça, on prenait ça, et on faisait ça. Aujourd'hui, c'est fini ! Un employeur qui refuse de nous donner un salaire, on lui dit : 'Bah, monsieur, pour nous, c'est un critère qualité, nous, on ne fait pas paraître une offre sans salaire ! Donc, je prends tous vos éléments euh... rappelez-nous, ou on vous rappelle demain et vous nous communiquerez le salaire et on pourra enregistrer votre offre qu'à ce moment-là.' Aujourd'hui, le conseiller va dire non. Il va dire : 'Non, monsieur, vous ne voulez pas me donner d'éléments, vous ne voulez pas me dire ce que va faire la personne, moi je vais pas pouvoir enregistrer vos offres dans ces conditions !' Et ça, c'est vraiment... c'est aussi démontrer son professionnalisme, c'est : je ne prends pas n'importe quoi, je ne fais pas n'importe quoi ! C'est : je ne prends pas d'offres avec des critères discriminatoires, c'est : je me permets de lui dire non ! Non, ça c'est pas possible ! Non, ça je ne marquerai pas ça dans l'offre, si vous ne voulez pas me donner ces éléments-là, vous ne voulez pas me dire combien de temps va durer le contrat, et bah, moi, je n'enregistre pas parce que je ne peux pas ! Donc, il faut que vous nous donniez ces éléments-là ! Et aujourd'hui, le conseiller, entre guillemets, il lui tient tête, si vous voulez ! Ça

c'est bien parce que il lui dit : 'Mais, non, c'est pas comme ça que ça se passe !' Alors, bon quelques fois, le ton monte, mais ils sont en capacité de lui expliquer : 'Mais, vous, votre but, vous voulez quelqu'un ? Vous voulez recruter ? Donc, écoutez-nous, parce que nous on sait, on le connaît le marché ! Donc, si vous ne nous donnez pas ces éléments-là, votre offre va paraître sans aucuns éléments qui font que les gens vont se positionner dessus ! Donc, ça n'a aucun intérêt pour vous !' En général, ils entendent quand même l'argument. (Animatrice d'équipe, Agence locale pour l'emploi).

Cet extrait montre que quand les conseillers ont un rôle d'intermédiaires sur le marché du travail, il leur est possible d'y introduire davantage de transparence, notamment en rendant les demandes des employeurs et les candidatures des demandeurs d'emploi plus explicites. Ils interviennent également sur le niveau d'exigences des uns et des autres, par exemple, en recommandant aux employeurs d'offrir des salaires plus attractifs lorsque leur secteur d'activité manque de main-d'œuvre ou en revoyant à la baisse les prétentions de chômeurs dont le profil n'est pas très recherché. Le conseiller est en fait perpétuellement pris en tenaille entre des principes de réalité (entre autres, l'état du marché du travail) et des principes de justice (entre autres, la lutte contre les discriminations) qu'il essaie d'articuler selon sa marge de manœuvre et la définition qu'il a de son rôle.

Un autre type d'activité additionnelle consiste à accompagner les chômeurs dans l'emploi après une phase d'aide à la recherche d'emploi. Cette forme d'accompagnement n'est pas très répandue. Elle ne figure généralement tout simplement pas dans la liste des attributions de l'intervenant, ou, quand elle y figure, le temps fait souvent défaut pour la mettre en place. Un conseiller de l'ANPE a cité à propos de l'accompagnement dans l'emploi, deux types de mesure : Le PADE (Programme d'Accompagnement Dans l'Emploi) qu'ils n'ont pas le temps d'appliquer, et la MVE (Mobilisation Vers L'Emploi), d'une durée de 6 mois renouvelable une fois, réservée à des publics en grande difficulté, qu'ils sous-traitent. En dehors de ces prestations spécifiques, les conseillers sont en général spécialisés dans l'accompagnement vers l'emploi, qu'ils prolongent lorsque que les chômeurs ont trouvé un emploi pendant la période de l'accompagnement. Ce suivi se concrétise par des contacts téléphoniques avec la personne qui vient de retrouver un emploi et quelques entretiens dans la structure du conseiller quand les horaires de travail le permettent. Le conseiller peut être amené à se rendre dans l'entreprise où il rencontre la personne, ainsi que son supérieur hiérarchique. Le but est de résoudre les problèmes qui pourraient compromettre le maintien dans l'emploi, ce qui l'amène à jouer un rôle de médiateur entre le responsable hiérarchique et son nouvel employé. Cette position de médiateur est plus ou moins confortable, surtout quand l'employeur n'est pas satisfait du comportement de son salarié et que le conseiller sait que celui-ci est aux prises avec des difficultés sociales et personnelles complexes sur lesquelles il n'a pas, en tant que professionnel, de pouvoir d'action. Par ailleurs, son intention de favoriser l'insertion de la personne connaît parfois des limites quand l'employeur ne respecte pas le code du travail :

« C'est une des bénéficiaires qui a été suivie par mon prédécesseur qui, elle, avait décroché un CDI. Tout se passe bien, OK, mais au bout d'un mois, on n'a pas vu le CDI, on n'a pas vu de fiche de paye, y a eu un salaire certes... On lui a dit de rester quand même tant qu'elle était payée, puis au bout du deuxième mois, y a eu un contrôle fiscal, le gars, il l'avait jamais déclarée. Donc, voilà, elle est quand même revenue vers nous, on l'a pas laissée repartir, sinon après, elle serait peut-être pas revenue euh... vers nous. » (Conseillère d'une association).

On ne cherchera pas ici à établir la liste de l'ensemble des activités additionnelles dont les conseillers peuvent être chargés. On retiendra tout d'abord que la prospection d'offres d'emploi et la mise en relation entre offre et demande d'emploi avec l'accompagnement dans l'emploi constituent deux types d'activités bien identifiables. Par ailleurs, les conseillers ont la responsabilité d'autres attributions secondaires, très diverses, que les agents de l'ANPE nomment par exemple des « chantiers spécifiques » portant sur des thèmes divers : les « travailleurs handicapés », la « création d'entreprise », les « relations avec les Missions locales » ou encore les « prestations ». Dans les Missions locales, les intervenants sont, selon leur vocabulaire, chargés de « références » qui recouvrent là aussi des domaines variés :

« Eh bah, y a conseiller niveau 1, conseiller niveau 2, avec deux niveaux de conseillers niveau 2, en fonction des références et des grosseurs des références. C'est vrai que moi la référence, c'est des ateliers, c'est des petites références on va dire, par rapport à des références qui peuvent être le logement, des références de contrats en alternance, c'est-à-dire gérer, on va être l'interface, par exemple, pour le contrat en alternance, on va être l'interface avec tous les centres de formation qui proposent l'alternance et nos collègues. Ça, c'est des références beaucoup plus lourdes. » (Conseillère d'une Mission locale).

L'analyse du travail des conseillers révèle donc l'existence d'un « cœur de métier » ou d'une activité centrale. Elle constitue parfois la totalité de la mission du conseiller en accompagnement. Un autre cas de figure regroupe les conseillers qui effectuent cette activité centrale et qui, de surcroît, sont chargés de tâches additionnelles. Il faut, pour clore la présentation, encore évoquer les conseillers en accompagnement « cachés », catégorie qui comprend des salariés exerçant un métier établi et qui occasionnellement accompagnent des chômeurs. Entrent dans cette catégorie les formateurs, les recruteurs ou encore les conseillers d'orientation. Les uns animent, par exemple, ponctuellement des ateliers de recherche d'emploi destinés à des élèves ou étudiants ; les autres suivent le parcours de leurs stagiaires auxquels ils enseignent une matière dans le cadre d'une formation professionnelle.

L'accompagnement des chômeurs relève donc d'une activité de service recouvrant la production de biens immatériels qui prennent la forme de conseils sur la recherche d'emploi. Bien que la délivrance de ces conseils s'opère dans le cadre d'interactions où les compétences relationnelles sont primordiales, ces échanges mobilisent tout de même différents outils concrets dont on fera, pour clore ce chapitre, une rapide présentation.

### ***4.3. Les outils de l'activité d'accompagnement***

Les outils mobilisés dans le cadre de l'accompagnement des chômeurs ont été classés dans un tableau (placé ci-dessous) en cinq catégories qui recouvrent un ensemble varié de dispositifs (permettant de répondre aux demandes des chômeurs) d'outils gestionnaires et administratifs servant à rendre des comptes, et, enfin, de méthodes et supports pédagogiques plus spécifiquement destinés à guider le chômeur dans la mise en œuvre concrète de ses recherches d'emploi.

## Types d'outils utilisés dans le cadre de l'accompagnement des chômeurs

Dispositifs que les conseillers appellent des « outils »	- ensemble des mesures, dispositifs, prestations, stages destinés à des catégories ciblées de chômeurs : jeunes, illettrés, chômeurs longue durée, chômeurs cadres...
Outils gestionnaires, organisationnels, systèmes d'information	- logiciels de recueil de données quantitatives sur : * suivi du parcours du chômeur (suivi de cohorte...) * suivi de l'activité du conseiller (nombre d'entretiens par jour, de propositions...) * suivi de l'activité de la structure : suivi de l'application des programmes, du niveau local au niveau national quand il y a un réseau d'organismes * outil de communication : « reporting », rendre compte des résultats auprès des partenaires et financeurs * outil de pilotage : aide à la décision interne et des financeurs
Outils d'information et d'auto-formation pour les chômeurs	- Centre de documentation en accès libre : avec ouvrages, annuaires, Kompass, revue de presse, documents institutionnels, Programme de formation professionnelle du Conseil régional, manuels sur les droits du salarié, revues professionnelles, code ROME (Répertoire opérationnel des métiers) - Documents d'information maison : livret d'accueil - outils d'auto-formation prescriptifs : exercices, tests, guides... - outils auto-organisationnels : carnet de bord...
Outils interactifs entre le conseiller et le chômeur	- Contrat, charte - supports pédagogiques pour la mise en œuvre de techniques de recherche d'emploi - méthodes : trèfle chanceux, ligne de vie, l'ADPV...
Outils professionnels pour les conseillers	- équipement personnel - documents maison techniques, juridiques : procédures, modes d'emploi, inventaires, - guides, manuels, cahiers à destination des professionnels, livrets méthodologiques, livret pour le formateur - règles déontologiques - cadre du <i>reporting</i> , bilan, tableaux, grilles, calendrier, agendas... - secrétariat : fichiers, lettres types, répertoires d'adresses

Lorsque l'on interroge les conseillers sur les outils qu'ils utilisent, on obtient des réponses diverses notamment parce qu'ils accordent des sens différents à cette notion. Comme elle renvoie aux ressources dont ils se servent dans le cadre de l'accompagnement des chômeurs, il a, entre autres, été fait état des dispositifs, mesures, actions, prestations, voire aides sociales et financières qu'ils proposent à leur public. Ceux qui semblent le plus recourir à de tels moyens sont sans doute les conseillers en Mission Locale qui, du fait d'une approche dite globale du jeune, doivent être en mesure de l'orienter vers des structures et partenaires à même de répondre à ses besoins en termes de logement, santé, loisirs, formation, difficultés familiales, etc. Parmi les moins utilisateurs de ces dispositifs, on compte les intervenants d'une entreprise d'intérim chargés d'accompagner des Rmistes. Leur action est centrée sur l'aide à la recherche d'emploi, les problèmes ou besoins connexes étant traités parallèlement par les assistantes sociales de secteur qui suivent ces Rmistes.

Les conseillers citent par ailleurs un autre type d'outils envers lesquels ils se montrent assez critiques. Il s'agit des outils gestionnaires et organisationnels, la plupart du temps informatisés, qui apparaissent comme des instruments de contrôle institutionnels permettant le suivi de plusieurs acteurs : celui du parcours du chômeur, celui de l'activité du conseiller et, plus largement, celui du fonctionnement et des résultats de la structure. Les conseillers jugent ces outils contraignants car ils les obligent à fournir en quelque sorte un « sur-travail » ou un travail sur leur travail : il leur faut sans cesse rendre compte des tâches effectuées, remplir des tableaux et autres grilles dans lesquels ils consignent l'ensemble des opérations réalisées alors qu'ils sont déjà à court de temps pour accueillir correctement les usagers. Certains se trouvent en outre face à une double contrainte : ils doivent non seulement rendre des comptes, mais aussi « apprivoiser » les tableaux de bord et autres supports d'enregistrement de leur activité

qu'ils maîtrisent parfois difficilement faute de formation. Ils procèdent par essais et erreurs, ce qui les conduit éventuellement à « bricoler » des aménagements :

« Alors moi, justement pour moi, c'est pas encore automatique parce que je suis là depuis pas très longtemps. (Elle ouvre des fichiers excel sur son ordinateur) Alors voilà... les personnes ont du mal à me dire... Donc là, on a la personne, quelqu'un que je vois souvent... Voilà, Mme B.... tout ça, c'est déjà fait, ça normalement, c'est pré-rempli, sauf que voilà, mon collègue quand il était là avant, il a pas rempli, donc ça c'est les secteurs d'activité qui recrutent pour savoir si les personnes ont de l'expérience dans ces secteurs-là : bâtiment, nettoyage, sécurité, espaces verts. Est-ce que il n'a pas d'expérience professionnelle ? Est-ce que il a moins d'un an d'expérience ? Plus d'un an d'expérience ? Pareil dans le nettoyage... euh... Voilà, projet professionnel recherché, donc : 'non défini à ce jour'. Alors, là, moi j'ai rajouté une ligne, donc nombre de contacts JP, c'est donc mon prédécesseur. Là, j'ai mis moi, M.Y. [ses initiales]. Alors, je l'ai reçu quatre fois. Et après y a tout ça... donc, là j'ai jamais su ce que c'était : F2 ? Nombre d'actions ? machin... Ensuite voilà, étape 3, c'est en code parcours, est-ce qu'ils sont en CA réalisé ou en cours, CAE réalisé ou en cours... Sauf que moi, voilà euh... moi, j'essaie de le remplir, mais ça je sais pas ce que c'est ! J'ai demandé à mes collègues, même mes collègues [ils ne savent pas ce que c'est]... Donc voilà, là, on met les commentaires en quelques lignes. Mais tout le monde... Moi, j'ai eu l'impression, quand j'ai appelé mes collègues pour savoir comment ils remplissaient, de pas avoir tout le temps la même façon donc voilà... » (Conseillère d'une association).

On devine que cette conseillère est amenée à consacrer beaucoup de temps pour parvenir à comprendre la logique du logiciel dont elle doit renseigner les tableaux. Elle est d'autant plus désarçonnée qu'elle découvre, en demandant de l'aide à des collègues plus chevronnés, que ceux-ci ne se servent pas de la même manière de cet outil dont l'utilité peut du coup poser question : pourquoi passer autant de temps à remplir des tableaux, s'ils ne sont pas comparables d'un conseiller à un autre ? Ne reflètent-ils pas, au final, une image déformée du fonctionnement et des résultats de la structure ?

Dans la gamme des outils plus directement liés aux démarches de recherche d'emploi, figurent différents supports d'information et d'auto-formation destinés aux chômeurs. Ils trouvent, d'une part, dans cette rubrique des sources d'information sur le marché du travail, l'offre de stages ou encore sur le réseau, souvent associatif, d'organismes où ils pourront compléter leurs recherches d'adresses et de conseils. D'autre part, sont mis à leur disposition du matériel pédagogique sous forme tout d'abord de livret d'accueil, puis de cahiers d'exercice ou encore de carnet de bord qui permettent d'organiser et de planifier la recherche d'emploi. Le chômeur a la possibilité de solliciter son conseiller s'il a besoin de renseignements sur l'utilisation de ce matériel, mais l'objectif est avant tout de renforcer son autonomie et, pour ce faire, de lui donner l'opportunité de s'approprier des guides d'action :

« Plus je fais de l'animation collective sur les techniques de recherche d'emploi, plus je suis persuadée que ces techniques-là, c'est important de les médiatiser le plus possible pour que même chez des jeunes, il me semble plus intéressant de travailler sur un projet professionnel, de travailler justement... parce que le CV, il vient... chacun sait faire son CV, si son projet il est défini. Si on n'a pas de projet professionnel, c'est difficile de faire un CV, c'est difficile de faire une lettre. Donc tout est un petit peu lié et plus on forme, on prépare, oui, on informe sur les techniques de recherche d'emploi, plus on les anime, plus on fait prendre conscience qu'y a toute une organisation, qu'y a à réfléchir sur un parcours professionnel, à court, moyen ou long terme, plus les gens vont devenir autonomes, par rapport à cette démarche là, et c'est ce

qui me semble, moi, essentiel. L'accompagnement, moi, dans ma mission, je trouve que j'ai pas à me substituer à une personne, enfin, à faire à sa place. L'accompagnement, je trouve qu'y a un peu de ça... Alors, je pense qu'y a des personnes en difficulté qui ont besoin de ça à un certain moment de leur vie, mais moi je suis plus pour autonomiser au maximum les gens et leur donner suffisamment... parce que dans notre culture, enfin de notre société, on pêche pour sur ça, y a des gens qui détiennent les savoirs et puis les autres, on leur donne au compte-gouttes (rire), alors qu'y a à diffuser largement ! Qu'on soit pas à regarder un CV, à dire : 'Ah, bah, non il est pas bon ! Ça il faut le changer, ça faut mettre comme ci, comme ça !' Il faut que les gens s'approprient en fait ces techniques là, pas qu'il y ait des spécialistes pour dire... » (Conseillère ANPE, détachée dans un organisme de formation public).

Autonomisation ne rime toutefois pas avec une mise à distance des chômeurs. Au contraire, les rencontres individuelles ou collectives ont de manière générale tendance à se multiplier, moments qui servent à la fois à transmettre les techniques de recherche d'emploi et à faire régulièrement le point sur l'avancement des démarches du chômeur. Dans le cadre de ces interactions, le conseiller s'appuie sur des méthodes d'intervention au final peu diversifiées et assez anciennes. En ce qui concerne les techniques de recherche d'emploi (TRE), il a déjà été souligné plus haut, que le système ordonné d'opérations qu'elles comprennent (bilan, CV, lettre de candidature, lettre de motivation, prise de contact téléphonique, entretien d'embauche, etc.) est resté stable dans le temps, notamment si l'on compare les conseils des intervenants d'aujourd'hui avec ceux délivrés, dans les années 1980, dans les guides d'aide à la recherche d'emploi de cette époque, même si quelques évolutions techniques sont notables, notamment à travers le développement des sites sur Internet d'offres d'emploi. Ces TRE sont également semblables d'une structure d'accompagnement à l'autre, comme le remarque une conseillère ayant été chargée d'accompagnement dans plusieurs organismes :

« C'est simple, enfin c'est pas... euh... c'est toujours les mêmes qui reviennent de toutes les façons. Donc, même en consultant les sites emplois, on se rend compte que souvent, c'est les mêmes conseils donnés, c'est les mêmes architectures, donc après, on arrange ça à sa sauce, quoi. » (Conseillère d'une entreprise de travail temporaire).

Les conseillers citent par ailleurs très fréquemment deux méthodes datant des années 1970 et 1980, qu'ils appliquent ou dont ils s'inspirent encore aujourd'hui. Il s'agit, d'une part, du « Trèfle chanceux », modèle opératoire en insertion professionnelle, créé en 1987 par Jacques Limoges, professeur associé au département d'éducation de l'université de Sherbrooke, et, d'autre part, d'une méthode psychopédagogique canadienne, nommée « Activation du développement vocationnel et personnel » (ADVP, voir encadré ci-dessous), mise au point en 1974 par des membres de cette même université<sup>13</sup>. Ces outils représentent une aide à la prise de décision et permettent de réaliser un travail sur les choix professionnels et personnels. Ils sont spécifiquement destinés à guider les chercheurs d'emploi dans leur réflexion et à les aider à « acquérir une position optimale d'employabilité ». Enfin, le recours à de telles méthodes repose sur la signature d'un contrat entre le conseiller et le chômeur qui s'engagent à s'investir conjointement dans le parcours qui doit mener vers un retour rapide dans l'emploi.

---

<sup>13</sup> Voir : PELLETIER, D., NOISEUX, G., & BUJOLD, C. (1974). Développement personnel et croissance personnelle. Montréal : McGraw-Hill.

### *Courte histoire et philosophie de l'ADVP*

L'Aide au Développement Vocationnel et Personnel, conception éducative de l'orientation est née de la mise en relation des travaux théoriques de Joy P. Guilford et de Donald Super.

Le premier, psychologue américain, est à l'origine d'une conception du développement de l'intelligence, fondée sur l'acquisition progressive d'habiletés particulières. Par exemple, si l'on veut développer la pensée créative chez l'enfant, il faudra l'inviter à observer, décrire, questionner, découvrir, imaginer. Pour le second, le choix vocationnel (ou professionnel) évolue de l'enfance à la vieillesse. Le désir professionnel n'est pas inné. Il se construit progressivement dans l'interaction entre l'individu et le monde environnant. Donald Super distingue quatre étapes dans ce développement et introduit le concept de la « maturité vocationnelle ».

Denis Pelletier, chercheur canadien, et ses collaborateurs, en s'appuyant sur la théorie développementale de Donald Super, et en la rapprochant de celle de Joy P. Guilford, élaborent un modèle du développement vocationnel supposé éduicable. Il recherche quelles sont les habiletés intellectuelles impliquées dans chacune des quatre étapes décrites par Donald Super. Puis, il réalise la mise en place d'un programme pédagogique ayant pour but de développer les capacités intellectuelles qui sous-tendent le développement vocationnel. Le programme est appelé « Education des choix ».

En France, Michel Garand, conseiller d'orientation, a adapté le travail réalisé par Denis Pelletier et ses collaborateurs à la situation d'entretien individuel en produisant un outil nommé « les cartes-métiers ». D'autres prolongements ont été réalisés dans la décennie 90, notamment au travers de la mise au point d'outils d'entretiens construits sur ces mêmes bases (tel que la méthode dite « Entretien pour l'Elaboration du Projet » [ELP] de l'association Espace Médiation Productions).

L'ADVP s'appuie sur deux « bases conceptuelles ». La première est une conception humaniste de l'homme qui considère l'individu comme un être intentionnel, capable de se « construire » à travers l'analyse et le sens donné à l'expérience vécue. Placé au centre de son expérience, de son développement, l'individu devient acteur dans ses choix d'activité professionnelle, de style de vie, de loisirs... Il cherche à donner un sens à sa vie. La deuxième est une approche éducative centrée sur la personne et visant à la rendre sujet de son choix. Chaque personne se développe au travers des expériences qu'elle est amenée à vivre. Cette approche s'appuie sur une « pédagogie expérientielle » qui au travers de mises en situation a pour objectif de permettre à l'adolescent d'apprendre à se connaître intellectuellement et affectivement, à découvrir le monde. Mais « vivre des expériences » n'est pas suffisant. Il faut que l'individu puisse les traiter, s'engager dans la découverte du sens qu'elles prennent pour lui, accepter et intégrer ce sens à son vécu. Activer le développement d'une personne, c'est lui fournir les conditions nécessaires pour vivre, traiter et intégrer son expérience en lui faisant parcourir les différentes étapes du choix.

Source : Bernard Balzani, *Guide d'utilisation de l'outil d'entretien ELP*, Espace Médiation Productions, 2008.

En dehors de ces outils interactifs, quelques conseillers disent disposer de matériels professionnels, réservés aux intervenants (« livret pour le formateur », etc.), qui leur procurent des méthodes d'intervention et des indications sur leur positionnement en tant qu'intervenant. Toutes les structures ne sont pas équipées de telles ressources, l'ANPE et l'AFPA étant certainement les mieux dotées, sachant que ces deux organismes sont dotés de services d'ingénierie de la formation, pourvoyeurs de méthodes et également de formations internes.

Une caractérisation du contenu de travail des conseillers en accompagnement des chômeurs vient d'être effectuée à travers une description de trois dimensions principales : l'activité générique des accompagnateurs, leurs tâches additives et les outils qu'ils utilisent. Ces

informations objectives étant rassemblées, il est maintenant pertinent d'interroger le rapport subjectif que ces intervenants entretiennent envers leur travail, en explorant leurs sentiments de satisfaction et d'insatisfaction.

## 5. Sentiment de satisfaction, sentiment d'insatisfaction au travail : sources de plaisir et de pénibilité professionnelles

Les conseillers s'expriment avec facilité et longuement lorsqu'on les questionne, d'une part, sur ce qu'ils aiment dans leur travail (à travers la question : « Qu'est-ce qui vous plaît dans votre travail ? ») et, d'autre part, sur ce qui leur est pénible (« Qu'est-ce qui est dur, pénible dans votre travail ? »). Ils ont ainsi le loisir de faire partager, d'un côté, ce qui est agréable et par là même souvent valorisant, comme le fait de se sentir utile, et, d'un autre côté, ce qui est à l'origine de doutes, d'incertitude, d'inconfort, voire de souffrance. On notera sans surprise que ce métier de service n'engendre pas de difficultés d'ordre physique, comme on peut l'observer dans l'exercice d'activités où le corps est fortement sollicité (métiers du bâtiment, du soin, de la restauration, *etc.*) qui impliquent de nombreux efforts physiques répétés.

### 5.1. Sentiment de satisfaction au travail

Le tableau ci-dessous contient les différents aspects de la satisfaction au travail énoncés par les conseillers. Ils ont globalement été classés par ordre de priorité, sachant que des variantes individuelles existent, même si la caractéristique essentielle apparaît être aux yeux de tous les conseillers celle d'exercer un métier relationnel.

#### Sources de satisfaction au travail

Aspect relationnel	- relation avec les gens en entretien individuel, histoires de vie intéressantes, parcours hors du commun / les gens qui donnent des nouvelles, à qui on s'attache / les gens qui « repartent », qui reprennent confiance / gens qui sont reconnaissants envers l'aide apportée par le conseiller
Etre utile Sentiment d'utilité en période de chômage de masse	- rendre service, donner des informations utiles, de bons conseils qui permettent à la personne de trouver du travail - expliquer le fonctionnement du marché du travail, être au fait de la situation économique d'un secteur d'activité
Réussite d'un chômeur	- plaisir quand un chômeur trouve un travail stable, d'autant plus quand il « revient de loin » - quand le chômeur trouve un emploi de qualité, proche de ce qu'il souhaite - avoir remotivé un chômeur, l'avoir relancé dans ses recherches, lui avoir redonné confiance
Avoir du temps	- accompagnement sur un an, on peut faire plus de choses que sur 3 mois - suivi sur un an, un an et demi : permet de bien connaître la personne pour mieux l'aider
Public varié	- intéressant d'avoir toutes sortes de public (sachant que le travail peut être répétitif) - plaisir de travailler avec un « public polyvalent »
Diversité du travail	- beaucoup de conseillers ont d'autres attributions que l'accompagnement : VAE, formations, prospection offres d'emploi, coordination de projets, conseil, tâches administratives, rencontres avec les employeurs, supervision, formation de conseiller, orientation professionnelle : ils apprécient cette diversité
Autonomie dans le programme de travail	- programme d'accompagnement adapté par le conseiller comme il le souhaite, ce n'est pas comme un programme scolaire, le conseiller fait selon ses préférences et selon les besoins des chômeurs, il s'adapte au profil de la personne, « c'est au cas par cas »

Les conseillers trouvent leur première source de satisfaction dans la richesse que renferment

les échanges avec les chômeurs. « On travaille sur / avec de l'humain » déclarent-ils souvent, avec l'intention de pointer la richesse de leur mission, mais aussi le soin qu'ils doivent apporter pour la remplir. Ce savoir-faire relationnel est bien souvent une compétence revendiquée, et ce par comparaison avec d'autres professionnels du champ de l'emploi :

« Y a le côté aussi humain forcément, on travaille sur de l'humain ! Alors, c'est vrai, je sais pas ce que va augurer après la fusion avec les ASSEDIC, mais quand on échange avec les gens, c'est souvent ça. Je dis pas, on n'est pas à l'abri d'un clash, d'un demandeur qui est pas content de l'ANPE. Je veux dire, ça, y en aura toujours ! Mais les gens nous perçoivent autrement, c'est vraiment : 'Bon, l'ASSEDIC, c'est des comptables, ils m'ont pas demandé comment ça allait ou autre ! Ils m'ont demandé, voilà : 'Vous avez le droit ou vous avez pas le droit aux alloc. ?' Alors que, nous, souvent les gens, ils disent : 'Ah bah oui, bah, voilà, vous m'avez écouté, etc., etc.' » (Conseiller ANPE).

L'accompagnement de personnes, dans une période de leur vie où elles sont plus ou moins fragilisées par le chômage, parfois démunies et isolées, crée une situation d'interaction particulière, susceptible de rapprocher les protagonistes, et ce d'autant que cette situation s'inscrit dans la durée et qu'elle est individuelle. Les chômeurs trouvent auprès du conseiller une présence et une oreille attentive à qui ils choisissent éventuellement de raconter des épisodes de leur vie professionnelle passée ou encore certains pans de leur vie personnelle, les deux versants étant souvent intriqués. Les conseillers disent découvrir à travers de tels récits des domaines professionnels qui leur étaient inconnus. Ils apprécient, en outre, d'avoir une connaissance du passé des chômeurs qu'ils accompagnent dans le présent, mais aussi d'avoir des nouvelles sur leur devenir :

« C'est passionnant parce qu'on a affaire à des gens, donc c'est passionnant, c'est un métier passionnant ! Et puis on a tellement... enfin moi, je sais que j'ai énormément de retours quoi ! Parce que les gens, ils nous tiennent pratiquement, on va dire à 99%, au courant de la suite de leur emploi, les gens appellent. Alors c'est vrai qu'on a des relations particulières, on a encore un peu de temps... on a encore, oui, des petits espaces privilégiés pour pouvoir un petit peu plus connaître la personne et ça sera sûrement plus facile effectivement de l'aider dans un service à l'emploi quand on arrive un peu à connaître l'histoire, le parcours. Donc, on a encore ce temps où on peut échanger. Et puis, y a pas de plus beau métier que de voir quelqu'un qui est très bas et puis de le voir en quelques mois, wahou ! Et de vous dire : 'Bah sans vous, j'y serais jamais arrivé !' Faux, faux ! Il y serait arrivé, sûrement en mettant plus longtemps... J'allais dire, c'est quelque chose qui me passionne ! » (Conseillère dans un centre de formation public).

Le témoignage de cette conseillère n'est pas généralisable, dans le sens où elle se trouve dans des conditions d'exercice qui lui permettent de consacrer beaucoup de temps, sur le long cours, aux stagiaires de l'organisme de formation qui l'emploie. Etant responsable d'un espace entièrement dédié à l'aide à la recherche d'emploi, elle a la possibilité de rencontrer les stagiaires en recherche d'emploi non seulement dans le cadre des animations de groupe qu'elle conduit, notamment sur les techniques de recherche d'emploi, mais aussi lors des permanences qu'elle tient dans cet espace durant des journées entières. Par ailleurs, cet espace reste accessible aux personnes même après la fin de leur stage, pendant au moins 6 mois. Tous les conseillers ne disposent pas d'une telle marge de manœuvre, les plus contraints étant sans conteste les agents de l'ANPE dont la charge du portefeuille de demandeurs d'emploi ne

leur permet guère de consacrer plus de 20 minutes à chaque visiteur. Le capital temps pour les conseillers s'avère donc être une source de confort, mais également un bien rare, générant du stress quand il fait défaut ; ce point sera abordé dans le paragraphe suivant.

La dimension relationnelle n'est pas uniquement source de satisfaction en elle-même, mais également du fait de ses conséquences. Elle permet en effet aux conseillers de venir concrètement en aide aux chômeurs, d'une part, en leur (re)donnant courage, c'est-à-dire la force d'espérer et de se (re)lancer dans des démarches de recherche d'emploi et, d'autre part, en les aidant à « décrocher » un emploi. Cette sortie du chômage est jugée pleinement satisfaisante par le conseiller lorsque le chômeur accède à l'emploi qu'il souhaitait. Tous les conseillers le disent, l'accompagnement réussi ne consiste pas à « caser » un chômeur dans le but d'atteindre les objectifs de placement imposés par le commanditaire, mais bien de parvenir à satisfaire ses attentes de départ :

« Mais c'est surtout si c'est quelque chose de durable, pas un emploi de un mois ou de trois mois, on est content pour eux, mais si c'est un emploi de plus de 6 mois, qui corresponde surtout, enfin, qui soit en adéquation avec ce qu'ils voulaient faire, parce que si c'est en décalage avec le projet, c'est un peu plus décevant, même si le projet peut très bien avoir changé. » (Conseillère d'une association spécialisée dans l'accompagnement des jeunes diplômés).

L'activité d'accompagnement est pleinement satisfaisante lorsqu'elle procure au conseiller le sentiment d'être utile. Ce sentiment n'a en soi rien d'extraordinaire, tant il est partagé par la plupart des professionnels de métiers très variés ; toutefois, il revêt en l'occurrence une importance accrue dans le sens où les conseillers traitent un problème social crucial, de grande ampleur. Etre chargé de l'accompagnement des chômeurs en période de chômage de masse donne à ces intervenants une lourde responsabilité, tant leur activité participe, même à un niveau de réalité « micro », à l'évolution d'un problème macroéconomique situé au cœur des débats politiques :

« Même si on a permis d'être ne serait-ce que ce petit moyen qui a permis d'arriver à ce centre de formation, d'arriver à quelque chose, voilà, moi ça me suffit tout simplement. Après, c'est vrai, y a un retour qui fait énormément plaisir quand les jeunes viennent nous dire merci tout bêtement, nous dire bah voilà... J'ai un jeune qui m'a renvoyé, par exemple, son contrat de travail ! Il m'a écrit une petite lettre en me disant merci. Des petites choses comme ça, ça fait vraiment super plaisir ! C'est pas le but, hein, du métier, c'est quelque chose qui contribue au fait qu'on a toujours envie d'y aller quoi, de se sentir utile tout simplement dans cet accompagnement, donc c'est ça qui fait que... c'est pour moi moteur. » (Conseillère d'une Mission Locale).

Des facteurs, tels que la diversité du travail et l'autonomie, constituent d'autres sources de satisfaction. Les conseillers trouvent cette diversité, soit dans la variété des publics auprès desquels ils interviennent, comprenant entre autres des jeunes primo-demandeurs d'emploi ou des travailleurs expérimentés, soit au travers de la singularité des histoires individuelles quand ils sont spécialisés dans un type de public donné. En outre, les activités additionnelles des conseillers représentent, pour ceux qui peuvent en être chargés, un grand intérêt du fait de l'ouverture qu'elles procurent :

« (...) parce que forcément, on travaille aussi avec les entreprises, et ça c'est bien, ça permet de découvrir des métiers, des entreprises. Entre guillemets, je me dis des fois, mais tu serais

rentré dans une boîte n'importe laquelle [autre que l'ANPE], t'aurais jamais foutu les pieds dans un charcuterie, voilà, des choses qu'on découvre... Moi, je me souviens d'avoir visiter pour une offre d'emploi une entreprise des plâtres Lafarge ! Bon les plâtres Lafarge, on les voit des fois sur l'autoroute, les camions, etc., mais on avait carrément visiter l'usine, donc de fabrication. Et c'est génial ! Ça, je me dis, j'y aurais jamais mis les pieds si j'avais bossé n'importe où ailleurs, jamais j'aurais pu rentrer en tant que particulier dans une usine de fabrication de plâtre. On a vraiment un travail très, très divers. On travaille sur plusieurs champs, sur la formation, sur le demandeur, sur l'entreprise, sur les prestations, donc du coup, on a forcément un boulot très diversifié ! Et puis le relationnel ! » (Conseiller ANPE).

Par ailleurs, les conseillers se félicitent de l'autonomie dont ils disposent dans leur travail. Même si leur intervention est cadrée par les conditions contenues dans un cahier des charges ou par celles prédéfinies dans une mesure de l'emploi (telle que le CIVIS dans les Missions Locales), ils sont, d'une part, obligés de s'adapter aux attentes et profils propres à chaque individu. D'autre part, que l'accompagnement se déroule dans le cadre d'un suivi individuel ou une situation collective, le conseiller est en quelque sorte « le seul maître à bord » à qui il revient de faire évoluer les démarches de recherche d'emploi des chômeurs, selon l'avancée imprévisible des démarches en cours. Leurs responsables hiérarchiques procèdent, de ce fait, à un suivi *a posteriori* de leur activité, plutôt qu'à une prescription en amont de leurs tâches. Le travail en équipe caractérise, de ce fait, assez peu l'activité des conseillers qui partagent avec leurs collègues des moments formels (réunion d'équipe ou groupe de supervision) ou informels (discussion en fin de journée ou au cours de repas du midi) d'échanges, sans pour autant avoir de réelle coopération, la co-animation de groupe étant, par exemple, très rare.

Cette grande autonomie est donc très appréciée par les conseillers, mais elle présente cependant l'inconvénient de les laisser relativement seuls face aux difficultés qu'ils rencontrent dans le cadre d'interactions avec des chômeurs dont ils ne sont pas en mesure de satisfaire les attentes.

## ***5.2. Sentiment d'insatisfaction au travail***

Le tableau ci-dessous présente les principaux motifs d'insatisfaction au travail cités par les conseillers. Cette liste met en évidence que les tensions liées aux interactions avec les chômeurs sont les principales causes de désagréments, voire de forts dysfonctionnements.

## Sources d'insatisfaction au travail

Sources d'insatisfaction	Dimensions des sources d'insatisfaction
« Mauvais clients » <sup>14</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peu employables / dont on ne sait plus quoi faire / qui ne savent ni lire, ni écrire le français, dont les employeurs ne veulent pas, même pour les postes les moins qualifiés (de ménage)</li> <li>- ne veulent pas avancer, ceux qui ne sont pas actifs</li> <li>- ne viennent pas aux rendez-vous, surtout en juillet ou en août</li> <li>- n'appliquent pas les TRE : recherche d'emploi désorganisée, sans objectif professionnel, objectif professionnel qui change tout le temps, sont instables</li> <li>- pour qui l'accompagnement est un exutoire, déversent leurs problèmes, sont trop demandeurs, le conseiller est débordé / ont des problèmes « psy » / les alcooliques / ne sont pas autonomes, téléphonent à chaque fois qu'ils envoient un CV / sont isolés et trouvent quelqu'un à qui parler auprès du conseiller / agressifs, violents</li> <li>- marginaux, SDF, problèmes de papiers</li> <li>- culpabilisent le conseiller parce qu'ils ne trouvent pas de travail, rejettent la faute sur lui</li> <li>- « ingrats » : pour qui les conseillers se démènent, trouvent une solution et qui laissent tomber, ne donnent pas suite à une offre d'emploi ou de formation / abandonnent trois CDI successifs / ne se présentent pas à un entretien d'embauche alors que la conseillère avait négocié son embauche avec l'employeur</li> <li>- « profiteurs » du système : préfèrent rester au chômage ou au Rmi plutôt que de retravailler</li> </ul>
Effet d'usure Impuissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement = toujours la même chose, toujours les mêmes techniques, méthode de travail : il faut avoir vu telle chose, telle chose, telle chose, le même objectif / les TRE = travail répétitif et sans grand intérêt / travailler toujours avec le même public</li> <li>- quelle carrière, quelle évolution pour le conseiller dans le champ de l'accompagnement</li> <li>- face aux publics dont on ne sait plus quoi faire</li> <li>- poids des souffrances des chômeurs : découragement, problèmes sociaux, de santé, de logement cruciaux en Ile de France, conjugaux, familiaux / chômage de longue durée / problèmes que le conseiller ne peut pas résoudre, qui dépassent son champ d'intervention</li> </ul>
Stress temporel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SMP : portefeuille de 140 à 150 DE, à recevoir tous les mois, pas le temps d'aller au fond des choses, c'est frustrant, sans compter les autres tâches : suivi d'offres, relations entreprises, animation d'ateliers...</li> <li>- irrégularités du travail, gérer les urgences (jeunes qui ont un pb à résoudre immédiatement), les imprévus (jeunes qui ne viennent pas aux rdv) : parce que les règles de visite ou de suivi ne sont pas aussi strictes qu'à l'ANPE, pas de sanction si le jeune rate un rendez-vous</li> <li>- beaucoup de tâches administratives : relations avec les organismes de formation, les services sociaux... donc manque de temps pour l'accompagnement</li> </ul>
Surcharge de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SMP : portefeuille trop chargé</li> <li>- trop d'entretiens : « mais y a des moments, où il y a une telle densité d'entretiens, que moi, je sais que quand ça ralentit, moi je me ressens en activisme ! »</li> <li>- CVE : 70 DE en portefeuille, pour la conseillère ce sont des conditions normales de travail</li> </ul>
Pression gestionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- depuis le Cavis : logique gestionnaire plus forte, objectifs à atteindre, suivi des résultats par conseillers, mais le conseiller a encore la possibilité de dire qu'il ne s'intéresse pas à ces mesures, qui n'ont pas d'incidences sur l'évaluation de son travail</li> </ul>
Tension par rapport aux objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peur de ne pas atteindre les objectifs faute de clients : difficile montée en charge</li> <li>- sorte de pression intériorisée, défit que les conseillers se lancent à eux-mêmes</li> <li>- selon les structures, la hiérarchie est plus ou moins attentive aux résultats des conseillers, pression variable</li> </ul>

<sup>14</sup> La catégorie de « mauvais clients » est ici une construction analytique. Elle désigne les types de chômeurs qui empêchent les conseillers d'effectuer correctement leur travail, parce que ces destinataires ne sont pas adaptés aux services offerts. Ce cas de figure ne fait que confirmer le constat plus général déjà établi par Hughes : « J'ai affirmé que les membres des professions ne se bornent pas à offrir un service, mais qu'ils définissent les besoins mêmes qu'ils servent. Ainsi, la vieille formule qui prétend que les professions satisfont les besoins et les désirs fondamentaux des gens et de la société est beaucoup trop simple. » (Hughes, 1996, p.131). Les caractéristiques de ces chômeurs n'entrent pas en adéquation avec la définition que les conseillers ont de leur intervention et des services qu'ils sont censés rendre. La catégorisation de ces mauvais clients s'opère selon différents critères : médicaux (cf. alcoolisme), socio-biologiques (cf. l'âge), moraux (cf. chômeurs soupçonnés de profiter des allocations), psychologiques (cf. les dépressifs), cognitifs et culturels (cf. les illettrés), etc.

## *Les difficultés liées aux publics*

L'accompagnement des chômeurs vers l'emploi se réalise dans le cadre d'une activité professionnelle formellement définie et délimitée. Elle n'est pas ouverte à tous les chômeurs. Plus précisément, les services rendus sont adaptés à un type particulier de chômeurs dans le sens où l'accompagnement vise les personnes qui veulent occuper un emploi, soit immédiatement, soit à l'issue d'une formation en cours. Elles doivent « adhérer » au service proposé et mettre en œuvre toutes les actions en leur pouvoir, sans attendre du conseiller qu'il effectue des démarches de recherche d'emploi à leur place. Toutes les situations réelles ne correspondent toutefois pas toujours à cette définition théorique, beaucoup plus sélective que les conditions institutionnelles d'accompagnement. Les agents de l'ANPE sont, par exemple, face à des demandeurs d'emploi qui s'éloignent pour certains du profil inscrit dans la loi (entre autres dans le Code du travail) prévoyant notamment une disponibilité immédiate et l'accomplissement d'actes positifs et répétés de recherche d'emploi. Certains conseillers constatent parfois avec amertume que les conditions d'accompagnement stipulées dans leur cahier des charges ne sont pas respectées. Ainsi, les intervenantes d'une entreprise de travail temporaire chargées par le Conseil général de suivre des Rmistes, dits « les plus proches de l'emploi », se voient contraintes d'accompagner des personnes qu'elles jugent « hors cible » et qui leur ont été imposées par les assistantes sociales référentes :

« Parce qu'il fallait aussi que, nous, on reste sur l'emploi, on n'était pas là non plus... On avait aussi 30% de gens à accompagner qui n'étaient pas du tout dans la cible, qu'on a quand même intégrés. Il a fallu quand même aussi faire pas mal de psy, de choses qui n'étaient pas notre travail, euh... mais bon, ça en a aidé certains, on est contents d'avoir pu le faire ça, même si c'était pas notre travail de base, euh... si on peut en sauver un, c'est toujours ça. Mais, non, après, fallait quand même qu'on reste, nous, sur l'emploi, parce que si on commençait à partir dans... Ça aurait pu être bien, mais à ce moment-là, il aurait fallu avoir un accompagnement d'un an parce que beaucoup ont eu un accompagnement de six mois, pour les derniers qu'on a intégrés en juillet. Juillet - août, y a beaucoup, beaucoup, beaucoup d'absentéisme, à cause des vacances, donc, en fait, y restait plus que septembre et en fait décembre, y fallait déjà avancer les chiffres. » (Sandra, conseillère d'une entreprise de travail temporaire).

Un certain nombre de caractéristiques des « mauvais clients » – catégorie construite au regard des attentes des conseillers en situation d'accompagnement – ont été recensées dans le discours des conseillers sans qu'une question n'ait été explicitement posée sur ce thème et en ces termes. Ces caractéristiques émergent à différents moments des entretiens lorsque sont notamment abordées les difficultés rencontrées. La description des « mauvais clients » n'est sans doute pas complète, mais elle permet tout de même de cerner les principaux obstacles auxquels se heurtent les conseillers dans le cadre des interactions avec leurs interlocuteurs.

Sans suivre un ordre d'apparition ou de priorité de cette thématique, on citera en premier lieu les difficultés rencontrées avec les chômeurs que l'on pourrait désigner sous le terme de « faiblement employables ou recrutables » et dont les conseillers disent plutôt qu'ils ne sont pas « plaçables » ou « incasables ». Les chômeurs les plus concernés sont, de toute évidence, les personnes illettrées dont la candidature ne convient même plus pour les emplois non qualifiés de ménage. Leur situation semble d'autant plus douloureuse pour les conseillers que ces personnes sont souvent « pleines de bonne volonté » (donc très actives dans leur recherche d'emploi) et tout à fait aptes à occuper ces postes. Elles sont en quelque sorte injustement

rejetées par les employeurs, sans que le conseiller ne puisse intervenir auprès d'eux :

« Enfin, avant de convoquer, je vais aller voir tous les dossiers, et, par exemple, cette dame-là... je vais pas forcément les voir tous... parce que cette dame-là, elle lit pas le français, elle écrit pas le français, elle est portugaise. Il y a quelque temps, femme de ménage portugaise, y avait pas de problème, on avait des offres. Aujourd'hui, on n'a plus une offre ! Il faut avoir... pour être femme de ménage aujourd'hui, on vous demande : lire, écrire le français, impératif ! Parce que y a des consignes, parce que y a des produits d'entretien à lire, des étiquettes, *etc.* Voire avoir un diplôme ! Donc, elle, qui est bien comme tout ! Je veux dire, c'est vraiment la femme de ménage portugaise type. Je sais très bien que si je fais une recherche d'emploi, j'ai aucune offre, donc je vais pas la convoquer tous les mois, ça sert à quoi ? » (Conseillère ANPE).

Les conseillers évoquent le cas d'autres chômeurs porteurs de caractéristiques dont on ne peut les tenir responsables, mais qui entravent aussi la recherche d'emploi. Il s'agit en l'occurrence des ces personnes souvent étiquetées « psy » dont les dysfonctionnements comportementaux déstabilisent les conseillers qui ne savent comment y faire face. Ils évoquent alors différents troubles mentaux qui provoquent des attitudes imprévisibles et inadaptées à la situation d'accompagnement et de recherche d'emploi :

« Bah, des personnes qui avaient des problèmes psy ! (rire) Oui, parce que j'ai eu une dame qui était euh... à fleur de peau, qui, puis bon, peut-être que j'ai pas su lui donner les mots dès le départ, mais c'est vrai qu'elle était énormément envahissante, et euh... c'était vraiment, je pense très, très... j'allais dire dérangée, mais euh... (rire) mais bon très psychologiquement fragile en fait. » (Clara, conseillère d'une entreprise de travail temporaire).

L'accompagnement vient parfois rompre une longue période d'isolement, notamment subie par des personnes au RMI. Certaines trouvent alors l'opportunité d'établir une relation avec un(e) professionnel(le), relation qu'elles mettent à profit pour exprimer leur mal être, devenant ainsi très « demandeuses », et comme le souligne Clara, très « envahissantes ». Les « alcooliques » posent également problème aux conseillers qui sont très embarrassés par ce profil de chômeur. Rares sont, d'après eux, les personnes qui abordent spontanément le sujet, préférant se cantonner dans le déni de leur état de santé. Le conseiller n'ose bien souvent pas soulever une question qui relève de la vie privée de leur interlocuteur. Les échanges sont alors empreints de sous-entendus assez peu efficaces en termes de recherche d'emploi :

« Ouais, oui parce que là, on se dit, euh... il y a quelque chose qui va pas, ou alors, y a peut-être des non-dits, y a peut-être des choses qui, bien qu'on les voie tous les mois, y a des personnes qui vous disent pas tout. C'est ce que je dis, on travaille sur de l'humain... et puis c'est pas aussi évident pour tout le monde, si on... comment on pourrait dire ça... ça m'est déjà arrivé, moi, d'avoir, je dis pas des suspicions, mais d'avoir des doutes sur effectivement une certaine addiction à l'alcool ou autre de certaines personnes. C'est pas au bout du premier rendez-vous, premier ou deuxième mois, qu'on va balancer ça en disant : 'Ecoutez, à mon avis, vous avez des problèmes !' Surtout que c'est des personnes dans le déni. Vous aurez beau leur montrer pas a + b qu'ils sont dans une perspective d'addiction, ils le reconnaîtront pas ! (...) Donc là, après ? Bon, bah par des biais détournés : 'Vous avez pas des problèmes périphériques qui font que vous n'êtes pas forcément disponible mentalement pour votre recherche d'emploi, y a peut-être d'autres soucis, etc.' Des fois, la personne dit : 'Oui, ça va pas, tatata...' Ça peut parfois être une amorce, des fois, c'est pas évident ! C'est-à-dire qu'on n'est pas là... enfin, moi, personnellement, je me vois pas lui dire : 'Ah si, pour moi vous

êtes...’ Vous voyez, enfin, c’est impossible, on va... c’est complètement... De quel droit je dirais ça à une personne, déjà ? C’est juste des suppositions que je fais, je n’ai aucune preuve, c’est pour ça, il faut que ce soit à la personne de me le dire. Donc, à la rigueur, c’est plus par le biais du questionnement un peu détourné qu’on essaie de voir si oui ou non... » (Conseiller ANPE).

En dehors des pathologies telles que l’alcoolisme ou encore la toxicomanie, les conseillers rencontrent également des individus aux prises avec des difficultés sociales. Sans papiers, sans domicile fixe ou bien hébergés dans des foyers, ces personnes marginalisées et stigmatisées sont bien souvent dans l’incapacité de chercher du travail ; le conseiller se trouve dans ce cas totalement démuné :

« Il était pas marqué physiquement par l’alcool, il avait pas un physique d’alcoolique, mais quand même, de temps en temps, il sentait soit le vin, soit la bière après le déjeuner. Et puis un jour, j’arrivais plus à le voir. J’envoyais des courriers, il répondait pas. Je lui laissais des messages sur son portable, mais alors il m’envoyait un mail ou un courrier et puis il me disait qu’il avait des problèmes de santé, etc. Puis, la dernière fois que je l’ai vu, il était même plus au RMI, il était SDF, il était dans un état de santé épouvantable, et là, c’était catastrophique ! C’était le mois de juillet, et puis quand j’ai essayé d’appeler les assistantes sociales, elles m’ont toutes raccroché au nez en me disant que la personne qui le suivait, à l’hôpital, était en vacances et que, donc, il ne pouvait voir personne. Et j’ai jamais eu de nouvelles ! Pour moi, ça a été un crève-cœur, parce que c’est affreux ! » (Conseillère d’une structure communale, spécialisée dans le suivi des Rmistés).

Les conseillers sont en grand désarroi face à des telles situations qui les acculent aux limites de leur marge d’intervention. Ils sont réduits à n’être que des témoins des difficultés de leur interlocuteur, dépourvus de tout pouvoir d’action, et de plus souvent aux prises avec un sentiment de culpabilité.

Cependant, la catégorie des « mauvais clients » ne comprend pas que des personnes victimes de maladies, des inégalités sociales ou de la sur-sélectivité du marché du travail. Certains adoptent, selon les conseillers, des comportements volontaires qui perturbent le cadre de l’accompagnement.

Les conseillers sont notamment critiques envers les chômeurs qui ne se plient pas au modèle de conduite du chercheur d’emploi actif et qui, par exemple, mènent peu ou pas de démarches, ratent des rendez-vous dans le cadre de l’accompagnement, n’ont pas d’objectif professionnel précis ou bien changent fréquemment d’objectifs et sont de ce fait qualifiés d’« instables ». Certains font alors figure de « profiteurs du système » n’ayant pas l’intention, au moins dans l’immédiat, de retrouver du travail :

« Oui, c’est rare, mais on en a encore, qui disent : ‘Non, moi je me suis inscrit, c’est juste pour les allocations ASSEDIC. Ah, je dis :’ Oui, mais en contrepartie, faut valider votre inscription, et si vous validez votre inscription, c’est que vous cherchez du travail, donc vous êtes disponible ! Bon, c’est vrai qu’on répète souvent les droits et engagements donc au demandeur d’emploi. » (Conseiller ANPE).

Plus perturbants sont encore les chômeurs qu’on pourrait qualifiés d’« ingrats ». Le conseiller a le sentiment de se dépenser sans compter afin de répondre à leurs attentes en intercédant, par exemple, pour eux auprès d’employeurs ou de professionnels de la formation, sans que ses

efforts ne soient pour autant récompensés. Des emplois en CDI sont ainsi abandonnés quelques jours après l'embauche ; des opportunités de stages sont par ailleurs perdues parce que le bénéficiaire ne se présente pas à la première réunion d'information. Les conseillers s'estiment en quelque sorte trahis et éprouvent de vives déceptions :

« Vous savez la dame que j'ai reçue juste avant vous, vendredi, elle venait me voir super-contente : elle venait d'être recrutée, enfin, une association venait de lui dire OK en tant qu'agent d'accueil. Ce matin, elle vient et elle me dit :

- 'J'y suis pas allée !

- Pourquoi ?

- Bah, en fait, c'est une association qui s'occupe des jeunes en difficulté, moi, j'ai peur pour moi, j'ai... c'est des gamins qui sortent de prison, c'est machin...'

Alors, bon, j'ai insisté : 'Non, mais je veux pas !'

Pour moi, c'est un échec hein ! Total ! Je suis... Je me dis... je n'ai pas de solution... je... Alors, est-ce que c'est par manque d'expérience, justement ? Qu'est-ce qui a fait que j'ai pas pu euh... insister pour que cette personne y aille quand même ! Alors que vendredi, j'avais eu l'employeur au téléphone qui avait l'air satisfait de son CV, de... pendant son entretien, elle avait l'air, elle avait posé... elle avait pas posé cette question-là, c'est après qu'elle y a réfléchi ! » (Conseillère d'une structure associative).

Ces occasions ratées sont d'autant plus décevantes que le conseiller sait qu'il aurait pu proposer cette offre d'emploi ou de formation à d'autres chômeurs en difficulté. Mais ce ne sont pas là ses seuls déboires. Il peut également être confronté à des mouvements d'humeur de la part de ses interlocuteurs, voire même à des attitudes agressives. Certains ne voyant pas leur situation avancer s'en prennent à l'accompagnateur à qui ils reprochent de ne pas leur trouver du travail.

L'accumulation des obstacles, dépendants ou non de la volonté des chômeurs, peut provoquer un effet d'usure chez l'intervenant parfois à court de solution et qui, de ce fait, peut se sentir piégé par la routine et le poids des difficultés d'accès à l'emploi.

### ***Effet d'usure du travail d'accompagnement***

Tout comme les travailleurs sociaux, les accompagnateurs se plaignent d'un effet d'usure qui intervient parfois peu de temps (une ou deux années) après leur prise de fonction. Cette usure est le résultat d'une combinaison de différents facteurs.

Elle est entre autres due au caractère normalisé des techniques de recherche d'emploi qui définissent globalement un parcours de recherche d'emploi très standardisé. Les conseils à délivrer s'avèrent par conséquent assez semblables, même si quelques variantes existent selon le secteur d'activité et la catégorie socioprofessionnelle du chômeur : les cadres utiliseront sans doute plus Internet que les ouvriers ; la prospection passera par ailleurs davantage par le porte à porte auprès des entreprises dans le secteur du bâtiment que dans celui du tertiaire. La diversité, comme on l'a vu plus haut, provient donc de la singularité des histoires individuelles, et non pas des démarches à mettre en œuvre, à tel point qu'une conseillère chargée d'une formule d'accompagnement rapide, limitée à trois rendez-vous, juge sa tâche dénuée d'intérêt :

« A savoir qu'il y a des personnes qui viennent un peu... Voilà, ils poussent la porte, ils disent : 'Je veux un CV !' Et ils veulent rien d'autre. Dans ces cas-là, si la personne n'est pas suivie et tout ça, bah, on fait des CV, on l'aide à le faire, mais... c'est pas très... c'est pas très agréable comme travail, il n'y a pas de richesse à faire ça. » (Conseillère d'une structure municipale).

Si le récit des histoires individuelles enrichissent le travail des conseillers, leur contenu représente également parfois un poids émotionnel lorsqu'elles sont empreintes de souffrances. Au fil du temps, les conseillers sont susceptibles d'éprouver un sentiment de saturation que des séances de supervision permettent un tant soit peu de soulager. Mais ces échanges entre professionnels n'apportent pas de solutions concrètes aux chômeurs en grande difficulté. Leur situation conduit ainsi souvent les conseillers dans une impasse qui ont l'impression « de ne plus savoir quoi faire » ou « de tourner en rond », faute d'emploi ou de « solution positive » à proposer. Une animatrice d'équipe de l'ANPE note que la mise en place du Suivi mensuel personnalisé a introduit un véritable changement pour les agents qui ne reçoivent plus indifféremment les demandeurs d'emplois (en fonction du flux), mais assurent un suivi individualisé des demandeurs d'emploi de leur portefeuille :

« L'inconvénient, c'est aussi, comment dire, euh... la lassitude, parce que vous avez aussi des gens, ça n'avance pas. Donc, quand ça fait un an que vous les recevez tous les mois, et qui se passe strictement rien ! Et que tous les mois, bah, vous cherchez des solutions et que vous n'en trouvez pas parce que y a des cas, vraiment, on sait pas par quel bout prendre les choses ! Alors là, le suivi mensuel n'est plus une aide, c'est un frein. Et y a un moment, faut changer, c'est-à-dire qu'il faut sortir quelqu'un d'un portefeuille pour le donner à quelqu'un d'autre. Parce que au bout d'un moment, c'est sclérosant... » (Animatrice d'équipe, ANPE).

Ce sentiment d'impasse ne concerne pas que le devenir des chômeurs. Dans le champ de l'accompagnement, beaucoup de conseillers (hormis notamment ceux de l'ANPE ayant la possibilité de progresser par voie de concours interne) s'interrogent également sur leur propre avenir professionnel, les organismes employeurs n'offrant jusqu'à présent que peu de possibilité d'évolution de carrière. Cette absence de perspective ne saurait être imputée uniquement à une prétendue jeunesse des métiers de l'accompagnement, sachant, par exemple, que les Missions locales, créées au début des années 1980, n'ont pas de plan de carrière à proposer à leurs salariés. L'une d'entre eux, récemment embauchée et dont le salaire mensuel s'élève pour un plein temps à 1650 euros brut, exprime ses inquiétudes en ces termes :

« Mes perspectives, bah, je pense que je vais rester un petit peu à la Mission locale, et puis après, je vais voir si euh... si, si je peux évoluer. C'est de ça que j'ai un peu peur, de ne pas pouvoir évoluer quoi ! C'est surtout ça ma crainte, mais après savoir évoluer dans quoi, c'est une grosse question aussi ! (Elle rit) Oui euh... bah, déjà évoluer en interne en ayant peut-être une référence sur quelque chose, ça pourrait être intéressant, faire un atelier ?

- Ça fait monter votre rémunération ?

- Ah, en théorie, oui. Alors maintenant aussi c'est qu'il y a, c'est que là, on nous fait faire des... c'est-à-dire qu'on nous branche sur des trucs, on nous dit : 'Tu peux t'occuper de ça mais pour l'instant, on ne s'occupe pas de la rémunération.' Donc, une fois que je me serai bien occupé du truc, je pourrai envisager d'avoir la référence et là ça monte euh... je crois que c'est 1844 euros [brut], mais ça monte. A mon goût, ça ne monte pas assez encore, mais bon, en même temps, je trouve que c'est aussi un environnement euh... enfin, en tout cas la rémunération ne me paraît pas suffisante ! » (Conseillère d'une Mission locale).

Autres sources d'usure, le stress temporel et la surcharge de travail représentent une cause de pénibilité fortement ressentie notamment par les agents de l'ANPE qui ont vu leur charge de travail s'alourdir avec la mise en place du Suivi mensuel personnalisé. Responsable d'un portefeuille contenant entre 120 et 150 demandeurs d'emploi, chaque agent est ainsi tenu de planifier quotidiennement des rendez-vous d'une durée d'environ 20 minutes. Ils sont donc amenés à recevoir sept à huit personnes par demi-journée, en faisant en sorte d'accorder une attention tout aussi soutenue au dernier visiteur qu'au premier. A travers les activités additionnelles dont ils sont chargés, ils trouvent cependant le moyen de rompre le cycle des entretiens. Tous les conseillers ne disposent pas de cette soupape, comme cette conseillère d'une association spécialisée dans le suivi de chômeurs en grande difficulté qui consacre la quasi-totalité de son temps à recevoir les destinataires de ce suivi. Il n'est pas étonnant que son responsable nous ait signalé l'existence d'un fort *turn-over* au sein du personnel, instabilité qui n'est pas sans traduire le malaise des conseillers confrontés à des chômeurs de longue durée, à l'obligation d'atteindre des taux de reclassement annuels et à la répétitivité des entretiens quotidiens.

Ces constats nous amènent à consacrer un dernier paragraphe à la question des effets des objectifs, imposés par les commanditaires, sur le rapport au travail des conseillers : ces derniers voient-ils des évolutions se produire dans leur travail liées à la définition de ces objectifs ? Sont-ils pour eux synonymes de contrainte ?

### ***Le poids des objectifs***

Nos investigations auprès d'un échantillon diversifié de structures d'accompagnement laissent apparaître une progressive diffusion de la logique gestionnaire dans ce secteur d'activité de service. De plus en plus, les organismes voient leur activité soumise en amont à des directives et leurs résultats passés au crible de critères d'évaluation. Le montant de leurs financements est parallèlement de plus en plus dépendant de ce suivi gestionnaire :

« 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, comme on dit, 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. On a aussi des objectifs dans le cadre de la convention que l'on passe avec l'ANPE sur le PPAE, hein, le Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi où, là, on nous assigne des objectifs en terme d'accompagnement, pas forcément aujourd'hui en terme de sorties, c'est un peu paradoxal mais bon, c'est la réalité, peut-être que ça viendra aussi, euh... Mais, finalement, au jour d'aujourd'hui, voilà, c'est ça nos objectifs, bon, c'est vrai que ce qui semble prendre forme quand même, notamment avec notre financeur Etat, 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, quoi ! Mais c'est vrai que, je veux dire, on nous l'a annoncé, et le gouvernement passe, on va de toute façon de plus en plus vers cette, comment dire, bah vers plus de, plus de contraintes par rapport à la réalisation de ces objectifs. » (Directeur d'une Mission locale)

La montée en charge de ce mode de gestion et de contrôle touche tous les organismes soit par le biais de leurs financeurs d'Etat ou régionaux, soit par le biais des commanditaires qui établissent des conventions avec des sous-traitants de nature variée.

De manière générale, les responsables se disent favorables à l'instauration de tels instruments de mesure qui, même s'ils ne contribuent pas à pérenniser leurs sources de crédits, permettent un contrôle de la bonne utilisation de fonds – souvent publics – destinés à des chômeurs en plus ou moins grande difficulté :

« C'est la moindre des choses, on nous donne de l'argent pour qu'on fasse quelque chose, donc heureusement... Enfin, moi, ça me semble normal de leur dire : bah voilà ce qu'on a fait de votre argent ! (...) C'est normal qu'on nous demande... Mais effectivement, comme organisme, ce qui est bien, c'est qu'y a un moment dans l'année où on est obligé de s'arrêter et de se dire, bon qu'est-ce que j'ai fait ? Voilà, d'en tirer des conclusions, voilà, c'est penser un autre projet pour compléter l'action. Enfin, c'est bien d'avoir un temps aussi de réflexion sur sa pratique quand même. Mais les financeurs, enfin, c'est normal qu'ils nous demandent de rendre des comptes, heureusement, parce que c'est de l'argent public ! » (Responsable régionale d'une association).

Les évaluations de l'activité de l'organisme sont considérées avec intérêt par les dirigeants, tout comme celles portant sur l'activité des salariés. Ces derniers, en général, disent apprécier les entretiens annuels avec leur N+1. Cet échange est moins vécu comme un contrôle que comme l'occasion de connaître le jugement que leur supérieur hiérarchique porte sur leur travail et de pouvoir se positionner par rapport aux attentes de leur employeur. Tout ce passe comme si ils en tiraient une forme de réassurance sur leur propre valeur professionnelle, une clarification de leur mandat, voire même une source de reconnaissance du fait de l'intérêt porté à leur travail. Il faut toutefois préciser que cette perception favorable de l'évaluation, réalisée par le N+1, s'inscrit dans des relations hiérarchiques relativement protectrices pour le salarié. Aucun conseiller n'a dit que les résultats chiffrés de son activité déterminaient le montant de son salaire. En outre, le responsable hiérarchique apparaît comme un interlocuteur compréhensif qui veille à ce que les objectifs à atteindre pèsent le moins possible sur les intervenants.

Il serait toutefois erroné de prétendre que les instruments gestionnaires laissent les conseillers totalement indifférents ou les satisfont. Ils soulignent pour beaucoup le surplus de travail qu'ils entraînent, la difficulté d'utilisation de ces outils, ainsi que l'écart existant entre la logique qui sous-tend les critères gestionnaires et la réalité de leur pratique :

« Ce qui me paraît le plus difficile, c'est rendre les bilans avec les cases remplies selon les normes ANPE, qui n'ont aucun sens par rapport à la réalité du travail qui a été fait, mais ça va coller avec le logiciel ANPE. C'est ça. Tout ça est d'une stupidité majeure ! C'est bureaucratique à souhait ! Ça va aller très bien pour la DDA [Direction départementale de l'ANPE], pour la DRA [Direction régionale de l'ANPE], pour la Direction nationale, mais ça n'a aucune pertinence par rapport au travail qui est fait ! » (Formateur d'un organisme de formation privé).

Par ailleurs, l'atteinte des objectifs institutionnels ne constitue pas forcément une réussite pour les conseillers. Certains notent avec dépit qu'ils sont bien parvenus à atteindre un taux de retour en emploi en CDI, théoriquement, tout à fait satisfaisant, mais en pratique très décevant, puisque sont comptées comme des sorties positives les CDI à temps partiels qui ne

correspondent généralement pas à ce que le chômeur recherche :

« Des CDI, alors y en a beaucoup des CDI, en temps partiel, vous voyez, y a en quand même 148, sauf que moi, mes bénéficiaires, ils y sont parce qu'ils ont pas le choix, vous savez, c'est surtout l'aide à la personne. C'est un secteur qui recrute énormément, certes ! Sauf que les conditions sont assez pénibles ! Moi... elles le font tant bien que mal, mais vous savez, c'est deux heures chez tel particulier, puis après on prend le métro, on prend le bus pour aller de l'autre côté, on perd du temps en transport et le temps, et leur temps de trajet n'est pas totalement compté, je crois, donc ils sont à mi-temps, 20 heures minimum. » (Conseillère d'une association).

Le rapport au travail des conseillers en accompagnement des chômeurs apparaît donc fortement déterminé par la dimension relationnelle de leur activité qui s'avère être non seulement leur principale source de satisfaction, mais plus fondamentalement le socle de leur professionnalisme, comme le traduit l'affirmation de cette conseillère en Mission locale : « Parce qu'on travaille avec de l'humain, tu peux pas faire n'importe quoi non plus ! » Par voie de conséquence, les plus grandes difficultés éprouvées par les conseillers émanent également de leurs interactions avec des chômeurs, soit parce que les moyens d'intervention dont ils disposent ne leur donnent pas la possibilité de répondre aux demandes des chômeurs (notamment par manque de prise sur le marché du travail), soit parce qu'il leur est parfois confiée une « mission impossible », de plus en plus sous-tendue par l'injonction d'un retour rapide en emploi, sans pour autant qu'ils aient le pouvoir d'aider le chômeur (cas, par exemple, des jeunes sans logement, de ce fait « instables » et donc indisponibles pour une recherche d'emploi efficace).

## **6. Conclusion : quel degré de professionnalisation des pratiques d'accompagnement des chômeurs ?**

Au terme de la présentation des données recueillies auprès des professionnels de l'accompagnement, il est à présent plus aisé de préciser ce que la notion d'accompagnement des chômeurs signifie concrètement et quel type de pratiques professionnelles elle recouvre.

Si l'on tente de répertorier les services réservés aux chômeurs, c'est-à-dire l'ensemble des dispositifs mis en place pour aider cette population à sortir du chômage, il semble possible de les classer dans au moins six catégories :

1- certains chômeurs peuvent percevoir un revenu de remplacement compensant, en partie et temporairement, la perte de leur salaire. Seuls les demandeurs d'emploi, inscrits à l'ANPE, ayant cotisé suffisamment longtemps à l'UNEDIC ont accès à ce droit. Pour le calcul de leurs droits, la constitution et le suivi de leur dossier d'allocataire ou encore le versement des sommes dues, ils ont affaire aux salariés de leur ASSEDIC, des techniciens qui maîtrisent les règles et procédures à suivre pour effectuer ces opérations ;

2- selon les prises en charge financières auxquelles ils ont droit, ou éventuellement selon leur capacité d'autofinancement, les chômeurs ont la possibilité de suivre des formations qui leur permettent d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques, techniques ou pratiques et, ainsi, d'être plus compétitifs sur le marché du travail. Ces formations sont délivrées par des formateurs employés par des organismes de formation publics ou privés ;

3- afin d'être guidés dans leur choix de formation, ou plus largement de reconversion professionnelle, les chômeurs peuvent s'adresser à des spécialistes de l'orientation professionnelle qui, d'une part, leur apporteront des informations sur différents secteurs d'activité et métiers et, d'autre part, les encourageront à mener une réflexion introspective sur leur passé professionnel, leurs compétences et leurs attentes. Ces conseils sont délivrés par des conseillers d'orientation, des psychologues, des formateurs et autres professionnels du domaine de l'insertion professionnelle qui exercent, par exemple, dans les CIBC (Centres Interinstitutionnels de Bilans de Compétences), les Antennes info-conseil VAE, ou encore des organismes de formation délivrant des prestations financées par l'ANPE, telles que les « Objectifs Projet » ;

4- les chômeurs sont susceptibles de faire l'objet de mises en relation avec des employeurs par des professionnels du placement, de l'out-placement ou du reclassement qui disposent d'offres d'emploi envoyées par des entreprises ou récoltées auprès d'elles après les avoir prospectées. Ces missions sont accomplies par des agents de placement, des consultants ou des chasseurs de têtes ;

5- pour améliorer l'efficacité de leurs démarches, des conseils ou une aide à la recherche d'emploi peut être délivrée aux chômeurs sur les techniques de recherche d'emploi ainsi que sur le comportement à adopter en tant que candidat face à un recruteur. Conseillers, coaches, et autres intervenants du milieu de l'insertion professionnelle ou de la formation initiale et continue dispensent ces conseils dans le cadre d'actions individuelles ou collectives ;

6- des dispositifs de soutien psycho-socio-économique sont, enfin, mis en place pour les chômeurs connaissant des difficultés qui sont soit à l'origine, soit une conséquence de leur chômage, tels que des problèmes financiers, psychologiques, matériels, familiaux, conjugaux, de logement, de santé, etc. Un panel très large de professionnels interviennent pour traiter ces situations. On citera, de manière non exhaustive, les travailleurs sociaux (assistantes sociales, conseillères en économie sociale et familiale, éducateurs, etc.), les médecins généralistes ou spécialistes, les psychologues, les psychothérapeutes, ou infirmiers en psychiatrie, etc.

Les activités professionnelles étudiées ont été celles de la quatrième et de la cinquième catégorie qui relèvent spécifiquement de l'accompagnement des chômeurs vers et dans l'emploi. Une synthèse des informations recueillies auprès des « accompagnateurs » de différents organismes laisse penser qu'un processus de spécialisation des activités d'accompagnement des chômeurs est à l'œuvre dans le milieu de l'insertion professionnelle, sous l'effet d'au moins deux tendances :

- à de nombreux facteurs hétérogènes qui différencient toujours les professionnels de l'accompagnement, viennent s'ajouter d'autres facteurs d'homogénéisation de cette population (voir tableaux ci-dessous) : on retiendra, en premier lieu, le partage d'un cœur de métier qui se concrétise par des pratiques, des tâches et des techniques communes propres à l'aide à la recherche d'emploi ; en outre, les conseillers décrivent les mêmes types de satisfaction et d'insatisfaction au travail et déclarent être soumis aux mêmes contraintes et objectifs ; ils situent, également, leur activité dans le même secteur d'activité, celui de l'insertion (ou réinsertion professionnelle) ; par ailleurs, ils tirent leur légitimité d'un même sentiment, individuellement revendiqué : celui d'être socialement utiles en aidant les chômeurs à retrouver du travail, et, plus généralement, en participant à la lutte contre un des problèmes socio-économiques majeurs de leur époque ; enfin, parallèlement à ces points de vue subjectifs identiques, on observe l'émergence de formations qualifiantes préparant aux métiers de l'accompagnement des chômeurs ;<sup>15</sup>

- l'accompagnement des chômeurs, qu'il porte le nom d'aide à la recherche d'emploi, de coaching ou d'activation des chômeurs, tend progressivement à s'exercer dans le cadre d'un emploi à part entière et à représenter l'unique mission de salariés. Des intervenants d'organismes prestataires de service de l'ANPE occupent, pour certains depuis déjà plusieurs années, des postes de conseillers en aide à la recherche d'emploi, à plein temps. Ils ont vu récemment prendre place à leurs côtés des confrères exerçant au sein des organismes dénommées « nouveaux opérateurs de placement » Ces conseillers sont chargés d'accompagner « les chercheurs d'emploi vers un retour rapide en emploi durable »<sup>16</sup>. Enfin, les conseillers de l'ANPE voient quant à eux leurs attributions se resserrer autour de l'aide à la recherche d'emploi, avec la mise en place du « suivi mensuel personnalisé ». Ce vocable

---

<sup>15</sup> Telle la mise en place en 2003 (J.O n° 259 du 8 novembre 2003, Arrêté du 21 octobre 2003, NOR : SOCF0311654A) du titre de « conseiller en insertion professionnelle », de niveau III, délivré par l'AFPA. Cette formation est accessible aux candidats de niveau bac pouvant justifier d'une expérience professionnelle d'au moins un an dans le champ de l'insertion et de l'accompagnement des publics en difficulté, et prépare les stagiaires directement aux postes d'accompagnement des chômeurs.

<sup>16</sup> Selon les termes utilisés par des conseillers pour définir la mission qu'ils remplissent au sein d'une société privée d'aide à la recherche d'emploi, faisant partie des nouveaux opérateurs de placement.

traduit, d'une part, l'augmentation de la fréquence des rendez-vous avec les demandeurs d'emploi (tous les mois plutôt que tous les six mois, comme dans le cadre du PARE) et, d'autre part, la personnalisation du service à travers l'instauration du conseiller référent unique pour chaque demandeur d'emploi. Les agents de l'ANPE n'en sont toutefois peut-être pas au même degré d'intensité d'accompagnement des chômeurs que leurs collègues des organismes privés puisqu'ils disposent de moins de temps pour les recevoir (en moyenne 10 à 20 minutes d'entretien mensuel, contre au moins 30 minutes hebdomadaires pour les conseillers des nouveaux opérateurs qui ont en outre des contacts entre deux rendez-vous avec les « candidats » soit par mail, soit par téléphone).

### *Facteurs d'hétérogénéité dans le champ de l'accompagnement des chômeurs*

- titres d'emploi variés
- formations initiales variées
- diversité des employeurs et de leur statut institutionnel
- spécialisés dans l'accompagnement /ou/ avec tâches additionnelles /ou/ accompagnement en activité annexe à un métier établi
- intervention dans le cadre de dispositifs différents : SMP, PPAE, CIVIS, CSAJ, contrats OPP, ASI, prestations ANPE, conventions sur publics ciblés (jeunes, ZUS, handicap...), formation professionnelle, suivi Rmistes
- différentes catégories de publics cibles plus ou moins « recrutables » : Rmistes, personnes ayant de grandes difficultés socioéconomiques, jeunes diplômés à partir bac+1, habitants d'un quartier politique de la ville, étudiants bac+5 en fin de cursus, jeunes 16-25 ans, travailleurs handicapés, etc.
- durées d'accompagnement variables, participation du chômeur obligatoire ou non, avec un pouvoir de sanction ou non pour le conseiller
- plus ou moins en contact avec les employeurs
- mission de placement ou non
- dans des contextes socioéconomiques différents : plus ou moins fort taux de chômage

### *Facteurs d'homogénéisation du champ de l'accompagnement des chômeurs*

- formation sur le tas, entrée dans le métier sans formation spécialisée requise (mais, mise en place de formation professionnelle AFPA)
- haut niveau de qualification, mais diplômes de disciplines souvent peu prestigieuses (majoritairement SHS)
- pas de vocation, entrée dans le métier « par hasard »
- voie d'entrée : premier emploi ou après reconversion professionnelle
- conditions d'emploi : emplois stables en CDI, mais souvent salaires faibles
- emplois occupés majoritairement par des femmes
- compétences requises homogènes : liées au travail relationnel (écoute, conduite d'entretien, distanciation, neutralité, non jugement, animation de groupe...), connaissances institutionnelles et administratives, connaissances du marché du travail local, autonomie et qualités rédactionnelles
- activité générique : aide à la recherche d'emploi
- technicité : TRE / Outils semblables et relativement anciens (datant des années 1980)
- difficultés principales liées aux publics inadaptés au service offert, effet d'usure professionnelle
- légitimité professionnelle : fort sentiment d'utilité professionnelle et sociale
- principes déontologiques : « on travaille avec / sur de l'humain »
- mandat revendiqué individuellement : spécialiste de l'insertion professionnelle auprès de chômeurs en recherche d'emploi active
- de plus en plus soumis à une logique gestionnaire :
  - \* de plus en plus responsabilisés dans la recherche d'emploi
  - \* de plus en plus pourvus d'un pouvoir de contrôle sur les conseillers
  - \* de plus en plus tenus de respecter des objectifs semblables : 50 à 60% de retour à l'emploi comprenant des CDI et des CDD de plus de 6 mois, et pour les jeunes : une entrée en formation qualifiante ou non
- mêmes frontières professionnelles, mêmes professions voisines : travailleurs sociaux (éducateurs, assistantes sociales, animateurs, etc.), psychologues, , agents de l'Unédic
- appartenance au même champ : celui de l'insertion professionnelle

Si l'aide à la recherche d'emploi présente les signes d'une spécialisation, c'est-à-dire tend à devenir une spécialité exercée à part entière par des professionnels dans le secteur de l'insertion professionnelle des chômeurs, aucun processus de professionnalisation, visant la constitution d'un groupe professionnel, n'est à ce jour repérable. En effet, les conseillers ne forment pas une collection d'individus en interaction et interdépendance, constituée en acteur

collectif. Ils ne disposent pas de lieux collectifs (tels qu'une association socioprofessionnelle, un syndicat, un Ordre, etc.) depuis lesquels des porte-parole pourraient faire connaître à des interlocuteurs clés (comme les pouvoirs publics, l'Etat, ou d'autres financeurs) leurs revendications professionnelles ou encore affirmer une volonté d'autonomisation, des principes déontologiques, ainsi que la définition d'un mandat.

Les évolutions à venir des modes et des cadres de la pratique d'accompagnement des chômeurs sont donc à suivre afin de voir si les prémices d'une spécialisation se confirment, et s'ils déboucheront sur la naissance d'un groupe professionnel. Il faudrait cependant, avant toute chose, reconstituer l'historique de cette activité d'aide à la recherche d'emploi, contexte historique qui éclairerait sans aucun doute les phénomènes actuels observés dans le cadre de cette enquête.