



L'EMPLOYABILITÉ : DES PRINCIPES AUX PRATIQUES

Le point de vue des praticiens de l'accompagnement des demandeurs d'emploi

La notion d'*employabilité* – qui désigne, pour le dire rapidement, la capacité d'accéder à un emploi – a acquis une certaine popularité au cours de cette dernière décennie. Elle rejoint les notions de « responsabilisation » ou encore d'« adaptabilité » qui, avec d'autres, font partie de la rhétorique de l'Etat social actif. On la retrouve aussi, par exemple, parmi les lignes directrices pour l'emploi, formulées dans la Stratégie européenne pour l'emploi (dite stratégie de Luxembourg) qui impose à chaque pays européen de définir, dans le cadre d'un plan national, les mesures de lutte prévues contre le chômage et l'exclusion sociale. Mais à quelles pratiques d'accompagnement ces principes généraux peuvent-ils effectivement être associés ? En quoi doivent-elles être innovantes ?

Interroger les pratiques d'accompagnement liées à cette notion d'employabilité implique d'en comprendre le sens (c'est-à-dire la signification et la direction stratégique), ce qui justifiera de revenir brièvement sur les arguments développés par ses promoteurs (et par ses détracteurs). Mais cela implique également, et peut-être avant tout, d'identifier les possibilités et les limites définies par le cadre de contrainte ainsi que les tensions et contradictions que risquent d'induire le « passage à l'acte » de ces principes.

C'est pour cette raison que nous aborderons la question de l'employabilité, non pas sous l'angle des problématiques d'emploi, mais en nous intéressant de manière prioritaire au travail de ceux qui mettent ces pratiques d'accompagnement en œuvre dans les administrations telles que le Forem (en Belgique) ou le Pole Emploi (en France). En

nous adossant à différentes recherches menées sur les métiers d'accompagnement des demandeurs d'emploi ou, plus largement, sur les métiers de service, nous interrogerons, d'une part, les évolutions du contexte et des contraintes organisationnelles destinées à encadrer cette innovation et, d'autre part, leur possible impact sur ce qui se joue dans la relation d'aide.

A

L'ARGUMENTAIRE DE L'EMPLOYABILITÉ

Le projet d'améliorer l'employabilité des travailleurs avec ou sans emploi (tous sont également concernés par ce discours) et en particulier des publics éloignés de l'emploi s'inscrit dans la trame d'un projet plus large. Celui-ci concerne pour l'essentiel l'amélioration

de l'efficacité de l'action publique dans un contexte marqué notamment par la réduction de l'assiette redistributive, le vieillissement croissant de la population et la précarisation de l'emploi ¹.

La rationalisation des moyens alloués aux administrations et la responsabilisation des bénéficiaires destinés à devenir les acteurs de leur projet de réinsertion en sont les deux fers de lance. Leur application simultanée est également une condition *sine qua non* : sans implication des citoyens, pas de rationalisation possible des moyens engagés et sans réduction des moyens, pas de rupture possible avec le système « statique » (articulé sur les statuts) qui favorise la dépendance des bénéficiaires par rapport à l'autorité publique.

B

UN CHANGEMENT DU CADRE D'ACTION

Pour légitimes que soient ces arguments, ils n'en sont pas moins porteurs d'une critique plus radicale qu'il n'y paraît à l'encontre du fonctionnement antérieur. En les renversant, on peut y entendre – pour le dire de manière volontairement caricaturale – que les moyens ont autrefois été trop largement distribués au profit de bénéficiaires considérés comme « passifs » et « dépendants ». Il n'est donc pas seulement question de proposer de nouvelles pratiques mais également de mettre en question les anciennes (ou les conditions dans lesquelles elles s'exerçaient).

Les prestataires doivent ainsi, de manière générale, répondre à des objectifs revus à la hausse (il s'agit bien de rendre le service plus performant) dans des conditions nécessairement moins favorables (puisque les

1. Pour une analyse plus détaillée de ce contexte et de l'argumentaire de l'employabilité voir notamment : Thomas Périlleux (2005), « Se rendre désirable. L'employabilité dans l'Etat social actif et l'idéologie managériale », in Vielle, P., Pochet, P. (dir.), *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles, PIE-Pieter Lang. Voir aussi : Christian Arnspenger (2001), « Idéal de solidarité ou mascarade » in *La revue Nouvelle*, 113/4, pp. 52-67.

moyens doivent être rationalisés), objectifs qui leurs sont généralement présentés de manière quantitative alors que leur travail d'accompagnement est essentiellement qualitatif. Ils doivent aussi, ne l'oublions pas, trouver leur place dans un contexte de réforme générale de l'administration fait de réorganisations fonctionnelles marqués par la réduction de certains moyens qui leur étaient alloués (notamment, le temps).

Lorsque les professionnels parlent de « dictature du chiffre » ou de « changement permanent », c'est bien de la difficulté à faire son métier (et donc, en partie, à aider et à accompagner ceux qui en ont le plus besoin) dont ils sont en train de parler.

C

UNE RELATION D'AIDE SOUS PRESSION

Ces changements ont un impact sur le vécu du travail et, par conséquent, sur la relation d'aide. Pour les professionnels engagés dans ce cadre d'action renouvelé, il s'agit de répondre aux exigences de rentabilité (travailler vite pour tenir les objectifs) tout en respectant certaines exigences de qualité (et notamment rester à l'écoute des besoins des bénéficiaires), d'étendre la portée de leurs actions (prospection et suivi des entreprises, rythme d'accompagnement...) tout en s'inscrivant dans un cadre de contrainte donné (horaires, moyens matériels et humains...), de satisfaire les employeurs tout en assurant le placement de publics prioritaires, de mettre en œuvre le traitement individualisé d'un chômage de masse etc. ²

Chacune de ces contraintes est susceptible d'être vécue comme source d'une contradiction entre objectifs à la hausse et prescription d'un idéal (quantité/qualité ; fins/moyens ; intérêts

2. Sur le vécu des conseillers à l'emploi dans un contexte de réforme de l'administration, voir notamment : Sophie Avarguez (2009), « Des réformes vues d'en haut aux réformes vues d'en bas. Une approche sociologique du travail vécu des conseillers à l'emploi de l'ANPE entre insatisfaction et souffrance », in *Pyramides, Revue du CERAP*, n° 17, Bruxelles.

des entreprises/intérêts des bénéficiaires...). La prescription d'un idéal peut être définie comme « la représentation abstraite d'une perfection impossible à réaliser. Il est ce qui se conçoit sans que le concret, l'incertain ou le relatif ne le contraignent (...). La prescription du travail, dans l'héritage taylorien, flirte souvent avec l'idéal puisqu'il consiste précisément à décrire le travail parfait »³. Le prestataire essaiera tantôt de résoudre, tantôt de contourner cette contradiction entre objectifs à la hausse et prescription d'un idéal.

D

DES PRATIQUES CONTRE-PRODUCTIVES

Les mêmes analyses mettent en évidence certains « arrangements » et certaines pratiques adaptatives contre-productives : sélectionner les dossiers des demandeurs d'emploi les plus facilement « plaçables », ne pas effectuer le suivi physiquement, « bidouiller » les chiffres, etc. Ces pratiques ont pour inconvénient de voiler les effets pervers des réformes. Par exemple, les chiffres demeurent satisfaisants en dépit du fait que la frange la plus fragilisée de la population risque de ne pas tirer les bénéfices attendus de la réforme.

Ces pratiques traduisent surtout l'inconfort de certains professionnels et leurs difficultés pour renouer la relation d'aide. Dans certains cas, des conduites défensives plus ou moins conscientes sont également observées à l'égard des bénéficiaires, en particulier sous la forme d'un déni du travail réel : rationalisations procédurales paradoxales, non-reconnaissance des progrès du bénéficiaire, agressivité, etc.

3. Sur la prescription de l'idéal et ses effets sur les prestataires de service, voir : Marie-Anne Dujarier (2004), *L'idéal au travail*, Paris, Presses universitaires de France.

E

QUELLES PRATIQUES INNOVANTES ?

Les analyses et observations brièvement rapportées ci-dessus peuvent apparaître exagérément critiques et pessimistes. Nous pensons, au contraire, qu'elles ont pour vertu de mettre en évidence des risques et qu'elles ont pu servir de cadre de réflexion pour la mise en œuvre de pratiques innovantes.

- Au niveau du cadre d'action, la première conclusion évidente que peuvent tirer les professionnels de l'accompagnement de ces constats est que tout accompagnement ne peut être pleinement efficace que si on reconnaît aux praticiens une marge de manœuvre réelle voire un droit à « l'échec », en particulier lorsqu'ils ont à faire à des publics particulièrement fragilisés. Échouer signifierait, dans ce cas, atteindre un résultat autre qu'une réinsertion professionnelle à court terme. Or, s'il n'a pas encore retrouvé d'emploi, le bénéficiaire en a peut-être pris le chemin. Peut-être s'est-il engagé de manière dans des démarches concrètes de formation ou de recherche d'emploi qui n'ont pas encore abouti ? Peut être l'accompagnement lui a-t-il permis d'acquérir une meilleure connaissance de ses objectifs et de ses besoins ou une meilleure estime de lui-même ? Pour le dire autrement, les analyses plaident donc pour une *approche qualitative* de la réinsertion et pour faire tenir aux chiffres un rôle d'indicateur et non de prescripteur.
- S'il faut renoncer à standardiser les résultats, il faut aussi sans doute renoncer à standardiser les procédures. La diversité des situations vécues par les bénéficiaires de même que la diversité des contextes d'emploi plaident en effet pour une approche davantage « artisanale » qu'« industrielle » de la relation de service. Pour le dire autrement aucune des méthodes qui seront présentées cet après-midi ne fonctionne « par elle-même » ;

toutes nécessitent l'intervention d'un homme ou d'une femme de métier car ce n'est pas seulement la boîte à outil qui fait le bon artisan mais avant tout le savoir-faire de celui qui s'en sert.

- Dans ce sens, les méthodes se fondent avant tout sur une *posture*, sur une manière d'approcher les choses qualifiée tantôt de clinique, tantôt de compréhensive ou encore de systémique, mais qui aura pour caractéristique d'accorder une importance de premier plan à la relation d'aide et à l'écoute.

Accompagner, en ce sens, ce n'est pas seulement informer, prescrire et contrôler, c'est habiliter un *sujet* (au sens fort d'individu critique et en quête de sens) pour un travail

mené individuellement ou collectivement sur sa situation, son parcours ou son histoire de vie.

John CULTIAUX

- Arnsperger C. (2001), « Idéal de solidarité ou mascarade » in *La revue Nouvelle*, vol 113, n°4, pp. 52-67.
- Avarquez S. (2009), « Des réformes vues d'en haut aux réformes vues d'en bas. Une approche sociologique du travail vécu des conseillers à l'emploi de l'ANPE entre insatisfaction et souffrance », in *Pyramides*, Revue du CERAP, n° 17, Bruxelles.
- Dujarier M.A. (2004), *L'idéal au travail*, Presses universitaires de France, Paris.
- Périlleux T. (2005), « Se rendre désirable. L'employabilité dans l'Etat social actif et l'idéologie managériale », in Vielle P., Pochet P. (dir.), *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles, PIE-Peter Lang.



AVEC LE SOUTIEN DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE