

## L'aide à la recherche d'emploi : une activité en voie de professionnalisation ?

Sophie Divay (\*)

*Parmi les actions déployées par les intermédiaires de l'emploi en amont de la mise en relation proprement dite, les prestations d'aide à la recherche d'emploi sont fréquemment proposées à certains demandeurs d'emploi. Allant de la transmission de savoir-faire et techniques tels que la rédaction d'un CV ou la gestion d'une situation d'entretien, ces prestations peuvent aller jusqu'à tenter de normer le comportement du demandeur d'emploi, en prescrivant attitudes et présentation de soi. Cet article s'intéresse au versant « offre » de ces prestations. À partir d'entretiens et d'observations non participantes, Sophie Divay montre que ces prestations ne sont ni définies ni évaluées par les donneurs d'ordre, que ceux qui les dispensent sont d'origines diverses, et leurs supports théoriques disparates. Elle observe combien ces prestations se ressemblent et puisent dans le registre psychologique, et comment les « conseillers » s'appliquent, à la faveur du chômage persistant, à démontrer leur utilité tant à l'égard de leur public qu'à l'égard des institutions-support. Sans qu'aucun doute lié à l'état du marché du travail ne soit permis aux participants (prestataires et formés), ces sessions véhiculent et renforcent les injonctions comportementales dont les opérations de « tri » décrites dans le premier article du dossier « Acteurs locaux de l'emploi » sont le test initial.*

Parallèlement à l'augmentation du chômage, une nouvelle activité de travail se développe depuis les années quatre-vingts. Selon des modalités variées, des formules d'accompagnement sont proposées aux chercheurs d'emploi pour les guider dans leurs démarches. Ces dispositifs sont désignés ici sous le terme générique d'aide à la recherche d'emploi (ARE). Les conseils sont dispensés d'une part indirectement par le biais de manuels en vente dans le commerce ; d'autre part, ils sont diffusés directement au cours d'interventions qui se déroulent en petits groupes et dont l'organisation relève de nombreuses institutions. Dans certains cas, l'aide à la recherche d'emploi vient s'ajouter à une activité principale, comme dans des organismes de formation, à l'APEC <sup>(1)</sup> etc. ; dans d'autres cas, elle représente l'unique service produit, configuration rencontrée dans le milieu associatif. La diversité des organismes génère des statuts d'emploi différents pour les salariés chargés de l'aide à la recherche d'emploi. Des intervenants sont embauchés à plein temps, alors que d'autres sont vacataires, rattachés à plusieurs employeurs et confrontés à des publics divers. L'instauration de l'aide à la recherche d'emploi correspond soit à une initiative interne, tout comme à l'ANPE où les agents ont reçu une formation il y a près de vingt ans, soit à une opportunité externe, lorsque par exemple des cabinets conseil répondent à des appels d'offres de la DRTEFP <sup>(2)</sup> pour prendre en charge un stage d'aide à la recherche d'emploi. Ces prestations

s'inscrivent en fait dans des schémas institutionnels variés dont l'examen présenté ci-dessous mettra au jour des cas de figure types. Toutefois, malgré la diversité des organisateurs et des acteurs impliqués, le déroulement d'une aide à la recherche d'emploi se concrétise de manière similaire d'une institution à une autre. Si ces réunions n'ont pas de durée standardisée (de quelques heures à plusieurs mois, pour les extrêmes), le contenu s'avère uniforme. Les différents modes d'entrée en relation avec les employeurs sont passés en revue : lors des séances de conseil, des simulations de contacts téléphoniques ou d'entretiens d'embauche sont, par exemple, mises sur pied en guise de répétition. De tels exercices permettent un perfectionnement de la prestation du futur candidat. Dans ce cas, il s'agit d'une préparation du sans-emploi qui se déroule en marge du marché du travail. En revanche, lorsque l'aide à la recherche d'emploi s'échelonne sur plusieurs semaines, un entraînement accompagné, appliqué en situation réelle, peut avoir lieu : le chercheur d'emploi effectue alors des démarches auprès des recruteurs, tout en rendant compte des opérations au fur et à mesure. Il sera ainsi momentanément aiguillé par des commentaires et recommandations jusqu'à l'issue de l'ARE, après laquelle il devra mener seul ses recherches.

Le but du présent article est de mettre en évidence une nouvelle activité de service qui prend forme et s'harmonise non tant en fonction de facteurs formels

1. Association pour l'emploi des cadres.

2. Direction régionale du travail et de l'emploi, de la formation professionnelle.

(\*) Sociologue, Laboratoire GRIS, Groupe de Recherche Innovations et Sociétés, Université de Rouen, rue Lavoisier, 76821 Mont-Saint-Aignan Cedex.

## Encadré 1

### Méthodologie de l'enquête

Le travail de terrain s'est déroulé en Haute-Normandie entre janvier 1995 et juin 1997. Il a comporté tout d'abord une étude de documents puis une observation *in situ* de séances d'aide à la recherche d'emploi (ARE). Sur 105 manuels d'ARE répertoriés, un échantillon de 32 ouvrages a été constitué et analysé. Le recueil de données en situation d'ARE s'est effectué par observation non participante. La sélection de ces situations s'est opérée suivant un découpage institutionnel délimitant trois types d'ARE :

- une première sorte concerne les cadres. Peuvent suivre les ARE pour cadres, les jeunes diplômés de niveau I ou II <sup>(1)</sup> (selon les institutions, à partir d'un bac + 3, ou à partir d'un bac + 4) ainsi que les chômeurs ayant eu le statut de cadre dans leur dernier emploi.

- une deuxième sorte recouvre les « ARE-intermédiaires » correspondant aux techniques de recherche d'emploi « banales » de l'ANPE où aucun bénéficiaire n'est visé en particulier (ni jeunes, ni cadres, ni Rmistés...).

- enfin, une troisième catégorie regroupe des ARE destinées à des conseillés dont la caractéristique commune est d'être peu ou non diplômés. D'autres aspects viennent parfois se greffer à cette absence de qualification. Les conseillés sont alors dits « en difficulté » et présentent, par exemple, un handicap officiellement reconnu ou sont inscrits depuis plus d'un an à l'ANPE et classés dans la catégorie des chômeurs longue durée. D'autres sont encore dits « alcooliques », « socialement désinsérés », etc.

Quinze situations d'ARE ont été observées. Cette répartition n'a pas été retenue pour sa représentativité, mais en raison de la diversité des configurations de situations. Avant chaque ARE, des entretiens ont eu lieu avec le conseiller et son employeur. Après les ARE, des entretiens se sont déroulés, de façon séparée, avec les conseillés et le conseiller.

Types d'institutions ou de conseillers parmi les quinze situations observées :

- Associations loi de 1901, spécialisées dans l'insertion professionnelle
- Association loi de 1901, spécialisée dans le placement
- ANPE
- Conseiller, profession libérale, prestataire de service d'une unité technique de reclassement (ANPE)
- Conseillers salariés en CDD, CDI ou vacataires employés par un organisme de formation
- Cabinet conseil et de recrutement
- Structure universitaire
- Grande école

Des entretiens ont également été menés auprès des auteurs de manuels, des employeurs des conseillers (et évaluateurs) et autres conseillers non observés en situation.

Au total, quatre-vingt-quinze personnes ont été interviewées individuellement et trois entretiens de groupe ont eu lieu.

---

1. Niveaux de formation correspondant à la nomenclature nationale CEREQ.

définissant les contours et caractéristiques d'un groupe professionnel, mais relativement à un ensemble de contraintes structurelles propres à l'aide à la recherche d'emploi. En effet, il s'avère que les intervenants n'ont que peu de directives : les attentes de leurs employeurs se révèlent imprécises. En fait, c'est face aux mêmes données extérieures que ces acteurs élaborent des aménagements et ajustements semblables d'une situation de travail à une autre. De plus, si le travail réel se réalise en l'absence d'un travail précisément prescrit, les statuts d'emploi des chargés d'aide à la recherche d'emploi sont variés et plus ou moins précaires. En d'autres termes, le cas de figure considéré ici permet de découvrir des méca-

nismes selon lesquels une activité de travail se construit « sur le tas », dans le cours de l'action et non en étant déterminée par des régulations externes et institutionnelles.

Les résultats présentés ne s'appuient pas sur une étude de nature quantitative. En effet, les situations d'aide à la recherche d'emploi passent inaperçues parfois aux yeux mêmes de l'établissement où elles ont lieu. Au niveau national, elles ne sont pas répertoriées. Les quelques chiffres disponibles sont épars, spécifiques à une institution donnée et peu détaillés. C'est donc une approche qualitative <sup>(3)</sup>, sous forme d'entretiens et d'observation non participante, qui a été déployée <sup>(4)</sup>.

---

3. Cette approche ne s'inscrit pas dans la lignée d'une « théorie fonctionnaliste des professions », mais puise son inspiration dans les « recherches symbolistes-interactionnistes » (CHAPOULIE, 1973). La démarche suivie ici emboîte le pas à un courant dont l'objet n'est pas de

distinguer les vraies des fausses professions, mais qui s'intéresse à des « activités occupationnelles, voire *a priori* insignifiantes. » (WRANCKEN, 1994, p. 261).

4. Voir encadré n° 1 présentant la méthodologie de l'enquête.

Pour comprendre comment s'organise l'aide à la recherche d'emploi, nous examinerons tout d'abord les données institutionnelles qui structurent, de manière très lâche, cette activité de service. Nous verrons ensuite que cette absence de cadre, tant au niveau de la définition du travail qu'au niveau de son évaluation, amène les personnes qui en sont chargées à construire par elles-mêmes la nature de leur rôle et de leurs attributions. Toutefois, le peu de contraintes formelles ne leur laisse pas pour autant le champ libre : en effet, ils sont confrontés à un ensemble de caractéristiques inhérentes à l'aide à la recherche d'emploi qui dessinent les limites de leur action et contribuent à homogénéiser pratiques et discours professionnels.

### Cadres institutionnels et organisationnels de l'aide à la recherche d'emploi

L'aide à la recherche d'emploi se répand au sein de multiples organismes et plus précisément dans des établissements dont la vocation est d'accueillir des chômeurs ou des individus, bientôt en recherche d'emploi, mais temporairement détenteurs d'un autre statut. Sont alors potentiellement concernés : des élèves, étudiants, apprentis, stagiaires, etc. Les chargés d'aide à la recherche d'emploi sont désignés sous des intitulés divers et souvent vagues tel que celui de « formateur ». Aucun titre d'emploi spécifique n'a été attribué à cette fonction. L'appellation « conseiller en aide à la recherche d'emploi » a été retenue ici et ce par contraste avec les « conseillés », terme qui englobera les différents chercheurs d'emploi à qui sont destinés les conseils.

L'inexistence d'un titre professionnel (cf. encadré 2) pour les conseillers montre que cette activité de service a dû se mettre en place rapidement, face à de nouvelles demandes. La montée du chômage a, en effet, questionné la mission de nombreux organismes. Les institutions de placement, de recrutement et de formation notamment, ont été confrontées aux difficultés d'insertion professionnelle de leur public. De plus, l'aide à la recherche d'emploi représente une réponse à des besoins institutionnels divers. Une grande école mettra sur pied des modules pour rassurer les parents de leurs élèves et pour éviter de perdre leurs clients, sachant que le diplôme délivré n'est plus une garantie infaillible contre le chômage. Dans ce cas, de tels modules représentent un argument de vente supplémentaire. La DRTEFP conçoit des stages dits de « redynamisation » pour des cadres en chômage de longue durée. Ces stages, non qualifiants, sont censés mener à une reconversion professionnelle. Cet objectif masque en fait une aide à la recherche d'emploi qui s'étend sur plusieurs mois. Le but est de relancer la recherche d'emploi de chômeurs « découragés » (CÉZARD, 1986). Les compagnies d'assurances,

encore, instaurent des services téléphoniques d'aide à la recherche d'emploi parce que le nombre de leurs clients au chômage se multiplie ; de telles initiatives contribuent du même coup à entretenir leur image de marque.

L'organisation de sessions d'aide à la recherche d'emploi connaît des voies diverses. Certains organismes prennent, eux-mêmes, l'initiative de proposer des interventions sur ce thème : on trouve là des caisses de retraite, ou encore l'APEC où les consultants salariés de cette association animent des cycles hebdomadaires de conseil. Des CIO<sup>(5)</sup> proposent aux élèves ou étudiants qui les consultent des temps réservés à la rédaction du CV ou de lettres de motivation. Des associations se sont créées et spécialisées dans cette activité de service. Elles sont régies par la loi de 1901 et peuvent être financées par le Conseil régional. Dans ce cas, l'aide à la recherche d'emploi est entièrement prise en charge par les salariés de l'association. Au sein des lycées, des professeurs donnent des cours de recherche d'emploi, matière qui figure désormais officiellement au programme du BEP ACC<sup>(6)</sup>.

La mise en place de séances d'aide à la recherche d'emploi peut également passer par des intermédiaires. Ainsi, des commanditaires recourent-ils à des sous-traitants pour mettre sur pied des formations comprenant un module d'ARE ou des stages uniquement consacrés à l'ARE. L'ANPE, les Conseils régionaux, les DRTEFP, la COTOREP<sup>(7)</sup> ou encore la CNAM<sup>(8)</sup>, en partenariat ou seuls, lancent des appels d'offres afin que des sous-traitants se positionnent sur ce marché. Répondent, alors, des organismes de formation, des cabinets conseil, des associations d'insertion professionnelle qui confieront ces interventions à leur personnel ou à des vacataires. Dans le cadre de licenciements, encore, le plan social de l'entreprise prévoit parfois des mesures pour son personnel licencié et ouvre temporairement des cellules de reclassement. Pour ce faire, les employeurs font là aussi appel à des sous-traitants tels que des cabinets d'*out placement*.

Pour les conseillers, « l'échange d'une capacité de travail contre une rémunération » (LE DANTEC, 1998) est complexe du fait de la multiplicité des employeurs et de la diversité des modes de fonctionnement institutionnels. En fait, six types de statut d'emploi sont repérables, combinant d'une part la nature du contrat de travail et d'autre part le temps consacré à l'ARE. Les six types de statut d'emploi se déclinent ainsi :

Temps de travail	Vacations, honoraires	CDD	CDI
Temps plein			
Temps partiel			

5. Centre d'information et d'orientation.

6. Brevet d'enseignement professionnel, administration commerciale et comptable.

7. Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel.

8. Caisse nationale d'assurance maladie.

## Encadré 2

### Inexistence d'un titre professionnel

Les conseillers ont une fonction qui ne connaît pas de titre professionnel homologué. Certains ont une profession clairement définie. Ils sont formateur, enseignant, esthéticienne, photographe<sup>(1)</sup>, conseillère d'orientation, psychologue, etc. L'ARE constitue une tâche supplémentaire qu'ils ont choisie ou qui leur a été imposée. Pour d'autres, l'ARE représente leur unique travail. Ceux-là n'ont, dans certains cas, pas de titre professionnel fixe, ils sont vacataires. Le titre de « consultant » traduit bien le fait qu'ils prodiguent des conseils, mais ne reflète pas la spécificité de l'ARE.

C'est ainsi que l'employeur d'une conseillère a eu des difficultés pour donner un intitulé à ce poste. Un premier titre lui semblait adéquat : « agent d'insertion professionnelle », mais cette dénomination ne s'inscrit pas dans la convention collective qui régit le personnel de cette association. La conseillère a reçu le titre d'« éducateur spécialisé » bien qu'elle ne possède pas le diplôme correspondant. Elle est embarrassée lorsqu'il lui faut se présenter. Au cours des entretiens, une conseillée cherche à se renseigner :

La conseillée : « *Mais quelle est votre... ?* »

La conseillère : – *Ma fonction ?... Elle est difficile à définir ! Je suis chargée d'accompagnement individuel pour l'appui à la recherche d'emploi, un accompagnement à la recherche d'emploi... »*

1. L'esthéticienne et le photographe ont été rencontrés dans le cadre « d'ateliers look » conçus pour travailler sur l'apparence corporelle, dans le but de préparer la présentation de soi devant un employeur.

Certains conseillers se sont spécialisés dans ce domaine auquel ils consacrent tout leur temps de travail. D'autres ne sont chargés que ponctuellement d'aide à la recherche d'emploi. Dans ce cas, il leur incombe une charge secondaire qui se greffe sur leur activité principale. Un consultant ou un conseiller d'orientation peut, par exemple, consacrer une partie de son temps à l'animation de séances d'ARE.

Que l'aide à la recherche d'emploi soit une occupation secondaire ou principale, les conseillers connaissent des situations plus ou moins stables. Les plus précaires sont, sans aucun doute, les vacataires, prestataires de service auprès de plusieurs établissements privés ou publics. Ils doivent se constituer un volant de clients et les fidéliser. Les travailleurs indépendants se situent dans la même insécurité. Les conseillers employés en contrat à durée déterminée connaissent un sort moins inconfortable. Toutefois, l'incertitude persiste quant à l'issue qui sera donnée à ce contrat. Enfin, les détenteurs d'un contrat à durée indéterminée, et plus encore les fonctionnaires (employés de l'ANPE), ignorent les inquiétudes et incertitudes de leurs confrères.

Selon cette configuration, l'aide à la recherche d'emploi ne s'apparente qu'en partie à une relation de service classique notamment analysée par HUGHES. D'après cet auteur, « *partout où des gens travaillent, il y a une différence fondamentale entre la situation de ceux qui demandent un service et la situation de ceux qui le fournissent.* » (HUGHES, 1996-a, p. 95). Le travail quotidien et répétitif de l'un est l'urgence de l'autre. Cette interprétation s'applique pour les conseillers ayant un emploi stable. En revanche, pour les conseillers en position précaire, le « drame social du travail » se trouve renforcé dans le sens où

ils sont confrontés aux mêmes incertitudes que les conseillés. Les conseillers connaissent une urgence semblable, mais doivent la dissimuler pour garantir leur expertise.

### Isolement des conseillers

Les conseillers coexistent en se méconnaissant. Ils se tiennent plus ou moins volontairement à l'écart les uns et des autres, notamment parce qu'ils sont en concurrence. Les vacataires et certains travailleurs indépendants proposent leurs services soit à l'ANPE, soit à des organismes de formation, ou encore à des cabinets d'*out placement*, etc. Les formateurs, *via* leur organisme de formation, répondent à des appels d'offres de l'ANPE, de la DRTEFP etc. L'ANPE et les UTR<sup>(9)</sup> sont prisées car elles sous-traitent la quasi-totalité de leurs prestations en aide à la recherche d'emploi.

Cette méconnaissance a trait également à l'isolement lié à leur pratique professionnelle. Les conseillers interviennent seuls. Les vacataires n'ont pas de collègues de travail puisqu'ils n'ont pas un organisme d'attache particulier. Dans certaines institutions, le conseiller est le seul membre du personnel chargé d'aide à la recherche d'emploi. Les travailleurs indépendants multiplient les contrats et, de ce fait, les lieux de travail. Ils passent une grande partie de leur temps sur la route. Lorsqu'ils arrivent auprès d'un groupe, ils mènent seuls leur animation face aux conseillés, puis repartent pour une autre intervention.

Dans ces conditions, les conseillers ne sont pas amenés à se rencontrer et ainsi à s'influencer dans leurs pratiques. Les circonstances ne contribuent pas à créer un milieu professionnel, puisque les occasions

9. Unité technique de reclassement.

d'échange sont rares. D'autant plus rares, qu'aucun diplôme spécifique n'est exigé pour exercer cette activité professionnelle. Les conseillers ne se forment pas lors d'un cursus de formation commun et ne sont donc pas imprégnés d'un même esprit d'école. Enfin, lorsqu'ils démarrent dans ce domaine nouveau, les débutants ne bénéficient pas d'informations de la part d'anciens, transmission qui constitue un des « processus significatifs de socialisation professionnelle. » (DUBAR, TRIPIER, 1998, p. 100).

Puisqu'il n'existe pas de passages obligés et communs pour exercer cette activité de conseil qui, de plus, n'a jamais fait l'objet d'un recensement, il est difficile de tracer le profil moyen du conseiller en aide à la recherche d'emploi. Cependant, sur la base des entretiens menés auprès d'une cinquantaine de conseillers, quelques grands traits peuvent être dégagés. Quatre catégories de formation initiale sont repérables. Tout d'abord, des enquêtés disent avoir suivi un cursus universitaire qui a débouché sur l'obtention d'un DESS<sup>(10)</sup> de psychologie clinique ou de psychologie du travail. Sont cités également des diplômes passés dans le but de travailler dans le domaine de la formation tels que le DUFA<sup>(11)</sup>, mais aussi le DEFA<sup>(12)</sup>. La deuxième catégorie recouvre des individus ayant poursuivi des études dans les domaines du commerce, du marketing, de l'économie (licence d'économie, diplômés d'ESC<sup>(13)</sup> etc.). La troisième rubrique regroupe des parcours et diplômes hétéroclites : BTSA<sup>(14)</sup>, école d'ingénieurs, licence de philosophie... Un point commun rassemble toutefois ces conseillers : ils se sont tous dirigés vers les domaines de la formation, de l'enseignement ou du *consulting* plus ou moins longtemps après leurs études. Quelques exemples illustrent ces parcours. Diplômé dans les années soixante-dix, cet ingénieur enseigne les mathématiques dans le secondaire durant quelques années. Après cette expérience, il crée son cabinet de recrutement dans la région parisienne et anime aujourd'hui des séances d'aide à la recherche d'emploi, notamment dans son ancienne école. Une autre conseillère, après l'obtention d'un BTS agricole, choisit de devenir formatrice dans une zone rurale et donne des cours de remise à niveau. Amenée à déménager et à habiter en ville, elle retrouvera un emploi dans la formation et sera chargée d'aide à la recherche d'emploi. La dernière catégorie rassemble les conseillers dépourvus de formation spécifique et qui ont fait valoir une expérience professionnelle pour être recrutés dans un centre de formation. Ainsi, cette conseillère d'une quarantaine d'années a longtemps travaillé dans la vente. Un organisme de formation s'est montré intéressé par ses compétences et lui a confié des stages d'aide à la recherche d'emploi. Elle doit transmettre ses techniques de vente aux stagiaires qui les transféreront

dans le domaine de la recherche d'emploi. Au final, que l'aide à la recherche d'emploi constitue une activité principale ou secondaire, les conseillers exercent dans les milieux professionnels de l'enseignement, de la formation, du conseil, du placement ou recrutement. Certains ont traversé des périodes de chômage, expérience, comme nous le verrons plus loin, qui alimente leur pratique. Enfin, aucun des conseillers interviewés n'a dit avoir suivi telle ou telle formation initiale dans l'intention d'être un jour chargé d'aide à la recherche d'emploi. Ce sont des circonstances diverses qui les ont amenés vers cette activité.

### « Techniques de recherche d'emploi » : un intitulé contesté

Si la fonction de conseiller ne connaît pas de titre, l'activité se voit attribuer un qualificatif largement partagé. Malgré la diversité des institutions, l'expression « techniques de recherche d'emploi » ou « TRE » est la plus fréquemment utilisée pour désigner ces interventions. Les autres intitulés se révèlent proches de cette dénomination que l'on peut dire consacrée : « STRE » (session de techniques de recherche d'emploi) et, pour les plus originaux, « APE » (accompagnement personnalisé pour l'emploi) ou « Cercles de recherche d'emploi ».

Cependant, la dénomination « techniques de recherche d'emploi » ne convient pas aux conseillers<sup>(15)</sup>. Ils insistent sur le fait qu'ils ne se contentent pas de répéter le contenu des manuels dont l'apport leur paraît insuffisant. Ils refusent d'être considérés comme de simples pourvoyeurs de normes techniques liées à la recherche d'emploi. Parler en termes de « TRE » s'avère réducteur car cette expression ne reflète pas l'étendue de leur travail. Cette appellation n'est pas valorisante car elle gomme l'aspect relationnel présent dans l'aide à la recherche d'emploi. Face aux conseillés, les conseillers se démarquent de l'étiquette qui leur est apposée. Cette auto-définition s'affiche dans les premiers temps d'une séance, lorsque les conseillers commencent leur présentation par ces mots : « Mon rôle c'est de... ». Ils sont là pour donner « un coup de main » concrètement. Ils invitent les conseillés à leur demander conseil, même en dehors des interventions. En revanche, les conseillés ne doivent pas compter sur une prise en charge. Les conseillers ne leur diront pas ce qu'il faut faire, ils ne feront pas les démarches à leur place. Ils considèrent qu'il leur revient d'informer les conseillés notamment sur les méthodes de sélection utilisées par les recruteurs, mais aussi sur la presse où ils trouveront des petites annonces. Ils se veulent rassurants et encourageants. Les conseillés ne doivent pas perdre

10. Diplôme d'études supérieures spécialisées.  
11. Diplôme universitaire de formateurs d'adultes.  
12. Diplôme d'État aux fonctions d'animation.  
13. École supérieure de commerce.  
14. Brevet de technicien supérieur agricole.

15. C'est pour cette raison que les termes d'aide à la recherche d'emploi ont été préférés : plus proches du point de vue des conseillers, ils permettent également de regrouper tous les intitulés créés pour désigner une même activité de service.

espoir et être convaincus que l'aide à la recherche d'emploi portera ses fruits. L'ARE comporte une « redynamisation » : les conseillers annoncent qu'ils vont stimuler les conseillés, notamment en leur donnant la possibilité de rompre leur isolement. Enfin, les conseillers proposent aux conseillés de réfléchir sur eux-mêmes, sur leurs attitudes, leur comportement, leur passé, les raisons de leurs choix professionnels, etc.

L'aspect technique de la mission n'est jamais mis en avant. Il semble plus gratifiant pour les conseillers de situer leur rôle à un niveau relationnel. Toutefois, ils délimitent leur action. Si l'introspection est au centre de l'aide à la recherche d'emploi, ils ne prétendent pas pour autant être des psychologues. Ils évitent de se trouver débordés par d'éventuelles demandes d'ordre affectif en canalisant les témoignages de souffrance. Ils délimitent également leur champ de responsabilité en mettant l'accent sur une nécessaire autonomie des conseillés.

### Variations dans l'auto-présentation

Au moment des présentations, les conseillers ont donc l'occasion de construire une image d'eux-mêmes et de délimiter leurs attributions. Des variantes sont cependant repérables, selon les publics : dans les groupes « intermédiaires »<sup>(16)</sup> et « peu qualifiés », cette présentation est brève et comporte peu d'informations. Le conseiller indique son nom et son prénom.

Dans les « ARE-cadres », les conseillers sont moins laconiques. Ils dévoilent des éléments de leur vie privée, précisent, par exemple, s'ils sont mariés, le nombre de leurs enfants, le lieu de leur habitation ou encore leur âge. Ils détaillent leur parcours scolaire et indiquent les diplômes obtenus. Les conseillers des sessions pour cadres rencontrés avaient tous atteint un niveau bac + 5 acquis à l'université ou dans une grande école. Cela ne signifie pas que les autres conseillers étaient tous beaucoup moins diplômés, mais simplement qu'ils ne faisaient pas état de cette caractéristique devant les conseillés non-cadres. Le parcours professionnel est également évoqué. Ils citent leurs précédentes expériences professionnelles. Enfin, ils mettent en avant les périodes de recherche d'emploi qu'ils ont connues et se positionnent en tant qu'ex-chômeurs, expérience qui leur apporte une meilleure compréhension de leur public.

Devant des cadres, les conseillers ressentent visiblement la nécessité de soigner leur présentation. Ils se constituent d'emblée une palette de rôles sur laquelle ils s'appuient tout au long de l'aide à la recherche d'emploi pour étayer le fondement de leurs conseils. Il faut en quelque sorte savoir s'imposer en tant que conseiller, construire une légitimité en tant qu'expert.

Leur crédibilité est parfois mise en doute notamment par les conseillés des « ARE-cadres »<sup>(17)</sup>. Les conseillers élaborent alors des stratégies de protection. La tactique consiste à déclarer avoir été ou être recruteur. Dans ce cas, un avis contesté est validé parce qu'émis en connaissance de cause. Basée sur une expérience du recrutement, leur parole devient forcément irréfutable : ils connaissent les exigences des employeurs et ce savoir valide leurs conseils.

Les conseillers réalisent des arrangements dans leur présentation qui dépendent de la nature de l'interaction et des caractéristiques des interactants à qui ils ont affaire. Lorsqu'ils sont face à un groupe étiqueté « cadre », ils soignent leur « identité sociale » qu'ils assortissent à la situation : « *Le point important est que, dans certaines circonstances, l'identité sociale de ceux avec qui se trouve un individu peut servir de source d'information sur son identité sociale à lui, partant de l'hypothèse qu'il est ce que les autres sont.* » (GOFFMAN, 1975, p. 64).

La palette de rôles représente une pièce maîtresse dans l'assurance qu'ils auront pour occuper une fonction peu définie et mal reconnue. Ils se confectionnent donc des outils pour s'adapter aux différents publics.

### Une autonomie en amont

Les conseillers disposent d'une grande latitude dans l'exécution de leurs tâches et dans la définition de leur rôle car les consignes des commanditaires ou des supérieurs hiérarchiques s'avèrent le plus souvent très imprécises, quand elles ne sont pas inexistantes (cf. encadré 3).

Au niveau du Conseil régional<sup>(18)</sup> par exemple, on conçoit des cahiers des charges à l'intention des organismes qui répondront à leurs appels d'offres en matière de formation comprenant des modules d'aide à la recherche d'emploi. Aucun contenu détaillé n'est demandé en ce qui concerne les techniques de recherche d'emploi<sup>(19)</sup>. Les critères retenus pour évaluer les propositions de TRE portent sur la durée (en nombre d'heures), sur la programmation de ces interventions préférée en fin de stage et sur la durée et le nombre de périodes de stage prévues en entreprise. Par ailleurs, d'une année sur l'autre, un organisme de formation n'est pas jugé sur le programme de techniques de recherche d'emploi.

À la DRTEFP, le volet de techniques de recherche d'emploi n'intervient pas dans le choix d'un organisme de formation ; de plus, le cahier des charges est très flou en ce qui le concerne, rien n'étant précisé quant au nombre d'heures et au contenu.

Les autres donneurs d'ordres se montrent tout aussi lapidaires et flous. Les vacataires, amenés à travailler

16. Voir encadré méthodologique.

17. En effet, certains conseillés, ex-cadres, avaient eu des fonctions dans la gestion des ressources humaines, dans le recrutement et se trouvaient donc dans un domaine professionnel proche de celui des conseillers.

18. Région de Haute-Normandie.

19. Appellation utilisée par ces institutions.

## Encadré 3

**Attentes des employeurs ou donneurs d'ordre**

Une jeune femme, conseiller à l'emploi de l'ANPE, est chargée du suivi de prestataires de service en techniques de recherche d'emploi. Elle ne connaît cependant pas le contenu de ces interventions, auxquelles elle n'assiste pas. En fait, elle estime difficile de se montrer exigeante quant aux TRE : « *Le problème c'est que là on est quand même dans un domaine d'intervention qui, qui n'est pas... qui n'est pas scientifique, qui n'est pas... chacun y met un petit peu de sa sauce. Quand on rencontre des candidats, nous, en entretien, on a une certaine perception du CV, alors on dit : "Moi, vous savez, quand je lis un CV, je préfère voir vos dernières expériences d'abord et puis votre première expérience à la fin !" Et puis le lendemain, il va aller en session de techniques de recherche d'emploi et on va lui dire carrément l'inverse ! Et à la limite, à chaque fois, il y aura des arguments, en fait, qui justifieront les dires des uns et des autres. »*

pour plusieurs organismes, signalent des différences uniquement en ce qui concerne les publics. Les demandes des institutions sont semblables : bien souvent ils disent « avoir carte blanche ».

**Peu d'évaluations en aval**

En aval, l'évaluation du travail des conseillers pourrait représenter une contrainte pesant sur cette marge de manœuvre. En fait, les évaluations formelles sont rares ; dans certains cas, aucune démarche n'est volontairement faite dans ce sens, dans d'autres cas, les tentatives n'aboutissent pas faute de temps et d'outils fiables.

La direction générale de l'ANPE dresse un constat sans équivoque<sup>(20)</sup> : « *Le dispositif de suivi au niveau national permet de savoir combien de demandeurs d'emploi ont bénéficié de ces prestations, mais il ne permet pas pour le moment d'évaluer l'efficacité de ces prestations, le concept de "suivi de cohorte" étant inexistant dans le système statistique national. Seules des études ponctuelles ou locales peuvent apporter un éclairage sur l'efficacité des prestations. Les clubs de chercheurs d'emploi, par exemple, ont été évalués mais "manuellement", c'est-à-dire que les ALE [agences locales pour l'emploi] remontent par Minitel les résultats de la prestation. »*

À la direction régionale de l'ANPE, le directeur ne dispose que de chiffres d'entrée en aide à la recherche d'emploi. La sélection, et plus précisément, la reconduction d'un contrat avec un prestataire de service ne se base donc pas sur le taux de reclassement des demandeurs d'emploi.

Au niveau des agences locales, des agents sont désignés en tant que correspondants des prestataires de service : ils doivent accompagner les conseillers sous-traitants tout au long de l'aide à la recherche d'emploi. Ils sont tenus de leur indiquer ce qui est attendu d'eux et de jauger la qualité de leur travail. Ce suivi est plus ou moins distant. Un correspondant est en général présent au début de l'ARE, ainsi que le dernier jour, pour

recueillir les commentaires des participants. Il arrive en fait qu'une ARE se déroule sans qu'aucun agent de l'ANPE ne se manifeste. En outre, par rapport à l'ANPE, les prestataires de service ne sont pas obligés d'effectuer un suivi des conseillés.

À la DRTEFP, d'après un inspecteur du travail, l'aide à la recherche d'emploi ne fait l'objet d'aucune évaluation : « *Les techniques de recherche d'emploi ne relèvent pas de la formation professionnelle. La TRE, c'est le travail de l'ANPE, pas celui des organismes de formation. Ils ne sont donc pas choisis et évalués pour leur TRE ! »*

La même position est adoptée au Conseil régional. Des taux de reclassement sont établis, mais sont considérés comme des révélateurs de la qualité du contenu de formation. L'aide à la recherche d'emploi n'entre pas en ligne de compte.

Au niveau des organismes, le suivi des conseillés pose problème. Les questionnaires qui sont parfois envoyés connaissent un taux de retour médiocre. De plus, les résultats ne sont pas faciles à interpréter. Si le conseiller a retrouvé un emploi, quelles causes attribuer à cette réussite ? L'efficacité de l'aide à la recherche d'emploi, le poids du diplôme, le jeu des relations ? Une opportunité s'est peut-être tout simplement présentée à lui !

Malgré ces obstacles, des moments d'évaluation sont, de temps à autre, aménagés. Ils réunissent en fin d'intervention, les conseillés, le conseiller et son évaluateur. Il est incarné, soit par le supérieur hiérarchique ou l'employeur du conseiller, soit par un donneur d'ordre : un agent de l'ANPE, par exemple, face à un formateur de l'organisme sous-traitant.

Cette rencontre tripartite recèle un chassé-croisé de relations. L'évaluateur évalue le travail du conseiller, mais en même temps l'activité des conseillés dont les jugements sur l'aide à la recherche d'emploi sont pris en compte par l'évaluateur. Celui-ci n'est pas toujours tout puissant puisque les conseillés peuvent le critiquer ou s'en prendre à son organisme d'attache. Dans ces échanges, l'évaluateur risque d'être mis à mal face au

20. Réponse obtenue par retour de courrier émanant de la Direction du contrôle de gestion.

## Encadré 4

### Scène d'évaluation

La directrice d'une UTR assiste à la dernière matinée d'une ARE <sup>(1)</sup> menée chez l'un de ses prestataires de service, un cabinet conseil. Elle présente ainsi le but de sa visite : « *C'est pour faire le point sur les prestations et le point sur les projets de reclassement.* » Elle mène donc une double évaluation : celle du conseiller, jugé ici par les conseillés, et celle des conseillés eux-mêmes priés, en quelque sorte, de rendre des comptes sur l'avancement de leur recherche d'emploi. Depuis le début de cet atelier, le conseiller a pris soin de gommer les différences qui existent entre lui et les conseillés, notamment, en utilisant un « nous collectif », signe d'une appartenance commune au statut de cadre. Il a instauré un déni de la situation de chômage en qualifiant la recherche d'emploi de véritable activité professionnelle. La directrice rompt brusquement cette égalité fictive et réintroduit la position réelle de chacun : le conseiller est un prestataire de service, les conseillés sont des adhérents à la convention de conversion, et tous lui doivent des comptes. Le conseiller choisit alors de se tenir en retrait ; il cède réellement et symboliquement sa place à la directrice. Il va s'asseoir aux côtés des conseillés. Les conseillés ne vont cependant pas jouer le jeu selon les règles posées par la directrice. Ils acceptent en effet de donner un avis sur la qualité des prestations reçues : s'ils délivrent un *satisfecit* unanime au conseiller, certains profitent de ce bilan pour évoquer des griefs contre le correspondant de la structure de reclassement qui les suit. Ces correspondants sont les subordonnés de la directrice. Un des conseillés se demande pourquoi il a été orienté vers cet atelier par sa correspondante. Il ne regrette pas d'y avoir participé, mais il aurait préféré faire un bilan de compétences :

Le conseiller : « *C'est ce que vous ne faites pas : il n'y a pas eu d'étude de besoin pour moi !* »

La directrice : – *Est-ce que maintenant que vous l'avez fait, vous jugez que c'était nécessaire ?*

Le conseiller : – *Oui, mais... oui...*

La directrice : – *Donc, c'est qu'elle avait senti que vous en aviez besoin ! On ne le propose pas systématiquement à tout le monde ! Elle ne s'est peut-être pas bien expliquée !*

Le conseiller : – *Non, moi... c'est comme si elle me proposait un stage informatique...*

La directrice : – *Mais est-ce qu'elle a vu votre CV ? Ou elle vous a senti perdu sur le marché du travail ?*

Le conseiller (ironiquement) : – *Oui, en entretien d'une heure, même pas une heure ! Maintenant, je veux bien admettre qu'elle ait senti le besoin, maintenant que je le ressens a posteriori ! »*

La directrice est victime d'un retournement de situation : c'est elle et son organisme qui deviennent les cibles des critiques. Elle tente de se justifier : elle précise que la convention dure six mois et qu'une TRE, débutée rapidement, évite de perdre du temps. Son argumentation tend à répondre aux reproches du conseiller et s'achève sur une remarque qui la dédouane : la correspondante n'a pas su correctement s'expliquer ! Le conseiller intervient alors dans le sens de la directrice. Tous deux démontrent les bienfaits d'un tel atelier qui tend à la « redynamisation » des adhérents et à les faire sortir de leur solitude. La directrice esquive donc le reproche en incriminant sa subordonnée et essaie de garder la face vis-à-vis des conseillés et du conseiller ; celui-ci reste muet ou de temps en temps vient épauler la directrice. Il a tout intérêt à la soutenir pour garder ses faveurs. Si elle déchoit devant lui, elle risque de se sentir humiliée et de renoncer à travailler avec lui. Lui, de toute façon, a cause gagnée auprès des conseillés. Ils sont globalement satisfaits et garderont par-devers eux les éventuelles critiques pour ne pas le dénigrer devant son donneur d'ordre. De toute façon, ils se sentent également jugés et ménagent le conseiller qui se montre très compréhensif. L'agresseur, ici, c'est la directrice et il faut s'en protéger.

1. Cette situation correspond à une ARE réservée à des cadres, adhérents à la convention de conversion. Ils sont attachés à une UTR où ils sont suivis par un correspondant. C'est ce correspondant qui les a orientés vers l'ARE. Ces chômeurs sont tous sans emploi depuis moins de six mois. Le groupe des conseillés est composé de quatre femmes et sept hommes. L'ARE se déroule dans un cabinet conseil et est animé par un consultant. L'évaluatrice, qui intervient en fin de session, occupe le poste de directrice de l'UTR.

conseiller qui voit son employeur ou supérieur hiérarchique perdre la face. Il lui faut rétablir un équilibre et venir en aide à l'évaluateur-employeur, s'il tient à préserver son emploi, ses vacances ou honoraires... Il doit conserver le crédit que lui octroient les conseillés et, ce faisant, défendre l'évaluateur.

Les procédures d'évaluation ne revêtent donc pas un caractère formel et ne s'appuient pas sur des données quantitatives et matérielles (cf. encadré 4). Les critères de l'évaluateur sont qualitatifs et subjectifs. Des ajustements doivent avoir lieu entre les trois parties en présence : conseillés, conseillers et évaluateur maintien-

nent un équilibre pour préserver leurs intérêts respectifs.

Par ailleurs, certains évaluateurs se méfient du jugement des conseillés. La directrice d'une structure, qui emploie des vacataires, n'estime pas fiable cette sorte d'appréciation : « *Les gens ne sont pas aptes à juger de ce qui devrait être fait ou pas !* » dit-elle. La définition d'une bonne aide à la recherche d'emploi appartient aux professionnels du conseil. Elle refuse de se soumettre à une contrainte que HUGHES (1996-b, p. 84) décrit en ces termes : « *Les membres de nombreux métiers sont conduits dans une certaine*



mesure à se soumettre au jugement des amateurs auxquels s'adressent leurs prestations, bien qu'ils soient convaincus d'être eux-mêmes les meilleurs juges, non seulement de leur propre compétence, mais aussi de ce qui convient le mieux à ceux auxquels ils offrent leurs services. » Cette directrice ne se réfère pas aux commentaires des conseillés. Elle contrôle le travail de ses vacataires principalement en prenant connaissance des CV réalisés avec le conseiller.

### Invisibilité du travail des conseillers

Les conseillers sont, au final, assez peu soumis à des directives et contrôles. L'évaluation est d'autant plus complexe que le produit de leur travail demeure impalpable. Certains regrettent cette autonomie. Il leur est en effet difficile d'obtenir une reconnaissance objective de leur qualité professionnelle.

Les conseillers tentent de pallier cette lacune. À chaque session d'aide à la recherche d'emploi, ils proposent d'examiner le CV des conseillés et émettent des critiques sur la forme. Le CV est alors revu et corrigé. La production d'un nouveau CV est la seule action concrète des conseillers. Tout se passe comme s'ils tenaient à laisser une empreinte personnelle les distinguant de leurs confrères. Les autres conseils ne sont pas matérialisables : des simulations d'entretien d'embauche, organisées et présentées comme un entraînement, ne laissent aucune trace tangible. Quant aux lettres de motivation ou de candidature spontanée, elles ne sont rédigées avec l'aide du conseiller que si l'aide à la recherche d'emploi dure suffisamment longtemps (c'est-à-dire plus de deux ou trois séances). Par ailleurs, ces lettres sont spécifiques à une offre ou à une entreprise particulière. Elles n'ont pas la durée de vie d'un CV, document quasi-officiel dont le même exemplaire peut être envoyé maintes fois.

Tous les facteurs examinés jusqu'alors démontrent que les conseillers disposent d'une marge de manœuvre importante. Une telle liberté d'action pourrait engendrer des différences au niveau des conseils prodigués et des méthodes employées. Cependant, l'observation *in situ* du déroulement de plusieurs situations d'aide à la recherche d'emploi laisse apparaître, au contraire, une grande similarité tant au niveau du discours qu'au niveau des pratiques des conseillers.

### Homogénéité du discours et des pratiques

L'homogénéité des conseils peut s'expliquer par le fait que les conseillers et les auteurs<sup>(21)</sup> de manuels s'influencent réciproquement. La plupart des conseillers disent avoir consulté des manuels d'aide à la recherche d'emploi. Certains les compulsent régulièrement ; d'autres les ont abandonnés parce qu'ils n'y trouvent plus rien de neuf. Pour eux, les auteurs se répètent<sup>(22)</sup>. Certains conseillers photocopient des passages de manuels et les distribuent aux conseillés. Ils servent donc d'outils pendant les séances d'ARE. Les organismes, où il existe une bibliothèque, mettent à la disposition des conseillés des manuels de recherche d'emploi. L'ANPE et l'APEC distribuent ou éditent des documents. Des conseillers, extérieurs à ces organismes, s'en inspirent et les utilisent partiellement avec les conseillés.

C'est au début des années quatre-vingts que l'ANPE a démarré des sessions de techniques de recherche d'emploi. Pour former ses agents (qui, depuis, sont pratiquement tous remplacés par des prestataires de service), le consultant Daniel POROT a été sollicité. Il est également l'auteur de plusieurs manuels d'ARE.

Les manuels sont en fait utilisés comme des référentiels « théoriques » pour les conseillers. Afin de construire leurs interventions, ils vont puiser à d'autres sources qui se répartissent dans deux domaines de connaissances : la psychologie et le marketing. La psychologie doit être entendue au sens large : elle recouvre des techniques de communication telles que la PNL<sup>(23)</sup>, l'analyse transactionnelle, le « développement personnel », des méthodes behavioristes et la graphologie. Cette rubrique rassemble des approches disparates, mais qui ont en commun de proposer des schémas d'interprétation du comportement humain. Le marketing et les techniques de vente apportent aux conseillés un savoir-faire pour approcher les employeurs.

Ces orientations coïncident avec la démarche des auteurs de manuels. L'attention est portée sur le moi de l'individu, sur la compréhension de la psychologie du comportement. Par ailleurs, la recherche d'emploi est conçue comme une opération commerciale : il faut vendre un produit (soi-même), cibler des acheteurs potentiels (les employeurs) et développer des arguments vendeurs pour convaincre l'interlocuteur.

Les conseillers ne se présentent pas en tant que spécialistes d'un de ces domaines. Ils en retirent quelques

21. Les auteurs présentent des caractéristiques proches. Au travers des présentations des auteurs figurant notamment en quatrième de couverture, on constate qu'ils se répartissent dans cinq grands domaines d'activité : recrutement, psychologie, journalisme, marketing, formation/enseignement. Les auteurs cumulent souvent plusieurs fonctions. Lorsque leur formation initiale est précisée, il s'agit de diplômes du supérieur (la licence étant le plus faible niveau) validant des études d'ingénieur, en lettres, sciences humaines, gestion, économie et management. Pour beaucoup, ils ont déjà publié des manuels d'ARE ou des

ouvrages sur différents aspects professionnels : création d'entreprise, gestion de carrière, etc. Ces caractéristiques ne sont pas sans rappeler celles des conseillers ; eux aussi appartiennent à l'un de ces domaines professionnels, mis à part le journalisme.

22. Il est d'ailleurs fréquent que les auteurs se citent d'un manuel à l'autre. Ces citations ne sont pas introduites dans le but de critiquer ou contredire un « confrère », mais pour donner d'autres pistes aux lecteurs.

23. Programmation neurolinguistique.

## Encadré 5

### Scène de simulation d'entretien

Une conseillère<sup>(1)</sup>, vacataire d'un organisme de formation, a convié un directeur général à participer à une ARE. Il intervient après plusieurs séances, en fin de parcours. Il est invité à interpréter un rôle qu'il incarne dans sa pratique professionnelle. Lors de ces simulations, les conseillées passent l'une après l'autre ; la conseillère joue le rôle d'un recruteur ; elle est assise aux côtés du « véritable » employeur. Une caméra filme la candidate durant la simulation. La candidate est placée face à l'employeur et à la conseillère ; elle se trouve de plus dans le champ de la caméra que la conseillère met en marche ou arrête entre chaque prise. Ces entretiens durent en moyenne une demi-heure. L'employeur accueille les conseillées avec quelques mots d'introduction, à chaque fois similaires : « *Nous avons reçu votre lettre qui a retenu notre attention. Par contre, je ne vous promets rien. Pouvez-vous vous présenter ? Qu'avez-vous envie de faire ?* » Un échange s'ouvre ensuite principalement entre l'employeur et la conseillée.

Dans un second temps, le groupe est réuni, l'après-midi, pour regarder l'enregistrement. Les conseillées, ayant joué le rôle de la candidate, sont soumises aux critiques de la conseillère et des autres conseillées. L'employeur n'assiste pas à cette deuxième partie. Cette sorte de séance renforce l'effet d'apprentissage de la simulation. Après avoir entendu tout d'abord les suggestions de la conseillère, puis s'être livrées à une simulation avec un employeur, les conseillées évaluent leur prestation en observant leur image filmée.

Tous les conseillers rencontrés, utilisant la vidéo, orientent l'objectif de la caméra uniquement sur le conseillé. Il s'agit donc bien de passer au crible les attitudes du candidat sans tenir compte du recruteur. Celui-ci n'est pas pris en considération, non parce qu'il est oublié, mais parce qu'il est conçu comme tout puissant dans cette interaction. C'est au candidat de l'accepter tel qu'il se présente et de s'adapter. Lors de ces saynètes, l'employeur pose des questions d'ordre professionnel portant sur la qualification, les expériences antérieures et les tâches réalisées. Il aborde également des aspects personnels (ville natale, loisirs, etc.) car « *les patrons sont sensibles à la vie des gens !* » Il se montre paternaliste, protecteur, mais aussi ironique, suspicieux ; il cherche à savoir pourquoi la conseillée a perdu son dernier emploi. Il émet des jugements, des appréciations sur les qualités ou défauts qu'il pense repérer. Certaines de ses remarques comportent des leçons de morale. Il se fait parfois autoritaire, brusque et cassant. Il se compose un personnage impitoyable qu'il campe maximes à l'appui : « *Les patrons sont des gens qui mordent !* »

La conseillère, quant à elle, fait figure de metteur en scène qui distribue les rôles et délimite, dans le temps et l'espace, le déroulement de ces scènes. C'est elle qui appelle la conseillée pour que la scène démarre. C'est elle, également, qui actionne la caméra. C'est avec elle que les conseillées ont répété leur rôle lors des séances de préparation à l'entretien. C'est à elle que l'employeur s'adresse pour délimiter la portée de son rôle. Après le départ de la première des « candidates », l'employeur consulte la conseillère :

L'employeur : « *Ça va comme ça ?* »

La conseillère : – *Hésite pas à pousser un petit peu !* »

À la pause, dans le couloir, l'employeur explique sa démarche à la conseillère :

« *J'essaie de baisser dès que je sens que le ton monte. Je ne suis pas là pour les violer trop loin !* »

La conseillère : – *C'est difficile de leur faire sortir les tripes !* »

L'employeur se réfère donc aux indications de la conseillère. Les termes utilisés sont forts : « *les violer trop loin* », « *sortir les tripes* ». Ils partagent la même conception de l'entretien d'embauche où le recruteur doit être intrusif et le candidat prêt à se dévoiler, à rendre transparent son univers intérieur.

Les conseillées étaient toutes les cinq très impressionnées<sup>(2)</sup> Elles ont tenté de faire bonne figure. Aucune n'a osé contrer les remarques de l'employeur. En revanche, toutes se disent satisfaites de cette expérience. Certaines vont jusqu'à faire montre d'empathie. Elles pensent que cette simulation a dû être difficile pour lui. Il lui a fallu alimenter la conversation alors qu'aucun poste n'était à pourvoir ! Par rapport à la TRE dans son ensemble, le bilan est positif. Ces séances ont permis de reprendre confiance en soi : « *Justement ces cours là, nous ont appris, justement, à nous revaloriser, même si on ne va pas tomber dans l'extrême, mais bon... au moins considérer l'autre comme un futur collaborateur et non comme un futur employeur qu'on supplie presque de nous donner un emploi.* » Un consensus se dégage chez les conseillées : elles ont appris à considérer le recruteur comme un futur collaborateur, c'est-à-dire comme un interlocuteur à qui on offre ses services. Ce discours est intériorisé par les conseillées, d'une part, parce qu'il a été ressassé par la conseillère, mais aussi parce qu'il est dédramatisant et séduisant puisqu'il occulte la position inférieure du candidat. Dans les faits, la simulation d'entretien et les principes qui sous-tendent les conseils comportent l'apprentissage du rôle du bon candidat qui accepte le rapport de force présent dans toutes démarches de recherche d'emploi. Alors qu'elles regardent l'enregistrement des saynètes, la conseillère fait de temps à autre une pause pour commenter et justifier les interventions de l'employeur : « *C'est facile ! Vous vous récupérez bien ! Il a été dur parce qu'il sentait qu'il pouvait l'être !* » La conseillère réussit à masquer cette inculcation de la soumission grâce à un discours de surface prônant exactement le contraire du contenu des conseils.

1. Cette ARE a lieu dans un centre de formation public. Les conseillées (dont certaines ont déjà une expérience professionnelle) suivent un stage de secrétariat de niveau bac + 1. La TRE intervient avant la recherche du stage en entreprise. Le poste fictivement proposé, lors de cette simulation, est celui d'un emploi de secrétaire.

2. Propos recueillis lors d'un entretien de groupe, en l'absence de la conseillère.

principes généraux pour alimenter leurs conseils. Ce choix est pragmatique et s'effectue dans un éventail de connaissances disponibles. L'ARE ne constitue pas une discipline à part entière qui serait enseignée en tant que telle. Une seule conseillère rencontrée a reçu un enseignement d'aide à la recherche d'emploi pendant sa formation. Le formateur, qui a dispensé ce cours, a suivi la démarche décrite par les conseillers : il s'est basé sur des manuels d'ARE, des techniques de communication et sur des méthodes behavioristes canadiennes.

D'autres conseillers se limitent aux manuels et, pour le reste, s'en remettent au « bon sens » ou à ce qu'ils ont appris « sur le tas ». Ils se réfèrent à ce qui va de soi et à ce qu'ils apprennent au quotidien. Certains sont en contact direct avec des employeurs, entre autres dans les organismes de formation où les stagiaires doivent effectuer un stage en entreprise. Ils se font porte-parole des patrons et expliquent ainsi le bien-fondé de leurs conseils. D'autres se réfèrent à leur expérience personnelle de recherche d'emploi et à leur rencontre avec les recruteurs.

Par ailleurs, les conseillers partagent un vocabulaire technique commun qui constitue le jargon de l'aide à la recherche d'emploi. Le « CV », la « lettre de motivation », les « relances téléphoniques », les « barages-secrétaires » ou la « prospection téléphonique », etc. sont des termes connus de tous et fréquemment employés dans les manuels tout comme dans les groupes d'ARE.

Une homogénéité apparaît donc au niveau du contenu des conseils délivrés par les conseillers. Une des raisons de cette harmonie réside, d'une part, dans le fait que les manuels représentent une source d'information commune aux conseillers. D'autre part, leurs situations présentent nombre de caractéristiques, obligations et contradictions identiques, même s'ils sont rattachés à différentes institutions.

### **Contradictions inhérentes à l'aide à la recherche d'emploi**

Les conseillers sont donc soumis aux mêmes lacunes<sup>(24)</sup> ou contraintes institutionnelles. De plus, ils se retrouvent chargés d'une mission délicate : se présenter comme experts de la recherche d'emploi, sans certitude à propos des critères et conditions de sélection des recruteurs et sans impact sur les employeurs, dans un contexte de pénurie d'emploi. Bien que spécialistes, générant de ce fait des attentes chez les conseillés, ils sont réduits à une grande impuissance qu'ils doivent masquer pour ne pas déchoir.

Le travail des conseillers se trouve largement déterminé par cette contradiction de fond : ils sont des experts démunis de réels outils permettant de chercher efficacement, c'est-à-dire de trouver un emploi ; ils doivent, de ce fait, composer avec ces données pour

remplir leur tâche. Impuissants face au marché du travail, incapables de fournir des conseils infaillibles, ils ont développé une approche braquée sur le chercheur d'emploi : l'aide à la recherche d'emploi s'est en effet révélée être le lieu de l'application de « technologies sociales » (VILLETTE, 1992) destinées à se modeler soi-même afin d'apprendre à se vendre sur le marché du travail. Le discours des conseillers véhicule une norme de comportement comprenant un descriptif des démarches efficaces à mener. Organisation, rigueur, persévérance, gestion du temps sont les principales qualités du bon chercheur d'emploi. Mais ils tentent surtout d'inculquer une compétence sociale que développera le candidat face au recruteur. Pour se vendre, il faut plaire, séduire et également accepter les règles du jeu de la sélection, c'est-à-dire accepter une position inférieure face au recruteur, sans pour autant faire acte de soumission, attitude qui incommoderait le recruteur. Tout l'art consiste à considérer l'entretien d'embauche comme une rencontre d'égal à égal, tout en dissimulant cette infériorisation. Les simulations d'entretien ont pour finalité d'entraîner le futur candidat à la maîtrise de son rôle (cf. encadré 5).

Par ailleurs, les conseillers sont obligés de mettre en place des stratégies pour maintenir leur position : ils refusent de se limiter à l'aspect technique de leur fonction et se donnent un rôle plus valorisant qui repose sur la relation. Cependant, le conseiller doit mettre des distances vis-à-vis des conseillés et repousser toute demande de prise en charge, alors qu'il leur propose une aide basée sur l'écoute. Toute aide à la recherche d'emploi renvoie le conseiller à lui-même à travers des incitations à l'introspection, la modération, la responsabilisation, l'autonomisation. Il leur apporte en modèle le rôle du bon candidat. Toutefois, les conseillés sont exhortés à se montrer les plus naturels possible. Engoncés dans un rôle, ils perdraient toute crédibilité. Aux yeux des conseillers, les sans-emploi ne sont jamais coupables de leur état : la généralisation du chômage interdit ce raisonnement. Toutefois, un conseiller est jugé responsable s'il ne retrouve pas de travail. La question n'est pas de savoir si les conseils sont bons, mais s'ils sont appliqués correctement. La réussite ou l'échec de la recherche d'emploi relève donc uniquement de la responsabilité des conseillés, ce qui dédouane par avance les conseillers.

Dans cette logique, les conseillers usent d'autres échappatoires. Ils donnent des réponses paradoxales, notamment quand le conseiller se trouve dans une impasse. À un chômeur de longue durée, dont l'employabilité apparaît faible, le conseiller ne peut recommander d'abandonner ses recherches. D'autant que ce verdict peut être refusé par le principal intéressé, pressentant là sa définitive mise à l'écart. Pour faire coexister ces contraintes antagonistes, le conseiller ne peut qu'enjoindre le conseiller à chercher mieux ce qu'il ne trouvera pas.

24. Absence de consignes de travail précises, d'évaluation, de titre d'emploi, de cursus de formation, de diplôme spécifique...

## Encadré 6

### Des conseils infailibles ?

#### Du point de vue des conseillés :

Les conseillés prennent du recul par rapport à ces conseils qu'ils écoutent parfois d'une oreille distraite. L'un d'eux se montre peu convaincu de la portée de l'ARE qu'il vient de suivre et conclut en l'absence de la conseillère : « *Les démarches et les... faire un CV, faire une lettre, tout ça... Bon, et puis l'entretien d'embauche, etc. Il n'y a pas de miracles, pas de recette pour être sûr de réussir un entretien d'embauche ! Il y a des recettes pour être sûr de le rater, je veux dire ! Quand on assiste à des conseils, c'est surtout des conseils pour pas le rater ! (...)* C'est la quadrature du cercle ! Pas de recette, pas de miracle ! Il y a trois millions de chômeurs au bas mot, bon, c'est la roulette russe. On peut dire aux gens, "Faites-ci, faites ça", mais bon... » (Homme de 49 ans, chômeur de longue durée).

Un autre tire un bilan désabusé de l'ARE : « *Tout ça, c'est des mots ! Quelle technique vous pouvez avoir, je me répète, quelle technique vous pouvez avoir si, sur le marché, vous n'avez pas des offres d'emploi ?* » (Homme de 54 ans, licencié, recherche un emploi dans un domaine sinistré, celui du textile).

Un conseillé (homme d'une trentaine d'années, chômeur depuis quelques semaines) a modifié son CV et a suivi en cela les recommandations du conseiller. Ne voyant aucun changement, il a utilisé de nouveau son premier CV : « *Mais moi, avec l'ancien, je l'ai renvoyé, j'ai eu trois rendez-vous donc... J'ai fait quelques modifications, mais apparemment l'autre n'était pas si mauvais quoi !* »

#### Du point de vue des conseillers :

Les conseillers ne sont pas avares de critiques par rapport à l'ARE. Ils affirment, devant les conseillés, qu'ils sont incapables de donner des recommandations sûres. L'un d'eux déclare ouvertement : « *Je peux vous dire tout et son contraire !* »

Des conseillers dénoncent son inutilité : même si tous les chercheurs d'emploi suivaient les conseils au pied de la lettre, tous ne seraient pas embauchés pour autant. Pour l'un d'eux, l'ARE sert à cautionner indirectement les pratiques de sélection des recruteurs : « *Le jour, si un jour ça revient, où il y aura plus d'offres que de demandes d'emploi, les employeurs, ils se contenteront des CV et des lettres. C'est tout ! Parce que là, le rapport de force est côté employeur. Ils se retrouvent avec des centaines de candidatures... ça dépasse rapidement les cent candidatures. Ils ne savent pas quoi en faire, alors ils s'inventent des critères de sélection pour petit à petit éliminer. Les cabinets de recrutement en profitent évidemment : « On a une nouvelle méthode, les mauvais seront obligatoirement éliminés ! "C'est faux ! C'est faux, faux, faux !" Pendant ce temps, ils se font du fric !* »

Certains nuancent leurs propos en fonction de leur auditoire. Un responsable d'association dénigre l'ARE dans certaines circonstances. Animant notamment des réunions destinées aux cadres en activité, dont le but est de vanter les mérites d'un stage sur la gestion de carrière, il écorche l'ARE au passage : « *Les livres sur le CV, c'est pas la peine. On en a une flopée ici, ça ne sert à rien ! C'est du gadget ! On amuse le peuple avec ça ! Le CV, c'est un outil banal de communication ! Le meilleur CV du monde demande un quart d'heure de réflexion. (...) Ce qui est important dans un CV, c'est le fond ! Et les professionnels qui s'arrogeront le droit de vous dire : "Pourquoi une virgule, là ?" N'en tenez pas compte ! Vous êtes assez grands pour écrire tout seuls !* »

Alors que ses dires lui sont répétés lors d'un entretien individuel, il nie les avoir prononcés. En fait, il trouve les manuels d'ARE très bien faits. Il déplore cependant la manière dont les conseillés les utilisent. D'après lui, ils se contentent de recopier les modèles de CV ou de lettres. Il fait appel à « l'exigence d'invention ». Il conteste avoir critiqué les conseillers et tient à souligner leur position inconfortable : « *C'est vrai que les gens portent encore un peu plus les débats sur savoir s'il faut mettre la photo à tel endroit, si c'est dans l'ordre chrono, inversement chrono... Enfin, vous voyez des détails que moi j'estime certainement tout à fait subalternes... Bon, mais en plus dont je ne possède pas le moindre élément de réponse scientifique, si vous voulez ! C'est pour ça que je suis d'autant plus gêné ! Donc, c'est pas pour ça que je vais vous dire : "Faites ci, faites ça !" Il y a des choses de bon sens ! Moi je répugne à certaines choses parce que quand on est là où je suis, on a le pouvoir ! Si on changeait de place, ce serait exactement la même chose ! Bon, on a un cadre un peu démuni, inquiet. Il va être reçu par un consultant ici. Le consultant peut lui dire n'importe quoi, ce sera toujours parole d'évangile. C'est quand même, quelque part, une sacrée responsabilité ! Moi, je préfère responsabiliser la personne en face, en disant : "Vous êtes cadre ! Si vous êtes arrivé là où vous êtes, c'est parce que vous êtes potentiellement, et sans doute effectivement, quelqu'un de solide. Allez-y, quoi !" C'est plus la remotivation qui me paraît importante. »*

Pour stimuler les chercheurs d'emploi, les conseillers prônent, en premier lieu, la logique du « libre choix » et leur recommandent de chercher le travail qui leur plaît. Cependant, si l'un d'eux est sur la

piste d'un emploi, alors la logique suivie devient celle de « nécessité fait loi ». Plus question de se demander si l'emploi convient. Il s'agit avant tout d'être recruté à tout prix. Les conseillers s'accrochent donc de

toutes ces contradictions et contraintes. Lorsque la charge est trop lourde et que l'aide à la recherche d'emploi ne porte pas ses fruits, certains adoptent une position défensive en incriminant les conseillés de ne pas appliquer correctement leurs recommandations. D'autres jettent un regard critique sur leur activité et s'avouent peu convaincus de son utilité (cf. encadré 6).

La nature de la fonction des conseillers en aide à la recherche d'emploi pose question. À quoi sert-elle si les conseils ne sont pas fiables ? Quel apport les chercheurs d'emploi en retirent-ils ?

D'une manière générale, un conseillé peut être comparé à quelqu'un qui se « fait avoir » : il a perdu son emploi ou ne peut accéder à un premier emploi. Cet individu correspond à un « jobard » (GOFFMAN, 1969), privé involontairement d'une position et qui, de ce fait, subit une perte de considération. Dans la société, des moyens sont mis en place pour « calmer le jobard » se trouvant en situation difficile. Il s'agit de lui faire accepter le préjudice porté à la représentation de soi et de l'inciter à aller de l'avant sans plus de protestation. Cet apaisement peut être obtenu grâce à l'action d'un « modérateur » qui va élaborer une définition de la situation pour la rendre acceptable aux yeux de la victime. Cette tâche n'est pas aisée car dans cette relation jobard-modérateur interviennent des liens sentimentaux : « *accepter d'être apaisé, quelle que soit l'importance de la perte subie, c'est, pour le modérateur, effacer toute identification émotionnelle avec elle ; mais, si le jobard ne peut pas digérer le préjudice et si, d'une manière ou d'une autre, il en arrive à être personnellement désorienté, alors le modérateur ne peut pas s'empêcher de se sentir coupable et concerné par son désarroi. C'est ce sentiment de culpabilité – cette petite dose d'engagement dans les sentiments d'autrui – qui rend la tâche du modérateur si désagréable chaque fois qu'elle s'impose. C'est cette incapacité à rester insensible à la souffrance d'autrui lorsqu'il vient frapper à votre porte qui fait de cette tâche un sale boulot.* » (GOFFMAN, 1969, p. 296-297). Ces modérateurs partagent des positions semblables qui les amènent à mettre en place des stratégies et arrangements imposés par les circonstances.

### Un groupe professionnel en germe ?

Alors qu'aucune disposition n'a été prise pour organiser cette activité, une grande homogénéité au niveau du discours et des pratiques se dégage. Les conseillers sont en fait confrontés aux mêmes contraintes et mettent en œuvre des aménagements semblables. Les conseillers exercent une activité de

service qui n'est pas organisée. Ils ne se voient pas attribuer une « licence » et un « mandat » (HUGHES, 1996-b), éléments structurants d'une pratique professionnelle. Pas de « licence » dans le sens où ils n'ont pas d'autorisation spécifique pour exercer, ce qui ne limite pas la concurrence. Les critères de recrutement des conseillers sont flous. Aucun diplôme spécifique n'est exigé. Les employeurs tiennent compte de l'expérience professionnelle des conseillers. Retiendront leur attention ceux qui auront travaillé dans le domaine des ressources humaines, du recrutement, de la formation, du marketing. Ces activités supposent, en effet, une connaissance du marché du travail, des entreprises et des compétences dans l'animation de groupes. Parfois, d'autres critères entrent en ligne de compte. Ainsi, cette directrice d'une UTR qui fait appel à des prestataires de service pour animer les stages de techniques de recherche d'emploi auprès des adhérents à la convention de conversion. Elle précise qu'il n'existe pas de cahier des charges pour les TRE. Pour sélectionner les vacataires, elle consulte les candidatures qui lui sont adressées et choisit en fonction de la qualité du projet. Elle est intéressée par toutes les idées nouvelles. Elle dit avoir reçu une proposition qui a retenu son attention : un organisme a inclus dans ces stages des séances de relaxation, c'est-à-dire un travail sur la respiration afin de faire baisser le stress.

Le flou et la largesse des critères de sélection des conseillers laissent s'instaurer une grande concurrence entre les nombreux candidats. Par ailleurs, on l'a vu, les consignes et attentes des employeurs sont imprécises ; aucun « mandat » défini, aucune mission détaillée ne sont imposés. Une reconnaissance du travail effectué s'avère difficile d'autant que des procédures d'évaluation sont peu réalisables. De leur côté, les conseillers revendiquent leur professionnalisme en mettant « *l'accent sur la mission de service public plutôt que sur le profit privé.* » (FREIDSON, 1984, p. 79).

L'aide à la recherche d'emploi est actuellement un domaine professionnel non stabilisé, sans territoire délimité, sans définition établie, sans instance de régulation (école, association professionnelle, syndicats...) et, pour finir, sans titre d'emploi spécifique. Malgré tout, une activité de travail se développe, mais il est encore prématuré d'affirmer qu'un groupe professionnel<sup>(25)</sup> se constitue. L'isolement des conseillers, la diversité des statuts d'emploi et la concurrence qui règne entre les vacataires, travailleurs indépendants et organismes (de formation, de conseil) entravent tout processus de professionnalisation. ■

25. Au sens défini par LUCAS (1994, p. 21) : « *Les groupes professionnels constituent des processus dynamiques ayant une histoire et présentant variations et diversité selon notamment les champs professionnels -*

*les conditions sociales d'émergence – les modes de construction, de légitimation et éventuellement d'institutionnalisation.* »

## Bibliographie

CÉZARD M., « Le chômage et son halo », *Économie et statistique*, n° 193-194, p. 77-82, 1986.

CHAPOULIE J-M., « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie du travail*, XIV, p. 86-114, 1973.

DIVAY S., *La recherche d'emploi protocolaire. Analyse des interactions dans des situations de conseil sur le marché du travail*, Thèse de Doctorat, Université de Rouen, 1998.

DIVAY S., *L'aide à la recherche d'emploi. Des conseils pour sauver la face*, Paris, L'Harmattan, 1999.

DUBAR C., TRIPIER P., *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 1998.

FREIDSON E., trad. fr. 1984, *La profession médicale*, Paris, Payot, 1970.

GOFFMAN E., trad. fr. 1975, *Stigmate*, Paris, Éd. de Minuit, 1963.

GOFFMAN E., « Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec », in *Le parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Ed. de Minuit, p. 277-300, 1969.

HUGHES E., « Le drame social du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 115, p. 94-97, 1996a.

HUGHES E., *Le regard sociologique*, Paris, EHESS, 1996b.

LE DANTEC E., « La « micro-association » : un compromis entre travail indépendant et salariat. Le cas des professeurs de danse », *Travail et Emploi*, n° 75, p. 3-17, 1998.

LUCAS Y., DUBAR C., *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Lille, Presses universitaires de Lille, p. 115-126, 1994.

VILLETTE M., « L'ingénierie sociale : une forme de la sociabilité d'entreprise », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 91-92, p. 49-60, 1992.

WRANCKEN D., « De la profession au marché du travail », in COSTER DE M., PICHULT F. (eds), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 253-274, 1994.