



HAL
open science

Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail : la généralisation de pratiques professionnelles différenciées

Sophie Divay, Coralie Perez

► To cite this version:

Sophie Divay, Coralie Perez. Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail : la généralisation de pratiques professionnelles différenciées. SociologieS, 2010, pp.60-76. halshs-00455570

HAL Id: halshs-00455570

<https://shs.hal.science/halshs-00455570>

Submitted on 10 Feb 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail : la généralisation de pratiques professionnelles différenciées.

Sophie Divay, Coralie Perez¹

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

Introduction

Depuis les années 1990, les fonctions de conseil, d'orientation et d'accompagnement professionnel des adultes prennent de l'ampleur, entre autres, sous l'effet de nouvelles orientations de la politique de l'emploi dont les objectifs sont consignés dans différents rapports émanant de l'OCDE, la Banque Mondiale ou la Commission Européenne.

Ainsi, le Traité d'Amsterdam promeut en 1997 une « coordination entre les politiques de l'emploi des Etats membres en vue de renforcer leur efficacité par l'élaboration d'une stratégie coordonnée pour l'emploi ». Ce traité fournit une base légale pour établir un ensemble de règles de conduite (*guidelines*) concernant l'emploi ; ces règles visent à promouvoir la restructuration des dépenses publiques en vue de renforcer le lien entre protection sociale et (ré)-insertion sur le marché du travail. Plus précisément, la protection ne doit être dispensée que conditionnellement au suivi d'activité d'orientation, insertion, réinsertion, formation. En mars 2000, le sommet de Lisbonne vise, quant à lui, à faire de l'Europe « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* »². Cette question de la qualité de l'emploi, introduite sous la présidence française, a vu son centre de gravité se déplacer sensiblement, avec le retournement de conjoncture, en passant de la logique des « *better jobs* » (de meilleurs emplois) à celle du « *more jobs* » (plus d'emplois). Dans cette perspective, les politiques dites *actives* d'emploi visent à favoriser le retour rapide à l'emploi, quel qu'il soit.

¹ Référence à citer : Sophie Divay et Coralie Perez, « Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions, mis en ligne le 03 février 2010. URL : <http://sociologies.revues.org/index3068.html>

² Conseil Européen de Lisbonne, 23 et 24 mars 2000, conclusions de la Présidence, (http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm)

Par ailleurs, l'agenda européen pour la formation tout au long de la vie (FTLV) a été aussi décisif pour la coordination et l'organisation du conseil, dans les Etats-membres, de l'orientation professionnelle et de l'accompagnement. En cohérence avec la Stratégie Européenne de l'Emploi (SEE), cet agenda promeut l'employabilité comme un concept "dynamique" (lifelong). Alors que la SEE est essentiellement focalisée sur les demandeurs d'emploi et les inactifs, le champ de l'orientation s'élargit avec la FTLV (telle que défini par le processus de Copenhague). Selon le Livre blanc, il semble devenu impératif « *sur un marché du travail caractérisé par la montée du chômage, de la précarité et de la mobilité, d'accompagner des salariés désormais beaucoup plus tributaires de leurs propres ressources (...) tout au long de parcours professionnels devenus plus chaotiques* » (Livre Blanc, 1999).

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

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

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

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

En France, ce « paradigme d'intervention » a d'abord été appliqué, dès les années 1980, aux mesures d'aide à la recherche d'emploi des chômeurs. Un renforcement de ces dispositifs s'est produit avec l'instauration du PARE-PAP³, en 2001, qui impliquait un suivi personnalisé et semestriel pour tous les demandeurs d'emploi indemnisés ou non. La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 a réaffirmé cette orientation politique, notamment à travers le volet « emploi » du Plan de Cohésion sociale qui introduit, entre autres, la libéralisation du placement, une réforme du service public de l'emploi et un renforcement du contrôle des chômeurs (Rousseau, 2005). En mettant fin au monopole théorique de l'ANPE en matière de

³ Plan d'Aide au Retour à l'Emploi - Projet d'Action Personnalisé.

placement, cette loi a favorisé l'externalisation de l'accompagnement des chômeurs sur un marché privé (Georges, 2007). Des organismes privés, tels que les agences d'intérim, les entreprises et associations d'insertion ou encore les cabinets de recrutement, se sont alors positionnés sur le « marché » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, en répondant à des appels d'offres émis par l'UNEDIC ou encore des Conseils généraux.

Parallèlement, des services de conseil, d'orientation et d'accompagnement ont, petit à petit, été mis sur pied à l'intention des salariés. En premier lieu, le bilan de compétences, créé en 1991, recouvre des actions permettant « à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations, afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation » (Code du travail, art. L931-21). L'accompagnement des salariés dans leurs transitions professionnelles est conforté dans l'accord national interprofessionnel sur la « formation tout au long de la vie professionnelle », signé en septembre 2003 et repris par la loi du 4 mai 2004, qui refonde le système institutionnel de formation continue. Le salarié est incité à se positionner en tant qu'« acteur » de son évolution professionnelle en recourant, notamment, à l'entretien professionnel, le bilan de compétences ou encore la validation des acquis de l'expérience. L'ensemble de ces outils devant lui permettre d'être le maître d'œuvre de l'entretien et/ou de l'amélioration de son employabilité.

Dans cet article, le point de vue adopté consistera à considérer les dispositifs d'orientation et d'accompagnement destinés aux chômeurs et aux salariés comme les vecteurs d'une même logique entrepreneuriale (Ebersold, 2001), justifiant l'encadrement généralisé des actifs en transition sur le marché du travail. Les moyens déployés s'appuient sur des technologies sociales de mobilisation subjective de ces actifs qui les incitent à se maintenir en activité ou à retrouver rapidement un emploi.

Le maintien dans un état de « pleine activité » (Castel, 2007) des actifs (recherche d'emploi active pour les chômeurs, travail sur l'employabilité pour les salariés) s'opère par le biais de l'intervention de conseillers spécialisés dans le champ du conseil, de l'orientation professionnelle et de l'accompagnement. Nous nous intéresserons à l'analyse des pratiques que ces professionnels développent auprès de leurs publics, salariés et chômeurs, pour tenter de mettre en évidence leurs caractéristiques communes mais aussi leurs spécificités.

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

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

Les structures et les professionnels extérieurs à l'entreprise s'organisent – nature des services, mode d'intervention – principalement autour des dispositifs créés par la loi (bilan de compétences ou congé individuel de formation - CIF), et selon le mode de départ des salariés (Perez, Personnaz, 2008). Les salariés en emploi contraints à (ou souhaitant) une mobilité professionnelle peuvent, ainsi, recourir au bilan de compétences et au CIF, tandis que les salariés licenciés économiques peuvent bénéficier, dans le cadre d'un plan social, des services d'un cabinet d'outplacement⁴, choisi par leur entreprise. Dans les deux cas, ces structures portent un discours enjoignant au salarié de gagner en autonomie et d'accepter les « contraintes » du marché du travail.

1- 1- Les variantes d'un discours promoteur d'une « attitude pro-active » et d'« attentes réalistes »

Les structures qui s'adressent majoritairement aux salariés (CIBC⁵, Fongecif⁶, Cabinet d'outplacement) promeuvent un discours sur la mobilisation des individus, et ce, plus particulièrement depuis le vote de la loi sur la formation professionnelle en 2004, mais avec des variantes et des nuances selon les structures.

Globalement, le salarié est appelé à adhérer au modèle de l'acteur responsable de son parcours professionnel qui, face au fonctionnement et aux aléas du marché du travail (conjoncture économique, précarité de l'emploi, obsolescence des qualifications...), adopte un comportement dynamique, basé sur une capacité à se projeter dans l'avenir. Ainsi, les dispositifs institutionnels reposant sur le volontariat, tels que le bilan de compétences ou le CIF, sont conçus pour l'aider à conduire sa carrière et à réaliser ses « projets professionnels ». Ce discours est repris à des degrés divers par les structures et leurs professionnels.

Dans les Fongecif, le discours sur la mobilisation est prégnant ; cela est probablement dû à la nécessaire demande d'un financement qui doit être motivée par l'existence d'un « projet professionnel » valide. Une attitude dynamique, volontaire, autonome est de ce fait attendue de la part du salarié demandeur. En outre, le conseiller est là pour rappeler au salarié que son projet de mobilité professionnelle doit tenir compte des contraintes du marché du travail (débouchés dans le métier visé, secteurs en tension...), faute de quoi sa demande de formation aura peu de chance d'aboutir. Les conseillers sont donc amenés à responsabiliser leurs interlocuteurs, notamment en faisant référence au « bon sens », notion renvoyant aux normes en vigueur sur le marché du travail.

Dans les CIBC, spécialisés dans le bilan de compétences pour les salariés, le discours d'activation est estompé au profit d'une attention portée à l'individu (et pas seulement au « travailleur » vendant sa force de travail sur le marché). Ainsi, pour une conseillère, un bilan est dit réussi « *quand la personne a trouvé un équilibre entre ses intérêts, ses contraintes, le marché de l'emploi et quand la personne sait ce qu'elle va faire en sortant, quand c'est très clair, qu'il n'y a plus de zones d'ombre.* »⁷

⁴ Il existe d'autres services, tels que les Points relais conseil VAE ou les Cités des métiers, qui mériteraient aussi d'être observés.

⁵ CIBC : Centre interinstitutionnel de bilans de compétences.

⁶ Fongecif : Fonds de gestion du congé individuel de formation.

⁷ Mais ce discours est susceptible de changer avec la montée en charge des BCA (Bilans de compétences approfondis) mis en place pour les demandeurs d'emploi depuis 2001. Dans le CIBC que nous avons enquêté, le BC pour les salariés représentait, en 2004, la moitié des effectifs de BCA. Au total, 11% seulement des personnes « traitées » dans le CIBC étudié ont fait un BC en 2004.

C'est dans les cabinets de conseil en GRH et d'outplacement que le discours sur la mobilisation est le plus affiché. Il transparaît dans les services proposés qui exhortent les salariés, en premier lieu les cadres et managers de grands groupes, clients privilégiés de ces cabinets, « à gérer leur carrière ». Ce discours vient doubler celui véhiculé par les politiques managériales des firmes qui ont recours à ces structures pour des conseils en ressources humaines et dans l'accompagnement de leurs mobilités internes. Quand ces salariés sont attachés à un groupe, le discours sur la mobilisation ne s'accompagne pas de l'obligation formelle de délivrer certaines prestations, ni d'engagement formalisé. De plus, le service demeure plutôt individualisé et centré sur l'individu, plus ou moins en lien avec son organisation.

En revanche, dans l'activité des cabinets d'outplacement qui consiste précisément à « accompagner » des licenciements collectifs, la doxa de l'activation (avoir une démarche « active » de recherche d'emploi en contrepartie de l'octroi d'une allocation ou indemnité) resurgit avec force. Elle est parfaitement assumée par les professionnels du cabinet d'outplacement puisque l'activation est présentée comme le moyen de réduire le temps de recherche d'emploi et donc d'indemnisation. Cela se traduit en pratique de plusieurs manières. Tout d'abord, dans les « contenus » des prestations : les services d'outplacement incluent explicitement des phases dites « d'activation » où il s'agit, une fois le projet professionnel ciblé, de promouvoir une attitude dynamique et combative associée à des techniques de recherche d'emploi et de présentation de soi. Puis, dans un engagement contractuel formalisé par une convention dite « d'adhésion » qui précise les droits et les devoirs de chacun⁸. Enfin, dans l'approche des professionnels tendue vers le retour à l'emploi rapide, qui permet de gagner du temps sur l'application d'une démarche qui aurait privilégié un travail de ré-orientation. Grâce à la prestation d'outplacement, la « transition » doit à la fois être la plus courte possible ainsi que l'occasion d'une réflexion positive et approfondie de la part du salarié sur son positionnement professionnel et l'opportunité d'un apprentissage de méthodes de gestion de carrière.

On se rapproche là du schéma appliqué à l'accompagnement des chômeurs (*cf. infra*), mais proposé ici à des individus ayant encore un statut de salarié, preuve s'il en est qu'il existe bien une continuité entre les dispositifs d'encadrement destinés aux demandeurs d'emploi et ceux réservés aux individus en emploi. Mais nous reviendrons sur ce point ultérieurement ; penchons-nous à présent sur le champ du conseil et de l'orientation des salariés, où un nouvel acteur est apparu à la fin des années 90 : le Fongecif.

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

Organismes paritaires, les Fongecif (un par région) sont chargés de la collecte et de la gestion de la contribution des employeurs pour le financement du Congé Individuel de Formation (CIF). Si leur première mission est l'instruction des dossiers et du financement des demandes

⁸ La convention peut ainsi stipuler que « le candidat adhérent doit être volontaire, décidé à être actif dans ses démarches de recherche d'emploi et à mobiliser toute son énergie sur ce projet » et que la mission du cabinet peut être définitivement interrompue, après accord de l'entreprise cliente, dans le cas d'un manque de motivation manifeste du candidat (ne pas répondre aux convocations de la cellule de reclassement externe, ne pas se rendre en entretien d'embauche sans raison légitime), ou pour des aspirations en décalage réel avec le marché de l'emploi (salaire, mobilité, refus répétés de postes en adéquation)...

de CIF, de bilans de compétences et de congés pour la VAE⁹, les Fongecif remplissent également, depuis 1999, une nouvelle mission d'information et de conseil auprès des salariés.

Chaque salarié peut ainsi recevoir gratuitement¹⁰ un conseil sur son projet professionnel et des informations sur les métiers, les dispositifs et les formations. Les prestations de conseil et d'orientation fournies par le Fongecif sont de deux ordres :

- une réunion d'information collective, dite « réunion de premier accueil », qui vise à fournir à un groupe de 15-20 personnes une information sur le rôle du Fongecif, sur les dispositifs existants (VAE, Bilan de compétences, CIF) et sur leurs conditions d'éligibilité et de financement ;
- un entretien individuel avec un conseiller en mobilité professionnelle (la prise de rendez-vous s'effectuant à l'issue de la réunion d'accueil pour les salariés qui le souhaitent).

Ces prestations s'ajoutent au service délivré *a minima* qui préexistait à la création de la mission de conseil, consistant à envoyer à tout salarié qui en fait la demande, une brochure d'information sur le CIF¹¹.

Le développement de cette nouvelle activité, initiée dès 1997, s'est affirmée en 1999 par l'inscription officielle de l'orientation professionnelle dans les missions des Fongecif. Cette décision « très politique »¹² répond à plusieurs objectifs. Tout d'abord, le projet de réforme du système institutionnel de formation continue, en germe à l'époque, suscitait de l'inquiétude. Quel sort allait être fait au CIF ? En se positionnant comme un acteur du conseil et de l'orientation professionnelle, le COPACIF¹³ voyait là une manière d'affirmer son utilité et sa spécificité. En effet, les grandes orientations de la réforme étaient de « permettre à chaque salarié d'être acteur de sa formation » et de se responsabiliser dans la construction de son parcours professionnel. Dans ce cadre, l'orientation professionnelle devenait une dimension stratégique de la « formation tout au long de la vie ». Un second motif a pu encourager le développement de cette fonction : l'organisation d'un « filtrage » des demandes de CIF en amont, par un service de conseil et d'orientation soucieux de présenter des dossiers conformes aux priorités de financement du Fongecif. Cela assure une meilleure efficacité du dispositif (moins de demandes examinées et rejetées), des formations davantage ciblées sur les métiers en tension dans la région (*i.e.* des métiers où il existe une pénurie de main-d'œuvre comme l'hôtellerie-restauration, par exemple), voire des formations plus courtes et, donc, moins coûteuses.

⁹ VAE : Validation des acquis de l'expérience.

¹⁰ Les services ne sont pas facturés aux salariés. Ils ne sont pas pour autant « gratuits », mais financés par le Fongecif au titre de la contribution versée par les entreprises pour le CIF et mutualisée.

¹¹ Ces services ne sont pas obligatoires et un demandeur de CIF peut déposer un dossier de financement sans rencontrer au préalable un conseiller en mobilité professionnelle. Cependant, la brochure conseille vivement la participation à la réunion de premier accueil. La part des salariés qui suivent effectivement ce conseil demeure difficile à apprécier.

¹² Comme nous l'a exprimé le directeur du Fongecif étudié (cf. encadré).

¹³ COPACIF : Comité paritaire des congés individuels de formation, tête de réseau des Fongecif, devenu FUP – Fonds Unitaire de Péréquation.

Le Fongecif

Fond régional de gestion du congé individuel de formation

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

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

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

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

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

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

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

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

Principales tâches de travail des conseillers en mobilité professionnelle du Fongécif

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

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

*« Bon, l'activité, on va dire, est scindée en deux. Il y a une activité d'animation, de réunions de premier accueil comme vous avez pu... à laquelle vous avez pu assister, dont l'objectif principal est, à mon sens en tout cas, de sensibiliser et d'informer les salariés de ce qu'est le Fongecif et des dispositifs qui existent, et qui permettent de les aider à construire au mieux leur projet professionnel, et puis de le mettre en œuvre. Et la deuxième partie, c'est plus de l'entretien individuel, (...) et à, ce moment là, le travail est surtout un travail de conseil dans l'élaboration, ou la mise en œuvre, ou les outils à utiliser pour élaborer et mettre en œuvre le projet professionnel. » (Une conseillère de l'antenne Fongecif de *)*

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

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

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

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

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

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

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

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

Le congé individuel de formation n'a jamais concerné qu'une fraction infime des salariés ; faut-il penser que le conseil et l'orientation n'occuperont qu'une place marginale dans le champ de l'intermédiation ? S'il est trop tôt pour répondre à cette question, on peut déjà constater qu'ils offrent des services dont les salariés étaient dépourvus jusqu'alors, contraints de se tourner vers le marché (cabinets de conseil) ou d'attendre d'être au chômage (pour bénéficier, par exemple, des services de l'ANPE ou de l'APEC¹⁴).

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

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

2- 1- Les politiques publiques de l'emploi vues depuis le terrain

Les logiques nationales et internationales sous-jacentes aux transformations des politiques publiques de l'emploi ne sont pas toujours appréhendées très clairement par les « accompagnateurs »¹⁵ qui sont absorbés par leur activité quotidienne. La question peut même être volontairement occultée. Un formateur, à qui l'on demande s'il connaît le contenu des orientations européennes dans le domaine de l'emploi, livre brièvement cette réponse :

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

Depuis leur point d'observation, les accompagnateurs perçoivent avant tout les incidences de ces politiques sur leur domaine d'intervention, au travers des mesures qui concernent directement la définition de leur travail et les dispositifs destinés à leur public. Malgré les spécificités de leur secteur institutionnel, beaucoup établissent le même constat : les contraintes gestionnaires se sont renforcées, les critères quantitatifs sont prédominants, le « retour rapide en emploi » devient l'exigence première des financeurs. Parallèlement, les crédits pour la formation des chômeurs s'amenuisent, hormis ceux axés sur les secteurs en tension, en général d'assez courte durée et provenant entre autres de l'Unédic. Seule compte l'efficacité des pratiques d'activation de la recherche d'emploi des chômeurs que les conseillers parviennent à mettre en œuvre.

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

¹⁴ APEC : Association pour l'emploi des cadres.

¹⁵ Terme générique utilisé ici pour les intervenants en aide à la recherche d'emploi, qu'on ne rencontre que très rarement sur le terrain.

Cette évolution est progressivement introduite par le biais de la mise en place des derniers dispositifs :

« Alors de plus en plus, effectivement, on a des objectifs à atteindre, notamment sur les dispositifs d'accompagnement, et encore quand je dis... faut pas non plus aller plus vite que la musique, puisque finalement, les objectifs, aujourd'hui, c'est plus par rapport au Civis, au Contrat d'Insertion à la Vie Sociale, où là, de fait, on nous assigne des objectifs en matière d'entrées, en matière de sorties pour emploi durable. (...) C'est vrai que ce qui semble prendre forme quand même, notamment avec notre financeur 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 ! »
(Directeur d'une Mission locale)

Comme nombre d'organismes intervenant dans le champ de l'accompagnement des chômeurs¹⁶, les Missions locales connaissent une phase de transition dans laquelle les modes de fonctionnement d'origine, à connotation sociale, sont redéfinis sous l'effet des nouvelles orientations politiques. Deux modes d'intervention sont donc à l'œuvre et leur enchevêtrement limite encore l'expression de la logique gestionnaire. Toutefois, l'examen du cas d'une structure d'aide à la recherche d'emploi, entrée récemment sur le marché de l'accompagnement, et dont les objectifs sont explicitement tournés vers l'activation des chômeurs permet de mieux saisir les manifestations de cette tendance rationalisatrice.

2- 2- L'accompagnement à la manière d'un opérateur privé de placement

Nouveaux venus dans le champ de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, les opérateurs privés de placement (OPP) se sont vus confier cette fonction par l'UNEDIC dès 2005¹⁷ L'OPP-X est un des dix-sept opérateurs privés de placement sélectionnés par

¹⁶ Ces organismes appartiennent à trois grandes catégories d'intervenants auprès des chômeurs :

- Dans une première grande catégorie, peuvent être regroupées les institutions dont la mission centrale relève soit du placement, soit plus largement de l'insertion professionnelle, notamment par le biais de la formation. On compte, parmi elles, l'ANPE et l'AFPA (Association de formation professionnelle des adultes) qui incarnent le Service public de l'emploi (SPE) et qui sont, à ce titre, en charge de la mise en œuvre des politiques de l'emploi. Le tableau s'étoffe avec l'ajout, d'une part, des co-traitants de l'ANPE qui comprennent l'APEC, les Missions locales et Cap Emploi (destiné aux travailleurs handicapés), et, d'autre part, de structures municipales ou des PLIE (Plan local pour l'insertion et l'emploi) qui passent des conventions entre autres avec l'ANPE.

- Une deuxième catégorie comprend l'ensemble des structures dites « sous-traitantes » qui répondent notamment à des appels d'offres de l'ANPE. Ils se répartissent dans quatre types de statuts : organismes de formation privés, organismes de formation publics ou parapublics, associations des secteurs social et socioculturel, cabinets et associations de conseil (Chevrier-Fatôme, Simonin, 2004).

- La troisième catégorie rassemble des conseillers souvent oubliés ou moins visibles, sans doute parce qu'éloignés ou totalement indépendants du SPE. Ils sont les plus difficiles à repérer du fait de leur dispersion et de leur activité principale qui tend à masquer les services d'accompagnement qu'ils dispensent pourtant. Ainsi en est-il de certaines grandes écoles, universités ou IUT où sont mis en place des modules d'aide à la recherche de stages et d'emploi. On citera encore des organismes spécialisés dans l'accompagnement de publics ciblés et financés par des institutions représentantes de ces publics ou d'un secteur d'activité spécifique (mutuelles étudiantes, associations d'un secteur d'activité, etc).

¹⁷ « En 2005, L'Unédic a procédé à une première vague d'expérimentation d'accompagnement renforcé de 9700 demandeurs d'emploi indemnisés. Ces expérimentations, qui s'étendaient sur deux ans, avaient pour objectif

l'UNEDIC en septembre 2006¹⁸ auxquels a été confié l'accompagnement dit « renforcé » de demandeurs d'emploi.

L'activité de la société OPP-X¹⁹ est entièrement consacrée à l'accompagnement des chômeurs, et le titre attribué aux accompagnateurs a été choisi pour mettre l'accent sur cet objectif :

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

Comme les conseillers du Fongecif, les professionnels des OPP sont convaincus de l'utilité de leur rôle intermédiaire entre les actifs (chômeurs, salariés en mobilité) et les « exigences » du marché du travail. Ils savent toutefois qu'ils n'ont pas affaire aux publics les plus en difficulté : d'après la convention signée avec l'UNEDIC, OPP-X n'accompagne que des demandeurs d'emploi inscrits depuis moins de trois mois au chômage et ayant des droits ouverts pendant au minimum un an, ce qui signifie qu'ils sont dotés d'une certaine expérience professionnelle²⁰.

La mission des conseillers repose, d'une part, sur une rhétorique institutionnelle, véhiculée par les responsables hiérarchiques et les formateurs, et, d'autre part, sur une organisation du travail qui se concrétise notamment au travers d'un ordonnancement spatial des personnes et des choses. Rhétorique et organisation sont évidemment dans la réalité quotidienne fortement intriquées.

A OPP-X, « on ne fait pas de social ». Si les « chercheurs d'emploi » ou les « clients » (le terme de chômeur étant banni) sont chaleureusement accueillis à chacune de leurs visites par leur conseiller, celui-ci doit aller droit au but, c'est-à-dire aborder au plus vite la question de la recherche d'emploi. Il ne dispose que de quelques instants pour prendre des nouvelles de son interlocuteur :

« On nous demande, par exemple, sur un rendez-vous d'une demi-heure, de prendre juste le temps de traverser la salle pour discuter. » (Une conseillère)

Comme au Fongecif, l'activité principale consiste en un entretien en face à face, réunissant le conseiller et la personne. Cependant, alors que les conseillers du Fongecif mènent cet entretien dans l'intimité de leur bureau, les conseillers²¹ de l'OPP sont rassemblés dans un « open space » et répartis autour de tables rondes appelées « marguerites », comprenant trois

d'accélérer le retour à l'emploi des chômeurs récemment inscrits et présentant toutes les caractéristiques d'un risque de chômage de longue durée. » (Quatre pages publié en janvier 2008 conjointement par l'ANPE, l'Unédic et la DARES, intitulé « L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi. L'évaluation des expérimentations. », consultable sur internet à l'adresse suivante : http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Evaluation_OPPCVE_n1.pdf.

¹⁸ Conventions signées avec l'Unédic le 27 octobre 2006.

¹⁹ OPP-X est une société internationale (désignée ici sous un nom d'emprunt), spécialisée dans l'accompagnement et le placement des chômeurs. Elle a trouvé à développer son activité en France en répondant, entre autres, aux appels d'offres de l'Unédic, se positionnant, ainsi, au rang des opérateurs privés de placement.

²⁰ Quant aux salariés qui s'adressent au Fongecif, ils peuvent attester d'une ancienneté dans l'entreprise suffisante leur ayant ouvert des droits au CIF.

²¹ Le masculin est utilisé bien que l'équipe des sept conseillers ne compte qu'un seul homme.

ou quatre places, où chaque conseiller n'est installé que temporairement. En effet, en vertu de la règle du « *hot desking* », le manager du site attribue tous les mois de nouvelles places à ses subordonnés, le finalité étant de favoriser les échanges au sein de l'équipe. Les « clients », quant à eux, sont invités à s'asseoir aux côtés de leur conseiller et non pas en face à lui. Les échanges se déroulent « d'égal à égal », au vu et au su de toutes les personnes présentes sur le « plateau ». L'absence de cloisonnement matériel répond à la volonté d'afficher une « transparence » morale dans le traitement des chômeurs, auxquels on offre ainsi la possibilité de sortir de l'anonymat ou de la stigmatisation qu'inflige le chômage.

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

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

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

Le respect de ces « standards », ou normes d'activité, est évalué dans le cadre d'« entretiens de performance » mensuels et d'entretiens de bilan annuels avec le manager du site. En fonction des résultats, c'est-à-dire de la note obtenue, le DRH de la société décide ou non d'accorder une revalorisation du salaire, allant de 700 à 1000 euros net annuels. Une

conseillère a ainsi été privée de cette revalorisation parce qu'il lui manquait sept retours à l'emploi sur l'année considérée²².

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

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

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

Mais toutes ces contraintes peuvent apparaître secondaires au regard de la principale source de pénibilité dans le travail, telle que ressentie par les conseillers des OPP. Le bannissement de toute approche « sociale », interprétée comme une forme d'assistanat, humiliante pour les chômeurs, enferme les conseillers dans des contradictions auxquelles ils doivent faire face seuls. En effet, si théoriquement la relation avec le candidat ne doit porter que sur la recherche

²² Ceci dit, les conditions d'emploi des conseillers d'OPP-X s'avèrent relativement meilleures que celles de leurs collègues qui exercent dans les organismes plus classiques du champ de l'accompagnement, sachant que le salaire mensuel d'un débutant s'élève à 1800 euros net. En effet, il n'est pas rare qu'un conseiller débutant d'un organisme classique ne perçoive guère plus de 1200 euros net par mois.

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

Le profil des conseillers exerce sans doute une influence sur la manière dont sont vécues ces frontières de l'activité. Les critères d'embauche d'OPP-X privilégient les profils « écoles de commerce, mais sans classe prépa »²³. Ils n'ont, de ce fait, eu aucune formation à la conduite d'entretien et aux techniques d'écoute. Il leur revient donc de mettre en œuvre les arrangements et ajustements nécessaires au bon déroulement des entretiens avec les chômeurs puisqu'ils ne disposent d'aucune référence collectivement construite du fait du déni institutionnel de la complexité relationnelle de l'accompagnement individuel et personnalisé des chômeurs. Comme on l'a vu, le profil des conseillers professionnels du Fongecif est plus varié. Les limites tiennent alors moins aux compétences ou ressources des professionnels qu'au positionnement stratégique de l'institution à laquelle ils appartiennent. Il n'est pas exclu, dans le cas où la fonction conseil des Fongecif se développerait, que les conseillers puissent repousser les frontières de l'activité pour intégrer l'amont (définition du projet professionnel) et l'aval (suivi de sa réalisation).

Conclusion

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

Par conséquent, le champ du conseil, de l'orientation et de l'accompagnement des actifs se présente aujourd'hui comme un secteur professionnel dynamique, créateur de nouvelles activités de conseil et de postes de conseillers. Qu'ils soient spécialisés dans le conseil auprès des salariés ou des chômeurs, ces intervenants reçoivent un mandat qui recouvre un encadrement normatif des parcours professionnels, fondé sur les principes rationnels de gestion des carrières individuelles. Selon ces principes, il revient au travailleur de se conduire comme un entrepreneur de soi, c'est-à-dire de construire des projets « réalistes et réalisables », en concordance avec l'état du marché du travail, d'entretenir son employabilité en veillant à se former « tout au long de sa vie », et, le cas échéant, en réalisant des actes positifs et répétés de recherche d'emploi active²⁴ s'il se trouve privé de travail. Les conseillers auprès des actifs sont alors chargés de porter, en discours et en pratiques, le paradoxe de l'activation : promouvoir une « autonomie contrainte » en jouant si besoin de la sanction (suspension d'indemnité, par exemple).

²³ Les diplômés passés par les classes préparatoires accédant sans doute à des postes plus prestigieux.

²⁴ Selon la formule figurant dans le Code du travail, article L311-3-5.

Ainsi démystifiée, la fonction des conseillers apparaît moins douce que les discours institutionnels ne la définissent. C'est sans doute pour cette raison que les agents chargés d'un tel encadrement des trajectoires portent presque tous le noble titre de « conseiller » qui tend à euphémiser les formes de violence symbolique dont cette fonction est porteuse, puisque, comme nous l'avons souligné, elle s'appuie sur une idéologie individualisante et responsabilisatrice des individus, enjoins d'être les acteurs de leur parcours.

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

Bibliographie

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

Castel R. (2007), « Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précaire », in Paugam S., *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*, Paris, PUF, pp. 415-433.

Crépon B., Dejemeppe M., Gurgand M., (2005) « Un bilan de l'accompagnement des chômeurs », *Connaissance de l'emploi*, n°20, septembre.

Dang A-I., Zajdela H., (2007), Fondements normatifs des politiques d'activation : un éclairage à partir des théories de la justice, Document de Travail du CEE, n°83, avril.

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

Darmon I., Perez C., (2007), « Poser un jugement sur les pratiques de conseil, d'orientation et d'accompagnement des adultes », *Actualité de la Formation Permanente*, n°211, pp.41-49.

Divay S. (2008), « Psychologisation et dé-psychologisation de l'accompagnement des chômeurs », *Sociologies pratiques*, n°17, pp. 55-66.

- Ebersold S. (2001) *La naissance de l'inemployable. Ou l'insertion aux risques de l'exclusion*, Presses universitaires de Rennes
- Chevrier-Fatôme C., Simonin B. (2004), « Politique de l'emploi : un nombre croissant d'intervenants », *Premières synthèses*, DARES, juillet, 30.2.
- Ferracci M. (2007), « Améliorer le Service public de l'emploi : ce que disent les faits », *Revue française d'économie*, n°3, vol XXI, janvier, pp. 75-135.
- Georges N. (2007), *L'externalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi : modalités d'un marché en plein essor*, Paris, Document de Travail, Centre d'études de l'emploi, n°81, février.
- Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Editions de Minuit.
- Pierru E., (2005), *Guerre aux chômeurs ou guerre au chômage*, Broissieux, Editions du Croquant, 221 p.
- Perez C., Personnaz E. (2008), *Les services d'information, de conseil et d'orientation professionnelle des adultes : un appui aux transitions professionnelles ?*, Marseille, Céreq, Collection Relief, n°26, 135p.
- Rousseau Y. (2005), « Du monopole public de placement à un nouveau service public de l'emploi », *Droit social*, avril.
- Serrano Pascual A. (2007), « Reshaping Welfare States: Activation Regimes in Europe », *Work & Society*, n° 54, pp. 11-34.