



HAL
open science

L'accompagnement de demandeurs d'emploi dans le cadre du contrat de sécurisation professionnelle : un examen empirique des parcours d'accompagnement.

Nicolas Fleury, Florence Laval, Florine Martin

► To cite this version:

Nicolas Fleury, Florence Laval, Florine Martin. L'accompagnement de demandeurs d'emploi dans le cadre du contrat de sécurisation professionnelle : un examen empirique des parcours d'accompagnement.. 2016, <http://www.groupe-alpha.com/fr/etudes-prospective/publications/notes-cep.html>. <hal-02615350>

HAL Id: hal-02615350

<https://hal.science/hal-02615350v1>

Submitted on 22 May 2020

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.



HAL Authorization

L'accompagnement de demandeurs d'emploi dans le cadre du contrat de sécurisation professionnelle : un examen empirique des parcours d'accompagnement¹

Nicolas FLEURY

Centre Etudes & Prospective, Groupe Alpha et Universités de Lille

nicolas.fleury@groupe-alpha.com

Florence LAVAL

CEREGE, Université de Poitiers

flaval@poitiers.iae-france.fr

Florine MARTIN

A l'époque Centre Etudes & Prospective, Groupe Alpha, aujourd'hui Unedic

fmartin@unedic.fr

L'objet de cet article est d'ouvrir la boîte noire de l'accompagnement de demandeurs d'emploi dans le cadre du contrat de sécurisation professionnelle, c'est-à-dire d'un dispositif qui s'incarne dans une relation « personnalisée » entre un conseiller et un bénéficiaire. Ce travail sert à mieux cerner les parcours d'accompagnement de demandeurs d'emploi en identifiant quatre parcours types. Nous montrons ensuite en quoi l'accompagnement est adapté aux profils des bénéficiaires pour finir par les canaux de l'accompagnement et leur impact sur la sortie positive du dispositif. Une recherche qualitative a permis le recueil et l'analyse de témoignages de 25 bénéficiaires du CSP, sortis du dispositif avec un emploi, une formation ou un projet abouti de création d'entreprise.

Guidance of job seekers as part of the Contrat de Sécurisation Professionnelle: empirical investigation of guidance (or professional coaching) types

The purpose of this article is to open the black box of guidance (or professional coaching) for job seekers as part of the "contrat de sécurisation professionnelle" (contract created by the French administration in charge of employment policies). Guidance means a personalized relationship between an advisor and a beneficiary. Our research allows to better understand job seekers' types of guidance by identifying four types of guidance (or professional coaching). We show how the professional coaching is adapted to the user profiles to end up with the guidance channels and their impact on the positive issue. Qualitative research has allowed the analysis of the contents of interview transcripts of 25 job seekers entitled by the CSP to this coaching.

Mots clés : accompagnement, demandeurs d'emploi, dispositif CSP, parcours d'accompagnement, France

Key words: guidance, job seekers, CSP (contract created by the French administration in charge of employment policies), guidance or professional coaching types, France

¹ Nous souhaitons remercier Claude Fabre, Marc Ferracci, Antoine Rémond, Pascal Ughetto, ainsi que l'ensemble des participants à la 14ème conférence annuelle TEPP (18-19 octobre 2016, Saint-Denis de la Réunion), au séminaire APOGEE du laboratoire CEREGE (9 janvier 2017, Poitiers) et à la Journée d'études "Mobilités spatiales, mobilités professionnelles et inégalités d'accès aux emplois" (17 janvier 2017, Paris) pour leurs commentaires sur une version antérieure de ce travail.

1. Introduction

La mise en place de politiques d'accompagnement de demandeurs d'emploi dans les années 1980 s'inscrit à la fois dans un contexte de forte montée du chômage et de rationalisation du service public de l'emploi [SPE] [Auteur, 2014]. L'accompagnement de demandeurs d'emploi a pour principal objectif le retour rapide à l'emploi [Fretel, 2013]. Il renvoie à des parcours standardisés, tout en pouvant aussi varier en fonction de besoins spécifiques. L'accompagnement vise à la fois [Balzani et al., 2008] : (i) à permettre au demandeur d'emploi de construire un projet professionnel réaliste en fonction de ses compétences mais aussi du contexte local ; (ii) à rendre l'individu pleinement acteur de son projet professionnel en le responsabilisant, le droit à l'accompagnement étant associé à des devoirs de recherche d'emploi (obligation de moyens). Pour certains types de demandeurs d'emploi (notamment les licenciés économiques), un accompagnement renforcé peut être proposé [Parent et al., 2013], que ce soit, par exemple, à travers la récurrence des entretiens avec un conseiller, des conseils spécifiques, ou des formations.

L'accompagnement se situe dans une logique d'individualisation du traitement du chômage notamment en faveur des chômeurs de longue durée [Balzani et al., 2008]. Cette logique va de pair avec une logique d'amélioration des performances des services publics et du SPE en particulier : de ce point de vue, individualiser l'accompagnement signifie aussi individualiser les portefeuilles (de demandeurs d'emploi) des conseillers, ce qui permet de suivre plus facilement leurs performances individuelles [Auteur, 2014].

Cet article expose la manière dont l'accompagnement proposé aux bénéficiaires du contrat de sécurisation professionnelle (ou CSP, voir l'encadré 1 pour une présentation détaillée) sortis du dispositif avec une solution (emploi, formation ou création d'entreprise), s'incarne en pratique. Une analyse du témoignage de 25 candidats, interviewés par nos soins, fournit des clés de compréhension de l'apport de l'accompagnement renforcé pour les bénéficiaires du CSP.

Les principales questions de recherche, inspirées d'un état de l'art, sont : (i) existe-t-il des formes distinctes d'accompagnement pouvant être repérées, selon les candidats ; (ii) les formes d'accompagnement varient-elles selon le profil du candidat ? ; (iii) quels sont en pratique les moyens et ressources mis en œuvre ?

Le premier objectif est de découvrir a posteriori des formes d'accompagnement pouvant être identifiées par des contenus significativement différenciés. Ainsi, des régularités en termes de formes d'accompagnement pourraient être mises en lumière, non pas formalisées dans les processus standardisés de prise en charge de l'accompagnement, mais telles qu'elles sont perçues par les bénéficiaires. Le second objectif porte sur le lien entre la typologie identifiée et le profil des bénéficiaires. Enfin, on peut également s'interroger sur le contenu effectif (ressources et moyens mis en œuvre) de l'accompagnement offert au bénéficiaire : cet accompagnement pourrait probablement varier selon chaque type de suivi.

Encadré 1 : le dispositif de Contrat de Sécurisation des Parcours (CSP)

Le CSP est créé en 2011 par fusion des dispositifs CTP (contrat de transition professionnelle) et CRP (convention de reclassement personnalisé). Il doit être proposé « par toute entreprise de moins de 1 000 salariés ou en redressement ou en liquidation judiciaire (quel que soit le nombre de salariés) ayant engagé une procédure de licenciement économique ». Il incorpore à la fois un accompagnement renforcé du demandeur d'emploi, et une allocation correspondant à 75 % de son salaire journalier de

référence (pour au moins un an d'ancienneté). Après signature du contrat, le dispositif débute par une première phase de bilan pré-accompagnement qui se déroule lors d'un entretien réalisé dans les huit jours suivant la date d'adhésion. Ce premier bilan porte à la fois sur les compétences du candidat et sur son orientation professionnelle. Par la suite, les prestations d'accompagnement peuvent prendre la forme :

- d'un bilan de compétences permettant d'orienter dans les meilleures conditions le plan de sécurisation ;
- d'un suivi individuel de l'intéressé par l'intermédiaire d'un conseiller référent, qui l'accompagne dans toutes les phases du parcours ;
- de mesures d'appui social et psychologique ;
- de mesures d'orientation tenant compte de la situation du marché local de l'emploi ;
- des prestations spécifiques pouvant prendre la forme d'ateliers (préparation aux entretiens d'embauche, techniques de recherche d'emploi, ...) ;
- des actions de validation des acquis de l'expérience ;
- des mesures de formation.

La durée d'accompagnement dans le cadre du CSP est d'un an, avec une prolongation possible de trois mois au maximum en cas de reprise d'activité. En effet, il est possible d'effectuer des périodes de travail en entreprise, de manière rémunérée, mais encadrée et limitée. Depuis les dernières modifications intervenues le 1er février 2015 sur la convention CSP, la durée du contrat afférent (CDD ou contrat de travail temporaire) doit être d'au moins trois jours ; le cumul total de ces périodes d'activité professionnelle ne peut pas dépasser 6 mois pendant le contrat CSP. Durant ces périodes de reprise limitée d'emploi, le versement de l'allocation est suspendu. Cependant, si le montant du salaire est inférieur au montant de cette allocation, le bénéficiaire peut percevoir une indemnité différentielle de reclassement.

En novembre 2016, les partenaires sociaux décident de prolonger pour un an et demi la convention de CSP de janvier 2015.

Une des originalités de cette recherche est de se placer du point de vue du bénéficiaire pour identifier des parcours d'accompagnement, contrairement à la littérature existante qui part généralement des témoignages de conseillers référents du service public de l'emploi ou d'opérateurs privés [e.g. Brun et al., 2010 ; Lavitry, 2010 ; Fretel, 2012 ; Bruggeman, Gazier et Régnier, 2014] pour les inférer. Ce centrage original permet notamment de dépasser l'identification de parcours d'accompagnement tels qu'ils sont définis, de manière administrative, dans les cahiers des charges imposés aux opérateurs privés, pour se focaliser sur l'expérience d'accompagnement des bénéficiaires.

Notre recherche mobilise un ensemble de données qualitatives originales recueillies lors d'entretiens auprès d'un échantillon de vingt-cinq bénéficiaires du CSP accompagnés par un opérateur privé. Cet échantillon de bénéficiaires, qui ont connu une sortie favorable (emploi d'au moins six mois, formation longue, création ou reprise d'entreprise), sans être représentatif de l'ensemble des candidats accompagnés dans le dispositif CSP, (i) reflète un équilibre entre les différentes régions d'intervention de l'opérateur, (ii) présente une diversité de profils en termes de sexe, d'âge, de formation initiale, de niveau de qualification, de métier exercé et de durée d'expérience professionnelle et (iii) et propose une variété de solutions positives pendant ou à l'issue du CSP.

La suite de l'article est organisée comme suit : Nous présentons d'abord la littérature reliée, puis le matériel qualitatif obtenu. Nous analysons de manière transverse les parcours d'accompagnement révélés lors des entretiens, puis proposons une mise en perspective des résultats obtenus. Ces résultats pourraient confirmer les effets paradoxaux des réformes en cours du SPE.

2. Effets et contenu de l'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi

La littérature quantitative sur l'accompagnement, notamment renforcé, des demandeurs d'emploi s'est fortement développée au cours des dernières années. Les travaux s'inscrivant dans cette ligne proposent des évaluations de dispositifs d'accompagnement renforcé, notamment par le recours à des expérimentations aléatoires [voir par exemple L'Horty et Petit, 2011]. Les différents travaux menés pour le cas de la France soulignent un effet positif de l'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi sur le retour en emploi. Ainsi, Fougère et al. [2010] évaluent l'impact du PARE (Plan d'aide au retour à l'emploi) mis en place avec la convention d'assurance chômage de 2001. Behaghel et al. [2014] reviennent sur l'apport de dispositifs d'accompagnement renforcé menés à la fois par Pôle Emploi et des opérateurs privés, par rapport au dispositif d'accompagnement de droit commun. Auteur [2014] présente une évaluation assortie d'une expérimentation contrôlée de deux dispositifs innovants d'accompagnement renforcé au sein d'un opérateur privé. Cet impact positif de l'accompagnement renforcé souligné dans les évaluations sur données françaises est confirmé par différents travaux menés au niveau international [Blundell et al., 2004 ; Heinrich et al., 2013 ; Hägglund, 2009 ; Graversen et Van Ours, 2009 ; Pedersen et al., 2012 ; Arni ; 2015]. Ces recherches indiquent, de manière générale, un impact positif de l'accompagnement (ou de l'accompagnement renforcé) sur la sortie du chômage² (et en général, sur le retour à l'emploi). Cependant, cet impact peut varier selon les publics et les modalités de mise en œuvre des programmes évalués [Auteur, 2014 ; Parent et Sautory, 2014 ; Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2016]. Ce dernier résultat souligne l'intérêt de spécialiser l'accompagnement, notamment selon le type de public.

Deux récentes études de Dares-Unédic [2016] et de l'Unédic [2016] sont centrées sur le CSP et en présentent un bilan statistique. La première présente une enquête menée en 2015 et portant principalement sur la période d'accompagnement en CSP et les prestations mobilisées : cette étude confirme que les bénéficiaires du CSP profitent bien d'un accompagnement plus intensif et plus personnalisé que le droit commun. En particulier, si les candidats CSP bénéficient de plus de prestations d'accompagnement que les demandeurs d'emploi du droit commun, ils sont également plus satisfaits de leur conseiller et de l'accompagnement reçu. L'étude de l'Unédic [2016] observe l'impact du CSP version « 2015 » par rapport à la version « 2011 », et souligne notamment un taux de reclassement des adhérents au CSP supérieur dans sa version la plus récente.

Parallèlement à ces recherches quantitatives sur l'accompagnement simple ou renforcé, d'autres travaux d'ordre qualitatif se sont développés, qui visent à ouvrir la « boîte noire » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi (et partagent ainsi certains points communs avec le présent article). Plusieurs d'entre eux mobilisent des données d'entretiens réalisés auprès de conseillers référents ou de personnes accompagnées. Ainsi, Brun et al. [2010] ont mené des entretiens auprès de responsables nationaux de la mise en œuvre du dispositif du Contrat de transition

² Cependant, ces travaux ne permettent généralement pas de prendre en compte les effets d'équilibre général sur le marché du travail (Auteur, 2014 ; Parent et Sautory, 2014 ; Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2016).

professionnelle (CTP). Ils insistent sur la pratique de l'accompagnement effectué par les conseillers référents, sur les interactions et le positionnement des référents et des personnes accompagnées. Lavitry [2010] s'intéresse aux interactions entre conseillers et chômeurs et souligne la diversité des situations d'accompagnement induites à la fois par l'évolution des politiques publiques, du métier de conseiller, et des exigences portant sur les demandeurs d'emploi. Fretel [2012] se centre sur la fonction d'intermédiation dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi (différents dispositifs concernés) à partir d'entretiens réalisés auprès de responsables et de conseillers de différentes structures : missions locales, Cap Emploi, opérateurs privés de placement. Elle souligne notamment qu'il y a plusieurs formes d'intermédiation, qui vont plus loin que la simple collecte d'offres d'emploi, et que le conseiller a un rôle « non-neutre » dans l'accompagnement de chaque bénéficiaire. L'ouvrage de Gazier et Tuchszirer [2015] propose de son côté une réflexion sur la sécurisation des parcours professionnels, revenant sur les initiatives de sécurisation au niveau français dans une perspective internationale. Il revient notamment sur deux grandes tendances à l'œuvre dans la sécurisation des parcours professionnels, l'individualisation³ et la territorialisation.

Certains travaux sont plus focalisés sur la fonction d'accompagnement. Ainsi, Demazière souligne dans ses travaux [e.g. Demazière, 2013] la complexité du travail d'accompagnement des chômeurs, ne se limitant pas à une activité relationnelle mais aussi à un contenu de l'accompagnement. L'auteur fait en particulier état de la tension entourant le travail des conseillers du SPE, qui mènent un travail complexe dans un contexte de chômage élevé, et qui est rendu encore plus difficile par un pilotage par les résultats grandissant. Bruggeman, Gazier et Régnier [2014] dans un travail réalisé dans le cadre du projet européen SKILT [Skills and Knowledge in Learning for Transition] se centrent sur la formation et les compétences de l'accompagnateur. Ils reconnaissent trois fonctions à l'accompagnement : connaître la personne et l'accompagner dans son parcours dans le cadre d'une relation de confiance, mobiliser sa connaissance du marché du travail, du système de formation et des droits sociaux et pour finir, créer et entretenir un réseau.

Par ailleurs, deux travaux récents institutionnels [Dares, 2014 ; Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2016] reviennent largement sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi en France (à l'occasion, avec des comparaisons internationales), notamment à travers l'étude de dispositifs de suivi renforcé.

La Dares, avec le concours de l'IRES et d'AMNYOS, présente ainsi en 2014 le résultat d'enquêtes monographiques sur la mise en œuvre du CSP. Ce travail incorpore notamment une analyse qualitative portant sur l'accompagnement et le parcours de bénéficiaires en CSP, à partir d'entretiens effectués auprès de conseillers et d'adhérents au dispositif. Ce rapport insiste sur les tensions dans l'accompagnement proposé, pouvant prendre la forme d'un accompagnement global (regroupant plusieurs parties liées par un objectif commun), ou bien la forme moins liée d'une « somme de prestations » (relativement indépendantes). Ce travail indique que l'accompagnement voit sa valeur ajoutée principalement « sur la personnalisation de la relation avec l'adhérent » (et non pas la personnalisation du parcours). Par ailleurs, le rapport souligne qu'« il semble difficile de qualifier précisément l'aide apportée, de caractériser concrètement le contenu de l'accompagnement - ou du « suivi renforcé, comme le nommait cette conseillère » [Dares, 2014, p. 44].

Le rapport du Conseil d'Orientation pour l'Emploi paru en 2016 dresse un panorama de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, et notamment des évolutions en cours. Ce travail

³ Notons que cette première tendance en particulier reste une caractéristique assez marquée du CSP, à la fois dans le cahier des charges et dans la pratique.

souligne en particulier les attentes des actifs en recherche d'emploi. L'accompagnement qui leur est fourni leur permet ainsi de prendre du recul par rapport à leur situation et d'améliorer leur connaissance du marché du travail (à tous les niveaux : entreprises, bassin d'emploi, territoire, secteur...).

Notre travail se place du point de vue du bénéficiaire pour étudier les pratiques d'accompagnement, contrairement à la majorité des travaux qualitatifs existants. Cette caractéristique, majeure dans l'article, permet de dépasser l'identification des parcours d'accompagnement tels qu'ils sont définis de manière administrative, dans les cahiers des charges imposés aux opérateurs privés pour se poser dans une situation de recueil de témoignages permettant de saisir la perception des bénéficiaires et d'observer, a posteriori, si des types d'accompagnement (éventuellement en réponse à des besoins spécifiques des candidats) se dessinent.

Nous nous plaçons dans une perspective différente de celles adoptées par les travaux institutionnels, approchant les acteurs à travers les instruments et les pratiques. Nous revenons également de manière transversale, dans l'article, sur les dimensions « personnalisation » et « complexité » de l'accompagnement abordées dans nombre de travaux présentés ci-avant : ces deux dimensions nous semblent particulièrement structurantes et marquent de manière forte le dispositif CSP [Demazière, 2013 et 2016 ; Gazier et Tuchsirer, 2015 ; COE, 2016].

3. Parcours et caractéristiques de personnes accompagnées en CSP dans notre échantillon

Nous avons analysé 25 entretiens retranscrits dont sont issus des récits biographiques de personnes accompagnées en CSP. Un récit biographique prend la forme d'un texte qui relate chronologiquement le parcours professionnel d'un individu de sa sortie du système scolaire, à sa sortie du CSP. Un moment clé du récit est le licenciement économique qui justifie l'entrée dans le dispositif CSP.

Le recueil des données s'est déroulé selon un protocole méthodologique qualitatif. Le matériau qualitatif qui provient de l'expérience propre des candidats rencontrés, permet de mobiliser sous forme de verbatim les mots précis employés pour évoquer l'accompagnement (voir encadré 2).

Encadré 2 : méthodologie de l'étude

Une étude qualitative est réalisée entre avril et septembre 2015 auprès d'ex-bénéficiaires du dispositif CSP accompagnés par Sodie. Dans le cadre de sa mission d'opérateur pour Pôle Emploi, Sodie met en œuvre un accompagnement renforcé reposant sur un suivi et des rencontres régulières des bénéficiaires, avec un référent unique.

Les personnes sont invitées, au cours d'un entretien semi-directif, à décrire leur expérience professionnelle et le contexte social en suivant la ligne de vie : les événements, les situations, les projets, les actions passées, en cours et à venir.

Les principales étapes de l'étude ont été les suivantes :

- Avril – Mai 2015 : Extraction d'une liste de bénéficiaires cibles et élaboration d'un guide d'entretien à partir de 3 repères temporels : « l'avant », « le pendant » et « l'après » accompagnement.

- Juin – Juillet 2015 : Prise de contact avec les candidats et réalisation des entretiens semi-directifs. Tous les entretiens sont enregistrés pour être retranscrits. A cette étape, une première

sélection de candidats, interviewés potentiels pour l'étude, est réalisée en fonction des critères suivants : (i) les territoires, cinq territoires où Sodie était présent dans le cadre du CSP (Ile de France hors Paris, Nord, Bourgogne, Rhône-Alpes Montagne, Poitou-Charentes) ; (ii) les métiers, avec et sans reconversion et les catégories socio-professionnelles ; (iii) les projets, de retour à l'emploi, de formation longue et de création ou reprise d'entreprise ; (iv) le genre, ainsi que les âges. En fonction des accords et refus, la liste est modifiée de manière à maintenir une bonne représentation des critères présentés ci-avant. En définitive, les candidats interrogés présentent un large éventail de catégories socioprofessionnelles et de parcours. Cette diversité permet d'aller au-delà de simples généralités et de poser des éléments de discussion et/ou d'appréciation autour de l'effectivité (et/ou du moins de son ressenti au niveau individuel) de la sécurisation des trajectoires des candidats, à partir du matériau qualitatif recueilli. Les entretiens durent une heure en moyenne par bénéficiaire et sont retranscrits intégralement. Le CV de chaque candidat interviewé est collecté.

- Juillet – Septembre 2015 : Rédaction des fiches de synthèse des entretiens intitulées récits biographiques.

Les entretiens retranscrits ainsi que les récits biographiques constituent notre matériau empirique et ont fait l'objet d'une analyse interprétativiste⁴, à partir d'un codage multithématique [Ayache & Dumez, 2011]. Il s'agit de découper le matériau en unité de sens et de regrouper l'information par thème, ce qui permet un quadrillage de ce matériau.

Les principaux thèmes, ainsi que les unités de sens⁵, utilisés pour cette analyse sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ce codage a servi de base à un travail de comparaison des parcours, en cherchant des recoupements entre thèmes, faisant émerger des récurrences significatives (« pattern ») pour la compréhension des formes et des fonctions de l'accompagnement. Il permet de constituer des séries qui reposent sur des ressemblances et des différences. C'est ainsi que nous avons procédé pour créer des typologies et mettre à jour des relations éclairées de manière originale.

Tableau 1. Types de thématiques sur lesquelles les candidats ont été interrogés

Thèmes de codages	Unités de sens
Caractéristiques individuelles	Outre le sexe, l'âge et la localisation géographique du candidat, ces données sont relatives à sa formation initiale et continue et à son niveau de qualification.
Expérience professionnelle	Il s'agit de définir la durée et la nature de l'expérience professionnelle, en particulier, le nombre d'emplois occupés avant l'entrée en CSP et le dernier emploi avant le licenciement.
Licenciement	Ce thème évoque le contexte du licenciement ainsi que le sentiment éprouvé par le bénéficiaire du CSP à l'entrée dans le dispositif : par exemple, il peut se sentir très déstabilisé, ou au contraire confiant, ou être simplement inquiet.
Diagnostic	Le diagnostic porte sur les critères déterminants du retour à l'emploi lors d'un accompagnement : le projet du bénéficiaire lors de son entrée dans le dispositif, ses atouts personnels et les principaux freins au retour à l'emploi.

⁴ Selon Thietart (2014) : « L'interprétativisme va souligner la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales. Cette posture s'appuie sur des méthodologies compréhensives mieux à même de saisir la nature des phénomènes sociaux. ». Ce paradigme se différencie des paradigmes positiviste et constructiviste.

⁵ Selon Thietart (2014) une unité de sens est « une unité de codage ou unité d'enregistrement, élément en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage du discours ou du texte ».

Accompagnement	Chaque récit relate l'expérience du bénéficiaire de l'accompagnement renforcé réalisé par l'opérateur : la qualité, la fréquence et la nature des rapports avec son référent, les actions mises en place et son appréciation des difficultés rencontrées ainsi que des facteurs de succès de l'accompagnement, hiérarchisés. Chaque témoin était invité par le chercheur à exprimer son opinion sur l'opérateur.
Sortie	Des données telles que la durée de l'accompagnement, le type et la nature de la solution de sortie du dispositif, le profil de l'accompagnateur sont comparées. L'analyse des facteurs déterminants de la sortie complète cette thématique.

L'analyse transversale réalisée à partir de cette grille de codage des données, mobilise les témoignages des bénéficiaires sur la façon dont l'accompagnement est vécu, et permet d'élaborer une représentation mentale de la « boîte noire » de l'accompagnement et de ses conséquences sur la sortie du dispositif. Cette « boîte noire » est située dans un contexte dynamique : la trajectoire professionnelle est révélée par le parcours du salarié licencié depuis sa sortie du système scolaire, ce qui permet de caractériser son profil et les évolutions par lesquelles il est passé. Ensuite, nous mettons en œuvre un codage axial qui permet de mettre en perspectives le profil type du candidat (caractéristiques individuelles, expérience professionnelle, licenciement) et le type et les modalités d'accompagnement dont il a bénéficié, ainsi que les canaux qui impactent la sortie du dispositif selon le bénéficiaire (diagnostic, accompagnement, sortie). Du verbatim est extrait des retranscriptions d'entretien afin d'illustrer l'éclairage apporté par nos résultats de recherche.

4. Une analyse transversale de parcours d'accompagnement de bénéficiaires du CSP

L'analyse transversale des entretiens a été menée pour mieux comprendre le fonctionnement de l'accompagnement renforcé, tel qu'il est vécu par les demandeurs d'emploi. Le premier objet de l'analyse est ainsi d'observer les régularités en termes d'accompagnement, définies non pas comme elles le seraient par le cahier des charges du CSP, mais comme elles découlent de la pratique, selon les perceptions des bénéficiaires : les bénéficiaires suivent-ils différents types d'accompagnement pouvant être identifiés (a posteriori) par des contenus significativement différenciés ? Le second « focus » de l'analyse transversale observe si chaque type d'accompagnement identifié s'adresse plutôt à un profil particulier de bénéficiaires. Nous étudierons dans un troisième temps si les ressources et moyens mis en œuvre varient selon chaque type de suivi.

4.1. Une typologie de quatre modalités majeures d'accompagnement de demandeurs d'emploi

Les entretiens menés auprès des demandeurs d'emploi permettent de mettre en évidence l'existence d'une typologie des pratiques d'accompagnement, qui peuvent prendre quatre modalités distinctes, chacune correspondent à un « idéal-type » d'accompagnement des bénéficiaires :

- l'accompagnement d'« intermédiation ».
- l'accompagnement de « soutien psychologique ».
- l'accompagnement « procédural ».
- l'accompagnement d'« expertise ».

Cette typologie résulte d'un travail d'identification effectué a posteriori et non d'un processus imposée par le cahier de charges de Pôle Emploi aux opérateurs privés ou la méthodologie prescrite aux conseillers et permettant d'affecter les bénéficiaires accompagnés à un type d'accompagnement plutôt qu'à un autre.

L'accompagnement d'intermédiation se caractérise par le fait que le conseiller joue un rôle essentiel de rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi. Par exemple, pour Marc, ce rôle d'intermédiation s'est traduit par le fait que sa conseillère connaissait personnellement un recruteur à qui elle a transmis son CV :

« J'ai eu de la chance car la conseillère Sodie connaissait une personne de la DRH dans une grosse usine de production de la région. Elle lui a envoyé mon CV et, le lendemain, je passais mon premier entretien. Au bout de trois mois, j'étais recruté ! ».

L'accompagnement de soutien psychologique vise plutôt à redynamiser, remotiver une personne vivant de façon particulièrement négative son licenciement économique. C'est le cas de Cécile qui a dû en premier lieu faire le deuil de son emploi perdu :

« Quand j'ai rencontré ma conseillère pour la première fois, j'en étais encore à digérer mon licenciement, parce que ça ne s'était pas très bien passé. Du coup, j'ai fait les premiers ateliers pour faire le deuil de son licenciement, connaître le marché de l'emploi, etc. J'étais dans cet état d'esprit-là. »

L'accompagnement procédural indique une prépondérance de la partie administrative de l'accompagnement. Il s'agit pour les conseillers de faciliter et d'accélérer les démarches administratives que les demandeurs d'emploi ont à réaliser, leur permettant ainsi, notamment, un gain de temps. Cela se traduit, par exemple dans le cas de Mickaël, par une aide au montage technique de dossiers de formation.

« Donc on a monté le dossier ensemble, effectivement de son côté elle m'a aidé à remplir les choses administratives lambda qu'il y a à remplir et moi, j'ai fait tout le côté, il y avait des enquêtes métier à faire, j'ai fait un stage en entreprise. »

L'accompagnement d'expertise permet aux bénéficiaires d'avoir une aide de leur conseiller pour se situer, d'un point de vue professionnel, dans le temps et dans l'espace. Ceci passe, par exemple, par l'outillage du bénéficiaire (en particulier en termes de CV et lettre(s) de motivation) ou encore par le fait d'aider à comprendre les spécificités de son territoire, notamment analyser le marché du travail local, ou encore appréhender l'offre de formation. Ainsi, Julie, technico-commerciale reconvertie en conseillère funéraire indique :

« la bonne connaissance du territoire et du marché de l'emploi de ma conseillère m'a permis d'identifier un métier intéressant et en phase avec mes contraintes personnelles ».

Ces différents types d'accompagnement, loin de s'opposer, sont plutôt complémentaires. En effet, si chaque parcours individuel d'accompagnement s'inscrit dans une orientation principale, il n'en demeure pas moins que celle-ci n'est pas exclusive. Ainsi, l'accompagnement proposé à Jean-Michel, la cinquantaine, licencié économique suite au décès de son employeur et à la liquidation judiciaire de son entreprise, a été essentiellement orienté vers le soutien psychologique, mais également, de manière annexe sur l'intermédiation.

La répartition des vingt-cinq personnes de l'échantillon accompagnées dans le cadre du CSP et rencontrées lors d'entretiens individuels à partir de la typologie des pratiques d'accompagnement (en se centrant sur la modalité d'accompagnement « dominante ») est présentée dans le tableau 2 ci-après. On note une domination de l'accompagnement procédural, et relativement peu d'accompagnement d'intermédiation.

Tableau 2. Répartition des 25 candidats du CSP interviewés en fonction du type d'accompagnement dont ils ont bénéficié

Intermédiation	Soutien psychologique	Accompagnement procédural	Expertise
Marc Brigitte	Florence Jean-Michel Cécile Paul Loïc	François Mickaël Charles Younes Alexandra Isabelle Martine Charlène Valérie Justine	Fatima Julie Christophe Alain Lydia Sabine Marielle Claire

4.2. Un accompagnement adapté aux profils des bénéficiaires

Une récurrence de certaines caractéristiques individuelles des bénéficiaires peut être observée au sein de chaque type d'accompagnement. Ainsi, dans l'accompagnement d'intermédiation, on peut observer une récurrence de profils connaissant des difficultés sociales, pour lequel les mises en relation directes vont être essentielles. On trouve ainsi dans cette catégorie Brigitte, 51 ans, reconnue travailleuse handicapée et qui ne possède pas le permis de conduire. Elle est à la recherche d'un emploi stable à temps partiel, facilement accessible en transports en commun. Dans l'accompagnement d'intermédiation, peuvent également se trouver des personnes licenciées économiques et issues d'un secteur sinistré. C'est le cas par exemple de Marc, par deux fois licencié économique en tant qu'employé dans l'industrie papetière. Sachant ce secteur sinistré, il accepte d'élargir ses recherches à l'ensemble des entreprises industrielles de sa région. Néanmoins, malgré des compétences transférables, il lui manque une expérience dans le secteur d'activité et l'apport de sa conseillère va se révéler essentiel pour faciliter la mise en relation avec un recruteur.

Les personnes ayant bénéficié essentiellement d'un accompagnement de soutien psychologique se caractérisent fréquemment par le fait d'être des seniors (plus de 55 ans). C'est le cas par exemple de Florence, 59 ans. Elle a peu changé d'entreprise au cours de sa carrière professionnelle et est déstabilisée par son licenciement économique. Lors de son orientation chez Sodie, elle ne percevait pas la valeur ajoutée qu'elle pouvait apporter à une autre entreprise :

«Quand on arrive à un certain âge, on a travaillé pendant des années dans une entreprise, après on ne connaît plus tellement notre vraie valeur donc on se dévalorise un maximum, enfin moi j'étais un peu comme ça, j'avais un peu peur vu mon âge, je me disais au final je n'allais plus rien retrouver, qu'on n'avait plus besoin de moi et puis voilà.»

Dans l'accompagnement de soutien psychologique, on retrouve également des personnes qui ont eu à subir plusieurs licenciements économiques ou qui ont été licenciées suite à des événements douloureux comme le décès du chef d'entreprise par exemple (Jean-Michel).

Concernant l'accompagnement procédural, plusieurs catégories de bénéficiaires peuvent s'y retrouver. Nous pouvons d'abord mettre en évidence la présence de demandeurs d'emploi considérés comme autonomes dans leurs recherches. Il s'agit généralement de personnes entre 30 et 40 ans, le plus souvent diplômées de l'enseignement supérieur, considérées comme dynamiques, sont dans l'action. Ils sont à la recherche d'une certaine liberté dans leur accompagnement. On retrouve dans cette catégorie l'essentiel des créateurs d'entreprise pour qui les démarches administratives sont lourdes et qui doivent être orientés rapidement vers les bons interlocuteurs. C'est le cas par exemple d'Alexandra : à 30 ans et avec un master en poche, elle souhaite quitter son métier d'origine dans la communication pour ouvrir un salon de thé. Sa conseillère l'a particulièrement soutenue dans la réalisation de ses démarches administratives lui permettant de créer son entreprise :

« Le montage de dossiers pour le financement est assez lourd avec beaucoup d'informations à donner et de justificatifs à mobiliser. Les conseils de ma conseillère ont été primordiaux. ».

On retrouve également dans l'accompagnement procédural des personnes en reconversion professionnelle. Ces demandeurs d'emploi arrivent chez Sodie avec un projet professionnel déjà précis et qui nécessite une ou plusieurs formations pour le mener à bien. Younes se trouve dans cette situation :

« Quand je suis venu pour le premier rendez-vous avec la Sodie, j'étais venu déjà avec des plans de formation, ce que je voulais faire et pourquoi. »

Ou encore Isabelle :

« Donc en gros avant d'arriver chez Sodie, je savais déjà ce que je voulais faire et quelle formation je voulais faire, parce que j'avais déjà trouvé tout trouvé en fait en feuillant, en passant des heures chez Pôle Emploi et tout ça quoi. »

Dans ce cas, l'intervention du conseiller consiste essentiellement à monter le dossier de demande de financement de formation. Isabelle, Martine et Mickaël sont dans cette situation. Ainsi, Mickaël est licencié économique après avoir passé une dizaine d'années dans la comptabilité et la gestion. Il choisit le CSP parce qu'il souhaite évoluer professionnellement et se reconvertir dans le secteur de l'informatique, malgré les opportunités existantes dans son secteur d'origine. Arrivé chez Sodie avec un projet déjà ficelé et en ayant déjà prospecté les centres de formation, sa conseillère l'a aidé à monter son dossier de financement de formation et a soutenu sa demande auprès de Pôle Emploi :

« ma conseillère m'a aidé essentiellement à monter mon dossier, me permettant d'obtenir un financement pour ma formation. [...] Elle s'est battue autant que moi ! ».

Comme pour l'accompagnement procédural, on retrouve dans le cadre de l'accompagnement expertise des bénéficiaires qui souhaitent se reconvertir ou avec des problématiques liées à la formation. Néanmoins, contrairement au premier type d'accompagnement, ils n'ont pas un projet précis et sont moins autonomes. C'est le cas de Julie qui a été accompagnée dans sa recherche de formations :

« J'ai cherché, enfin on a cherché ensemble. J'avais le métier, après elle m'a quand même aidé à trouver les écoles. On a fait une recherche sur toutes les écoles. Elle m'a demandé d'appeler. Elle m'a

quand même soutenue. Je me souviens que j'avais fait un tableau avec les écoles, les dates de stage, les tarifs qu'ils pratiquaient. On a trouvé. Elle les a appelés également. »

Nous sommes ainsi en présence de demandeurs d'emploi qui s'interrogent sur leur orientation professionnelle et ne sont pas suffisamment armés pour retrouver rapidement un emploi. Ceci peut s'expliquer par un faible niveau de qualification par rapport aux attentes des employeurs, car ils sont positionnés sur un métier ou un secteur d'activité où la concurrence est rude. Le cas de Christophe illustre cette situation. Ayant une licence de chimie, il rejoint l'entreprise familiale en tant que métreur, métier qu'il apprend sur le tas. Suite au décès de son père, l'entreprise ferme et il est licencié économique. Il fait le constat qu'il n'y a pas de poste dans la chimie dans sa région et il n'a aucun diplôme dans le secteur du bâtiment, secteur où il souhaiterait se reconvertir. Il décide, avec l'aide de sa conseillère de s'orienter vers la gestion, domaine qui ne lui est pas inconnu compte-tenu de son expérience dans l'entreprise familiale. Le CSP lui permet de réaliser plusieurs formations qualifiantes et diplômantes dans ce domaine.

Malgré l'existence d'une méthodologie globale d'accompagnement dictée par le cahier des charges proposé par Pôle Emploi aux opérateurs privés, la mise en évidence d'une typologie des pratiques d'accompagnement avec, pour chacune d'entre elles, une récurrence de certaines caractéristiques individuelles, montre l'existence d'une personnalisation de l'accompagnement avec une adaptation des processus au plus proche des besoins des bénéficiaires (un accompagnement sur-mesure).

4.3. Les canaux de l'accompagnement et leur impact sur la sortie

Le ciblage du type d'accompagnement selon le profil des demandeurs d'emploi mis en œuvre par le conseiller de l'opérateur privé n'est pas le seul élément qui différencie l'accompagnement. On observe également que les « canaux » d'accompagnement, définis comme les moyens ou ressources mis en œuvre afin d'assurer le type d'accompagnement proposé, varient au gré des modalités. Ces canaux impactent également de manière différente la sortie du bénéficiaire, qu'il s'agisse d'une formation, d'un retour à l'emploi ou d'une création d'entreprise.

Ainsi, dans le cadre de l'accompagnement d'intermédiation, c'est la mise en relation entre un recruteur et le demandeur d'emploi qui a été décisive pour le reclassement et le retour à l'emploi de ce dernier. Ceci passe notamment par l'importance du réseau, professionnel mais également parfois personnel, du conseiller ainsi que par sa mobilisation. Dans ce cas, le conseiller doit comprendre la recherche de l'employeur, cibler le demandeur d'emploi et le projet qui seront en adéquation, et parfois même parvenir à convaincre l'employeur qu'il s'agit du candidat idéal. C'est le cas de Brigitte qui indique :

« j'ai eu beaucoup de chance car j'ai eu la proposition de ce poste par une collègue de ma conseillère. [...] La conseillère qui a envoyé le mail n'avait personne de son côté et elle a transmis le poste à ses collègues. ».

Comme vu précédemment, les bénéficiaires de l'accompagnement de soutien psychologique sont des individus qui vivent très négativement, voire de manière douloureuse leur licenciement économique et leur période de chômage. Ainsi, pour eux, être soutenus et accompagnés pour faire le deuil de leur emploi perdu est un préalable indispensable à toute reprise d'activité. Il s'agit de les remobiliser, les redynamiser et leur redonner confiance en eux, notamment en leur prouvant qu'ils ont une valeur ajoutée qui leur est propre et qu'ils peuvent encore apporter leurs compétences à une entreprise. De manière pratique, cela peut passer par la participation à des ateliers collectifs

permettant d'apprendre à se valoriser aussi bien en termes d'expérience professionnelle que de compétences ou encore à se mettre en avant comme dans le cas de Florence :

« On avait un rendez-vous toutes les semaines, on devait être présent à des colloques, des discussions et puis on nous a appris à refaire un CV parce que le mien, ça faisait des années que je ne l'avais pas fait, à remettre en valeur les points positifs, à nous étudier à fond pour savoir ce qu'on était capable de faire, moins capable, quels étaient nos points positifs par rapport à nos points négatifs et comment on pouvait remédier à ça. On a appris également à se présenter, on a appris à se mettre en valeur enfin tout ce qu'il faut pour essayer de retrouver du travail. »

De même, Paul, 59 ans, licencié économique suite à la fermeture de l'agence qu'il dirige, « déstabilisé » par sa situation de chômage indique :

« Je veux dire par là que le côté déstabilisant du chômage, j'avais quand même 59 ans sur le CV, donc ce n'était pas gagné. Et donc je dirais que tout ce que je pouvais mettre en avant de négatif, on l'a discuté, était transformé en positif. Et tout ça, c'est vrai que ça renforce, et je pense que quelqu'un qui est un peu renforcé, il augmente ses chances de gagner, c'est sûr. Donc j'ai surtout vu ça, cette présence positive avec une expérience du terrain qui faisait que mon cas était un cas parmi 1000, et ce à quoi moi j'étais confronté, c'était des éléments qui étaient bien connus de Sodie, donc qui étaient transformés en positif. »

Il suivra notamment au cours de son accompagnement un atelier collectif permettant de lui apprendre à « valoriser son expérience et ses qualités ». De plus, le fait que l'accompagnement soit hebdomadaire et avec un conseiller référent unique permet un suivi régulier. Ceci est particulièrement important pour soutenir le bénéficiaire tout au long de son parcours de reclassement, et notamment, lors de son entrée dans le dispositif du CSP, mais aussi lors des baisses de moral en cours de parcours. C'est le cas par exemple de Loïc, qui a perdu un proche au cours de sa recherche d'emploi, et a trouvé chez Sodie « soutien et motivation », « pour aller au bout de son projet professionnel ».

L'accompagnement procédural permet de faciliter et d'accélérer les démarches administratives, parfois lourdes et complexes, que doivent réaliser les demandeurs d'emploi. Il peut s'agir de montage de dossiers de financement de formation ou encore des démarches administratives pour la création ou la reprise d'une entreprise. Pour le conseiller, il s'agit d'orienter au plus près de ses besoins et de manière « personnalisée » le bénéficiaire dans ses démarches, notamment vers le bon interlocuteur ou la bonne procédure. Par exemple, l'accompagnement proposé à Valérie, qui souhaite devenir artisan taxi, lui a permis d'avoir des informations sur les subventions qu'elle peut obtenir pour créer son activité. Elle témoigne :

« je n'ai pas vu le jour dans les démarches administratives. [...] Les conseils et l'expertise de ma conseillère en matière de création d'entreprise m'ont permis de réaliser concrètement mon projet. ».

La possibilité offerte aux bénéficiaires d'un accompagnement à la réalisation de leurs démarches administratives est d'autant plus importante que le fait de pouvoir suivre une formation et dans une moindre mesure, de créer ou reprendre une entreprise, est au cœur de leurs motivations lorsqu'ils adhèrent au contrat de sécurisation professionnelle. Ainsi, François a choisi d'intégrer le CSP après son licenciement économique car il souhaitait créer son entreprise de logiciel comptable dans les meilleures conditions possibles. Il indique la manière dont sa conseillère a été présente pour lui transmettre les informations pertinentes à son projet de création d'entreprise :

« Non c'est plus vraiment mettre à disposition de l'information sur tel organisme qui organise telle chose, ça m'intéresse, j'y vais, je téléphone, je me déplace c'était ça, c'est mettre à disposition de l'information. »

De même, Mickaël, licencié alors qu'il était comptable, a choisi le CSP parce qu'il lui offrait la possibilité de réaliser une formation en informatique qu'il souhaitait faire depuis longtemps.

L'accompagnement d'expertise, défini précédemment, est ciblé sur une population souhaitant se reconverter ou ayant une problématique de formation. Pour le conseiller, dans le cadre de ce type d'accompagnement, il s'agit d'« ouvrir le champ des possibles », notamment en présentant au bénéficiaire d'autres secteurs d'activité ou d'autres métiers que celui dont il est originaire. Ceci peut passer notamment par la réalisation d'enquêtes métiers. Ainsi, pour Lydia, sa volonté de changer de secteur (quitter le bâtiment) bénéficie de cette ouverture du champ des possibles apportée par sa conseillère et concrétise un projet de travailler en cabinet d'architecte. De même pour Alain, qui se doit de quitter un secteur en déclin, et qui va pourvoir concrétiser son goût pour la transmission des savoirs en se reconvertissant dans l'enseignement :

« L'aide du consultant, ça a été surtout d'ouvrir le champ d'investigation, de recherches, de dire : ne vous contentez pas de rechercher dans le même secteur d'activité et dans le même secteur géographique. Le constat était identique au mien : le secteur d'activité un peu en déclin dans un secteur géographique en déclin. Donc persévérer là-dedans, ce n'était peut-être pas la meilleure solution. Donc ça a été plutôt de dire : regardez d'autres secteurs d'activité, la pharmacie, restez dans l'industrie, mais peut-être pas dans la métallurgie. »

C'est aussi le cas, par exemple, de Sabine qui a réalisé une enquête métiers dans le secteur des travaux paysagers pour se rendre-compte que ce métier, trop physique du fait des travaux de maçonnerie à effectuer, ne lui convenait pas :

« J'ai apprécié l'accompagnement et le dynamisme de ma conseillère qui m'a incité à explorer plusieurs possibilités professionnelles ».

Un autre aspect de l'accompagnement d'expertise consiste à faire prendre conscience au demandeur d'emploi de la réalité du marché du travail local, notamment en termes de compétences recherchées, de rémunération proposée ou encore de mobilité géographique associée, l'objectif étant de mettre en adéquation le projet professionnel du bénéficiaire avec les demandes des employeurs. Dans ce cadre, le conseiller peut amener le bénéficiaire à réfléchir à son positionnement et notamment à faire des compromis pour parvenir à un projet réaliste et réalisable par rapport aux potentialités du territoire. Cela se fait notamment dans le cadre de l'atelier consacré à l'analyse du marché du travail local comme l'indique Lydia :

« Mes meilleurs souvenirs de l'accompagnement... Je pense que c'était l'atelier de recherche d'emploi et du marché en fait. C'était un atelier sur lequel on analysait le marché, et ses moyens de recherche d'emploi. Je l'ai trouvé chouette cet atelier parce que justement ça m'a conforté un peu dans l'idée que je me faisais du marché du travail et de la recherche d'emploi. »

On se rapproche ici des prestations proposées en matière d'orientation professionnelle et d'aide à la construction du projet professionnel dans le cadre du Conseil en évolution professionnelle⁶ (CEP).

Par la suite, l'accompagnement d'expertise consiste à mettre en œuvre le projet professionnel préalablement construit et validé. Cela peut passer notamment par la construction des outils de la recherche d'emploi (CV, lettres de motivation), l'identification des formations pertinentes dans le cadre du projet et le montage de dossier(s) de financement de formation ou encore le travail du réseau.

Ainsi, par les différentes formes qu'il peut prendre sur le terrain, l'accompagnement renforcé proposé dans le cadre du contrat de sécurisation professionnelle permet de bénéficier d'une large palette de prestations adaptées au plus près des besoins de chaque individu, sur-mesure. Ces prestations sont à forte valeur ajoutée car elles reposent sur des compétences précises et de haut niveau, incluant : la mobilisation du réseau du conseiller, contacts entreprises ou institutionnels, le soutien moral et psychologique, les compétences administratives, les compétences sectorielles et la connaissance des potentialités du territoire.

5. Mise en perspective de nos principaux résultats dans le cadre des enjeux actuels traversant le service public de l'emploi

Nous avons pu mettre en évidence au cours de cette étude des contenus d'accompagnement différents et ainsi l'existence d'une typologie avec quatre modalités distinctes : l'accompagnement d'intermédiation, l'accompagnement de soutien psychologique, l'accompagnement procédural, l'accompagnement d'expertise. Ces différents types nécessitent, de la part des conseillers qui le dispensent, une grande variété de compétences et des connaissances afin de pouvoir s'adapter à chaque besoin. Celles-ci peuvent s'intégrer dans un triptyque « Diagnostic/Méthodologie/Territoire ».

Tout d'abord, afin de permettre cette personnalisation de l'accompagnement, il est nécessaire que le conseiller maîtrise la phase et les outils de diagnostic du bénéficiaire. Ici le recours au ciblage, en se fondant sur l'efficacité prévisible des parcours pour orienter le demandeur d'emploi vers le dispositif qui sera le plus efficace pour lui, peut être une aide à la décision pour le conseiller, mais ne doit en aucun cas se substituer à elle [Auteur, 2014].

Le second volet de ce triptyque concerne la connaissance des méthodologies d'accompagnement. Dans ce cadre, les conseillers des opérateurs privés doivent maîtriser, d'une part, l'ensemble des dispositifs externes, publics comme privés, d'accompagnement. Cela se rapporte notamment aux dispositions qui concernent le contrat de sécurisation professionnelle (par exemple : suspension autorisée, allocation versée, etc.), mais également les modalités concernant le recours à la formation professionnelle (via le Compte personnel de formation (CPF)). Par ailleurs, la connaissance des méthodologies d'accompagnement passe également par la maîtrise des synopsis méthodologiques qui doivent, par la suite, être adaptés aux besoins de chaque bénéficiaire.

Dernier élément du triptyque : l'expertise territoriale. Les conseillers doivent en effet être des experts de leur territoire en connaissant les chiffres clés (chômage, secteurs clés, ...), les métiers en tensions, les principaux employeurs potentiels ou encore les acteurs clés en matière de formation.

⁶ Le Conseil en évolution professionnelle offre pour chaque actif « l'opportunité de faire le point sur sa situation professionnelle et engager, le cas échéant, une démarche d'évolution professionnelle. Il a pour ambition de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours (...) »

Ainsi, l'existence de ce triptyque montre la maîtrise par les conseillers en charge de l'accompagnement des bénéficiaires d'une professionnalité complexe, même si celle-ci pourrait être encore accrue [Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2016], et bien qu'elle ne semble pas toujours être clairement perçue par le demandeur d'emploi⁷. Ce renforcement de la professionnalité des conseillers, déjà soulignée par des nombreux travaux [e.g. Demazière, 2013 ; Bruggeman et al., 2013], passe par leur formation, par un plus important recours aux outils numériques permettant d'accompagner les bénéficiaires à distance et de dégager plus de temps pour les moins autonomes [Auteur, 2016]. Cet approfondissement de la professionnalité doit également s'inscrire dans le cadre d'une réduction de la précarisation des conseillers afin de bénéficier des effets d'apprentissage.

De plus, la mise en évidence de cette typologie d'accompagnement s'inscrit dans un contexte où, suite à la loi Borloo de 2005, l'objectif de placement n'est plus seulement l'apanage de Pôle Emploi et se diffuse à l'ensemble des acteurs du service public de l'emploi [Fretel et al., 2016]. Pour les opérateurs privés, cela se traduit par l'existence d'une rémunération variable qui leur est versée uniquement lors du reclassement durable du demandeur d'emploi accompagné. Or, la typologie mise en évidence montre que l'accompagnement proposé ne consiste pas uniquement à intermédiaire l'offre et la demande d'emploi et que la plus-value de l'accompagnement ne se limite pas à une sortie positive (i.e., emploi, formation ou création d'entreprise) mais prend des formes variées et demande un réglage fin, avec un fort degré de personnalisation pour s'adapter aux besoins des bénéficiaires. Ceci rejoint le constat de Didier Demazière [2013⁸] qui indique que l'accompagnement à la recherche d'emploi, pris dans son sens strict, n'est pas au centre des attentes exprimées par les bénéficiaires, ceux-ci valorisant davantage l'accès à l'information que peut leur fournir leur conseiller, le développement de réseaux (notamment via la participation à des ateliers collectifs permettant de (re)créer du lien social) ou encore l'écoute et le soutien que peut apporter le conseiller.

Pour finir, la typologie proposée de quatre modalités d'accompagnement permet également de s'interroger sur la pertinence de maintien des parcours d'accompagnement existant⁹ actuellement au sein du SPE. En effet, à l'heure actuelle, trois parcours¹⁰ existent au sein du service public de l'emploi, en fonction de son degré d'intensité (accompagnement suivi, guidé, renforcé). On peut ainsi se demander si cette segmentation est suffisante ou si une personnalisation encore plus importante, voire si une suppression totale des parcours (comme cela a été fait dans certains pays étrangers, notamment en Allemagne) ne serait pas davantage pertinente pour s'adapter au mieux aux besoins des bénéficiaires.

Cet article a identifié, à partir du témoignage de bénéficiaires du CSP accompagnés par un opérateur privé, une typologie de quatre accompagnements distincts : l'accompagnement d'intermédiation, l'accompagnement de soutien psychologique, l'accompagnement procédural, et l'accompagnement d'expertise. Nous avons souligné en quoi chaque type d'accompagnement mis en

⁷ Comme l'a par exemple souligné Didier Demazière lors de son audition devant le Conseil d'orientation pour l'emploi lors de la séance du 19 janvier 2016.

⁸ Cela ayant également été réaffirmé lors de son audition de janvier 2016 (voir note de bas de page 15).

⁹ Le plan stratégique Pôle Emploi 2015 propose une offre de service décrivant trois modalités d'accompagnement :

- Accompagnement renforcé « pour les demandeurs qui sont les plus éloignés de l'emploi ».
- Accompagnement guidé pour ceux « qui ont besoin d'avoir un appui régulier dans leur recherche d'emploi ».
- Suivi et appui à la recherche d'emploi « pour les demandeurs d'emploi proches du marché du travail, autonomes dans leur recherche et qui ont principalement besoin d'être mis en contact avec des employeurs ».

¹⁰ Avant 2012, il n'existait qu'un accompagnement unique avec un rendez-vous par mois dans le cadre du suivi mensuel personnalisé.

œuvre répond souvent à des profils de bénéficiaires spécifiques. Par ailleurs, chaque type semble associer à des canaux spécifiques d'intermédiation, qui impactent la sortie du bénéficiaire du dispositif.

Bibliographie

APEC (2016), « Les difficultés de recrutement de cadres en production industrielle », *Les études de l'emploi cadre*, N°2016-35, août 2016.

ARNI P. (2015), « Opening the Blackbox: How Does Labor Market Policy Affect the Job Seekers' Behavior? A Field Experiment », IZA DP N°. 9617.

AUBERT J.-P. (2002), *Mutations industrielles, mode d'emploi*, rapport de mission pour le Premier Ministre, 1999-2002.

AYACHE M., DUMEZ H. (2011), « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'Aegis*, 2011, 7 (2 - Eté), pp.33-46. <hal-00657490>

BALZANI B., BERAU, M., BOULAYOUNE A., DIVAY S., EYDOUX A., & GOUZIEN A. (2008), *L'accompagnement vers l'emploi. Acteurs, pratiques, dynamiques*, Rapport final Dares.

BEHNCKE S., FRÖLICH M. and LECHNER M. (2010), "A Caseworker Like Me – Does The Similarity Between The Unemployed and Their Caseworkers Increase Job Placements?", *Economic Journal*, Vol. 120 (549), pp. 1430-1459.

BRUGGEMAN F., GAZIE B., REGNIER E. (2014), *Former les accompagnateurs en transitions professionnelles pour structurer l'accompagnement des transitions professionnelles dont les marchés du travail européens ont besoin*, Contribution au projet SKILT (Skills and knowledge in learning for transitions), European Vocational Training Association, European Commission.

BRUN F., CORTEEL D., PELISSE J. (2012), « L'accompagnement des licenciés économiques dans le cadre du contrat de transition professionnelle : expertise et expérience », *Revue Française de Sociologie*, N°3, 429 à 459.

CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI (2016), *L'accompagnement vers et dans l'emploi*, juin 2016.

CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI (2017), *Automatisation, numérisation et emploi. Tome 1 : Les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi*, janvier 2017.

CONSEIL DE L'UNION EUROPEENNE (2008), *Rapport de Mission pour la flexibilité*, Bruxelles.

COUR DES COMPTES (2014). *Le recours par Pôle emploi aux opérateurs privés pour l'accompagnement et le placement des demandeurs d'emploi*, Rapport de la Cour des comptes, Mai 2014

DARES (2014), *Enquêtes monographiques sur la mise en œuvre du contrat de sécurisation professionnelle*, document d'étude, N°187, novembre 2014.

DARES-UNEDIC (2016), *Contrat de sécurisation professionnelle : un accompagnement intensif et personnalisé ?*, Dares analyses, n°057, octobre 2016.

DEMAZIERE D. (2013), « Qu'est-ce que le travail d'accompagnement des chômeurs », *Regards croisés sur l'économie*, n° 13, 137-150.

FERRAROTTI F. (1983), *Histoire et Histoires de vie, La méthode biographique dans les sciences sociales*, Paris, Librairie des Méridiens.

FRETEL A., PILLON J.-M., REMILLON D., TUCHSZIRER C., VIVES C (2016), « Diversité et dynamiques des intermédiaires du marché du travail », Pôle Emploi, *Etudes et recherches* n°7, août 2016.

FRETEL, A. (2013). « La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 11(1), 55–79.

FRETEL A. (2012), « Typologie des figures de l'intermédiation – Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE », *Document de travail de l'IRES* 02-2012.

GEORGES, N. (2007), *L'externalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi : modalités d'un marché en plein essor*, document de travail No. 81, *Centre d'Etudes de l'Emploi*, février 2007.

GRATADOUR C., MANSUY M. (2007), « Sous-traiter l'accompagnement des chômeurs : éléments d'évaluation », *Travail et Emploi*, (112), 21–34.

GRAVERSEN B. K., VAN OURS C. J. (2009), *How a Mandatory Activation Program Reduces Unemployment Durations: The Effects of Distance*, SSRN Scholarly Paper, Rochester, NY: Social Science Research Network.

HÄGGLUND P. (2009), "Experimental evidence from intensified placement efforts among unemployed in Sweden". Working paper No. 2009:16, IFAU - *Institute for Labour Market Policy Evaluation*.

LAVITRY L. (2010), *Flexibilité des chômeurs, mode d'emploi. Les conseillers à l'emploi à l'épreuve de l'activation*, Presses Universitaires de France.

L'HORTY Y. et PETIT P. (2011), « Evaluation aléatoire et expérimentations sociales », *Revue française d'économie*, Presses de Sciences-Po, vol. 26(1), 13-48.

Auteur. (2016), « Digitalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi : où en sommes-nous ? », *Lettre du Centre Etudes et Prospective du Groupe Alpha*, n°23, mai 2016.

Auteur. (2014), *L'accompagnement public et privé de demandeurs d'emploi : théorie, institutions et évaluation*, Thèse de doctorat, Université Paris-Est Marne-la-Vallée.

PARENT G., SAUTORY O., DESPLATZ R. (2013), *L'accompagnement des demandeurs d'emploi : enseignements des évaluations*, document d'étude No. 178 de la Dares, décembre 2013.

PEDERSEN J.M., ROSHOLM M., SVARER M. (2012), « Experimental Evidence on the Effects of Early Meetings and Activation », IZA DP No. 6970, October 2012.

UNEDIC (2016), *Le contrat de sécurisation professionnelle 20 mois après sa mise en œuvre*, Eclairages de l'Unédic.

THIETART R.-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4ème édition Dunod

VIET Cl. (2003), *L'accompagnement des mutations économiques*, rapport de mission pour le Premier ministre.