



**THÈSE DE DOCTORAT**

**DE L'UNIVERSITÉ PSL**

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

**(Dé)matérialiser l'Etat social**

**Les conseillères à l'emploi, les travailleuses sociales et les chômeur.ses  
face à la dématérialisation des services publics de l'emploi**

Soutenue par

**Mathilde BOEGLIN- HENKY**

Le 5 septembre 2024

Ecole doctorale n° ED 543

**Ecole doctorale SDOSE**

Spécialité

**Sciences sociales**

**Composition du jury :**

Nicolas, DUVOUX Professeur des Universités, Université Paris 8	<i>Rapporteur</i>
Marie, LOISON-LERUSTE Maitresse de conférences HDR, Université Sorbonne Paris Nord	<i>Rapporteuse</i>
Delphine, CORTEEL Professeure des Universités, Université de Tours	<i>Présidente du jury</i>
Jean-Marie, PILLON Maitre de conférences, Université Paris-Dauphine	<i>Examineur</i>
Maud, SIMONET Directrice de recherche CNRS Université Paris-Ouest Nanterre	<i>Examinatrice</i>
Sophie, BERNARD Professeure des Universités, Université Paris-Dauphine	<i>Directrice de thèse</i>

« Et ceux qui cherchent à élever les normes de la pratique (et leur propre statut) dans les métiers et les institutions de service feraient bien d'envisager dans chaque cas les changements dans les positions ou les autres rôles du système qu'entraîneront les leurs, ainsi que les problèmes que suscitera, pour les autres, toute nouvelle solution apportée à leurs problèmes »

Everett C. Hughes (1996b), *Le regard sociologique*, EHESS, p. 68



## REMERCIEMENTS POUR LA THESE

Tout d'abord, je souhaite remercier très chaleureusement tous les travailleur.ses, dont les chômeur.ses font parti.es, qui ont pris de leur temps pour m'aider dans mon travail, que ce soit à travers des entretiens et/ou des observations et les discussions informelles. Merci pour la confiance que vous m'avez accordée et bien plus...

Ensuite, je tiens à adresser ces premières lignes à Sophie Bernard pour la remercier de toute la confiance qu'elle m'a accordée pendant cette thèse. Ses relectures répétées et précises ainsi que les discussions que nous avons pu avoir m'ont été d'un utile recours pour analyser mon matériau de terrain. Au-delà de ces échanges, elle a grandement contribué à me faire aimer la sociologie du travail, discipline que j'espère ne plus quitter tant elle me paraît être centrale aujourd'hui pour comprendre notre monde contemporain. Malgré ses exigences, Sophie a toujours été d'une grande indulgence face aux difficultés rencontrées pendant cette thèse ce qui m'a encouragée à persévérer. Alors, mille fois merci d'avoir accepté d'être ma directrice !

Je remercie également les membres de mon jury, Delphine Corteel, Nicolas Duvoux, Marie Loison-Leruste, Jean-Marie Pillon et Maud Simonet, d'avoir accepté de lire et de discuter cette thèse.

Je remercie également la générosité des membres de l'IRISSO, Arnaud Mias, Pierre-Yves Baudot, Sarah Abdelnour, Dominique Meda, pour l'aide apportée dans mes réflexions. J'ai contracté une dette vis-à-vis de Jean-Marie Pillon et Alban Jacquemart : merci à vous deux de m'avoir aidée à recentrer mon objet de recherche lorsque je prenais des chemins de traverse et surtout, de m'avoir accordé le temps nécessaire pour mener à bien mes réflexions, ce qui n'est pas toujours évident lorsque les temps de thèse se rétrécissent... A ce sujet, merci à Elise Penalva-Icher et Thierry Kirat pour votre soutien lors du prolongement de la thèse. Thierry, ce n'est pas vous qui signez l'autorisation de soutenance, mais pour moi, c'est tout comme. Un grand merci aux doctorants pour leur investissement au labo. Un remerciement spécifique à Hélène et Alice avec qui j'ai pris beaucoup de plaisir à travailler et discuter.

Cette thèse n'étant jamais un travail solitaire, je remercie l'ensemble des personnes rencontrées dans le monde universitaire pour les discussions menées au départ de ce travail : Jules Simha, Nicolas Roux, Camille Dupuy, Aurélie Gonnet, Haude Rivoal. Un merci tout particulier à François Sarfati : ça a pris du temps, mais je n'ai pas oublié... Je remercie également toutes les personnes qui ont accepté de me discuter et dont les remarques ont toujours été indulgentes et fructueuses : Philippe Bezes, Blandine Mesnel, Frédéric Mougeot, Maud Simonet, Charlène Charles, Luc Sigalo Santos. Merci également aux chercheur.ses des comités de rédaction des revues et des relecteurs : vos retours denses et riches ont toujours permis de me faire avancer.

Merci à Jean-Michel Denis de m'avoir accueillie au sein de l'Institut des Sciences Sociales du Travail. J'ai pris beaucoup de plaisir à travailler avec toi ! Merci à Arnaud Casado et Philippe Légé pour leur bienveillance face à une post-doctorante en devenir...

Je remercie enfin mon employeur d'avoir financé cette thèse. Merci à Brigitte d'avoir été ma tutrice. Un merci particulier à mes collègues de bureau Agnès, Hackima et Laurence pour votre soutien. En travaillant à la Ville de Paris, j'ai pu rencontrer des personnes qui m'ont ouvert les portes de leurs agences et m'ont fait entrer dans le travail des professionnelles. A défaut de pouvoir les citer à des fins d'anonymisation, je les remercie chaleureusement. Un grand merci à Nicolas Garnier pour tout ce que vous avez fait afin que cette thèse se fasse.

De façon plus personnelle, ce travail est le fruit de plis singuliers de personnes rencontrées dans mon parcours. Parmi elles, je remercie particulièrement les enseignant.es de la CPES de l'ENS de Lyon de la promotion 2011-2012 qui occupent une place particulière dans mon parcours scolaire. Merci aussi à Mme Mimouni, Mme Louveaux et Mme Costantin pour votre soutien en CPGE. Merci aux travailleur.ses de l'Hôpital Sainte-Camille, et en particulier au Docteur Maré. Sans vous, et à coup sûr, cette thèse n'aurait jamais pu voir le jour.

Merci à ma mère-veille pour ton courage et ta détermination sans faille pendant toutes ces années. Merci à mon re-père et à Virginie pour les réflexions que l'on mène ensemble. A mes mamies Dédette et Paulette : je souhaite que nous soyons pour toujours aussi proches. Vous m'avez toutes les cinq aidée dans la relecture de cette thèse pour qu'elle aboutisse dans les délais impartis. Alors merci pour votre travail invisible, essentiellement féminin. A Alexandre et maman : vous avez été d'une redoutable efficacité dans la dernière ligne droite. Merci à mon petit frère Pierre-Antoine, grand à bien des égards. Merci à Mathéo pour tes discussions. Merci à la famille H&H : vos sourires et votre bonne humeur sont toujours réconfortants. Enfin, merci à Lucie, Lisa, Catherine et Eric d'être toujours présentes dans les moments où il faut.

Avec mes plus sincères excuses pour ne pas avoir été toujours là quand il l'aurait fallu, je remercie infiniment Agatha & Antoine, Camille & Julien pour leur patience et leur compréhension. Pilou et Ségo, Angélique et Quentin, Quentin D., Arnaud D. : à très vite autour d'un verre à Paris, à Bruxelles, à New-York ou ailleurs...

Alexandre, c'est à toi que je dois la plus grande partie de ce travail. Merci, non pas de m'avoir accompagnée, mais d'être un formidable compagnon au quotidien, que tu sais rendre si lumineux.

## LISTE DES ABREVIATIONS

ADAE : Agence pour le Développement de l'Administration Electronique

ADELE : ADministration ELEctronique

AIF : Aide Individuelle à la Formation

ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi

API : Application Programming Interface

ATICA : Agence pour les Technologies de l'Information et de la Communication dans l'Administration

AUDE : Application Unique du Demandeur d'Emploi

ASSEDIC : Association pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce

AVS : Auxiliaire de Vie Scolaire

BTS : Brevet Technique Supérieur

CAF : Caisse d'Allocations Familiales

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CEP : Conseil en Evolution Professionnelle

CER : Contrat d'Engagement Réciproque

CESCF : Conseillère en Economie Sociale et Familiale

CMU-c : Couverture Maladie Universelle complémentaire

CNAF : Caisse Nationale d'Allocations Familiales

CNAV : Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse

CNRS : Centre de Recherche National Scientifique

CPF : Compte Personnel de Formation

CRE : Contrôle de Recherche d'Emploi

CV : Curriculum Vitae

DALO : Droit Au Logement Opposable

DGME : Direction générale à la modernisation de l'Etat

DISIC : Direction Interministérielle des Systèmes d'Information et de Communication

DRH : Direction des Ressources Humaines

DTR : Déclaration Trimestrielle de Ressources

EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

HLM : Habitat à Loyer Modéré

IOP : Infocentre Opérationnel

LOLF : Loi Organique relative aux Lois de Finances

MAP : Mon Assistant Personnel

MER (+) : Mise en Relation (positive)

MSA : Mutualité Sociale Agricole

MTIC : Mission Interministérielle de soutien technique pour le développement des Technologies de l'Information et de la Communication

(N)TIC : (Nouvelle) Technologie de l'Information et de la Communication

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

ORE : Offre Raisonnée d'Emploi

PAGSI : Programme d'Action Gouvernementale pour la Société de l'Information

PDIE : Plan Départemental d'Insertion vers l'Emploi

PEC : Parcours Emploi Compétences

PEP's : Paris Espace Partagé et Solidaire

PPIE : Plan Parisien de l'Insertion par l'Emploi

RGPP : Révision Générale des Politiques Publique

RMI : Revenu Minimum d'Insertion

ROME : Répertoire Opérationnel des Métiers et de l'Emploi

RQTH : Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé

RSA : Revenu de Solidarité Active

SDR : Système de Rapprochement

SGMAP : Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique

SIAO : Service Intégré de l'Accueil et de l'Orientation

SMP : Suivi Mensuel Personnalisé

SMS : Short Message System

SSP : Service Social de Proximité

STMO : Services Extérieurs du Travail et de la Main d'œuvre

VAE : Validation d'Acquis par l'Expérience



# SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS POUR LA THESE .....</b>	<b>3</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>11</b>
<b>PARTIE 1. L'AUTONOMIE PROFESSIONNELLE FACE A LA DEMATERIALISATION DES SERVICES .....</b>	<b>53</b>
<b>CHAPITRE 1. LA DEMATERIALISATION : DU PROJET POLITIQUE AUX PROJETS GESTIONNAIRES.....</b>	<b>55</b>
<b>CHAPITRE 2. UNE FRAGMENTATION DES GROUPES PROFESSIONNELS.....</b>	<b>111</b>
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 1. ....</b>	<b>170</b>
<b>PARTIE 2. S'ACCOMMODER DE LA DEMATERIALISATION DES SERVICES PUBLICS DE L'EMPLOI .....</b>	<b>173</b>
<b>CHAPITRE 3. LE SOUCI DU TRAVAIL BIEN FAIT .....</b>	<b>175</b>
<b>CHAPITRE 4. LES RECOMPOSITIONS DE LA DIVISION DU TRAVAIL ET DES ROLES SOCIAUX SOUS L'EFFET DE LA DEMATERIALISATION .</b>	<b>237</b>
<b>PARTIE III. LA MISE AU TRAVAIL DES CHOMEUR.SES .....</b>	<b>293</b>
<b>CHAPITRE 5. LE TRAVAIL DE L'ACTIVATION .....</b>	<b>295</b>
<b>CHAPITRE 6. L'AUTONOMIE DES CHOMEUR.SES POUR SE METTRE AU TRAVAIL .....</b>	<b>343</b>
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE III. ....</b>	<b>399</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>401</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>413</b>
<b>ANNEXES A LA THESE .....</b>	<b>432</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>445</b>



## INTRODUCTION GENERALE

4 réformes<sup>1</sup> de l'assurance chômage en 5 ans : la vitesse à laquelle se succèdent les réformes met en évidence le resserrement des politiques d'activation sur les chômeur.ses. Sans pouvoir ici toutes les retracer, on commencera cette thèse en évoquant brièvement la loi plein emploi promulguée par le gouvernement Borne le 18 décembre 2023 en cela qu'elle éclaire deux enjeux analysés dans la thèse : le fait de faire travailler les chômeur.ses et la mise en œuvre d'une réforme pour répondre à une prétendue inefficacité bureaucratique des services publics de l'emploi . Considérant que les allocations au chômage désinciteraient les chômeur.ses à retrouver du travail, ces politiques exigent de leur part une contrepartie. La loi plein emploi constitue un point d'acmé dans les politiques sociales en France car elle comprend plusieurs mesures qui reconfigurent les modalités d'action de l'Etat social. Parmi elles, on retrouve d'une part le déploiement d'un contrat d'engagement pour les chômeur.ses, prévoyant 15 heures d'activité, et, d'autre part, la transformation de Pôle Emploi en France Travail. Deux stéréotypes traversent cette loi : celui des chômeur.ses qui ne voudraient pas travailler et celui d'un service public de l'emploi inefficace.

Avec la mise en place d'une quinzaine d'heures d'activité à réaliser par les chômeur.ses, la loi plein emploi institutionnalise les politiques du *workfare* en France. Si la définition de cette notion demeure imprécise, l'idée sous-jacente de cette politique venue des Etats-Unis est que les allocataires de l'aide sociale se mettent en conformité, par leur mise au travail, « à un modèle de comportement dominé par l'éthique du travail » (Morel, 2000, p. 188). Jusqu'en 2008, des travaux en sociologie mettent en évidence que les politiques de l'emploi en France ne s'inscrivent pas dans ce type de paradigme puisque la notion d'insertion n'avait pas pour idée sous-jacente de rendre le travail obligatoire aux chômeur.ses (Barbier, 2008). Pour autant, et depuis, on observe une colonisation des politiques du *workfare* en France. A titre d'exemple, en 2016, dans la Drôme, le conseil départemental incitait les allocataires du RSA à mener des activités bénévoles dans les associations pour se mettre au travail. La même année, le

---

<sup>1</sup> Sans reprendre l'intégralité de cette généalogie retracée dans l'ouvrage de Fabrice Callomb (2012), *Les politiques de l'emploi (1960-2000) : sociologie d'une catégorie de politique publique*, on peut mettre en évidence une accélération des politiques d'activation sous la Présidence Macron. En plus de la modification du RSA, ce sont 3 réformes prévues en l'espace de 4 ans concernant l'assurance-chômage. En effet, en 2021, une première réforme est entrée en vigueur visant à allonger le temps travaillé pour bénéficier du chômage, à diminuer le montant de l'allocation pour les personnes âgées de moins de 57 ans qui percevaient un salaire 4 700 euros brut mensuel quand ils étaient en activité, et à modifier le mode de calcul du salaire journalier de référence en le rendant plus strict. Le 1<sup>er</sup> février 2023, une nouvelle réforme du chômage est mise en application. L'idée est de moduler la durée d'indemnisation-chômage selon la situation du marché du travail. Dans le cadre d'un contexte économique favorable, la durée d'indemnisation des chômeur.ses est réduite de 25%. Dans le cas contraire, la durée d'indemnisation des chômeur.ses est augmentée de 25%. Cette loi prévoit également de supprimer l'accès aux droits pour les chômeur.ses ayant abandonnés leurs postes ou pour les chômeur.ses en contrat court qui refuse en contrat durable. En 2024, au moment de rédiger cette introduction, Emmanuel Macron se rend au forum économique mondial de Davos, grand rassemblement des multinationales, où il affirme ouvrir « un deuxième temps sur la réforme de notre marché du travail, en durcissant les règles de l'assurance chômage ». Quelques jours après, son Premier ministre Gabriel Attal annonce dans le Journal du dimanche du 25 février vouloir rouvrir le dossier de l'assurance chômage en réduisant la durée d'indemnisation et en accentuant la dégressivité des allocations.

conseil départemental du Haut-Rhin conditionnait le versement au RSA à 7 heures de travail bénévole. D'abord jugée illégale par la cour d'appel de Nancy, le conseil d'Etat finit par valider la position du département, justifiant que ce travail permettrait une insertion dans le monde professionnel<sup>2</sup>. La réforme sur le RSA s'inscrit dans cette continuité de pratiques et vient les légitimer. En obligeant les chômeur.ses à réaliser une activité dans le cadre de leur recherche d'emploi, il s'agit bien de faire en sorte qu'ils adhèrent à une « éthique du travail ». L'activation de la protection sociale glisse vers « un *workfare* à la française » (Simonet, 2020) où les formations, le bénévolat et l'accompagnement sont conçus comme une forme de mise au travail gratuite des chômeur.ses.

Le deuxième enjeu de cette loi vise le remplacement de Pôle Emploi par France Travail. D'après le rapport du Haut-Commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises ayant préfiguré cette nouvelle institution, le fonctionnement des acteurs de l'emploi serait complexe, peu transparent et coûteux. Reprenant les critiques des réformateurs du New Public Management au sujet de la bureaucratie, Thibaut Guilluy, rédacteur du rapport et devenu depuis directeur de France Travail en janvier 2024, élabore un ensemble de mesures pour déployer l'institution. Deux objectifs sont visés : « une meilleure coopération » entre les différents acteurs œuvrant pour le retour à l'emploi (les Mission Locales, les départements, les Caisses d'Allocations Familiales, les Maisons de l'emploi, Cap Emploi etc) et « un meilleur investissement social » pour « accompagner [les chômeur.ses] plus rapidement et de façon plus ciblée et personnalisée dans une logique d'emploi d'abord » (p. 16).

France Travail serait ainsi une forme de guichet unique où tous les acteurs de l'insertion se retrouveraient pour œuvrer au retour à l'emploi des chômeur.ses. Dans le rapport, il est question que France Travail soit « une porte d'entrée la plus large » possible. En 2008, ce même argument de guichet unique avait servi de justification à la fusion de l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) et de l'Association pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce (ASSEDIC) pour concevoir Pôle Emploi. L'idée était de créer un interlocuteur unique à partir de deux groupes professionnels distincts, les conseillers à l'emploi à l'ANPE et les agents ASSEDIC. Jean-Marie Pillon et Claire Vivès (2018) ont montré que ce métier unique avait été un échec parce que le travail des agents était un impensé de la réforme. Si France Travail n'est pas une fusion de plusieurs administrations, il n'en demeure pas moins que le travail des salariées est peu mentionné dans le rapport. Il est question d'acquérir « une culture commune et des principes communs », d'une « montée en qualité de l'ensemble des acteurs notamment sur le diagnostic des besoins de la personne », de partager les données et les indicateurs, d'« améliorer l'expérience utilisateur », de « favoriser un vrai dialogue, régulier et renseigné », de « mieux outillés » et de mettre en réseaux les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales. Ces lieux-communs mettent en évidence que la matérialité du travail est évacuée de la réforme, qu'il y a « disjonction » (Breton, Perrier,

---

<sup>2</sup> A ce sujet : <https://france3-regions.francetvinfo.fr/grand-est/haut-rhin-rsa-contre-benevolat-valide-conseil-etat-resultat-inespere-straumann-1496829.html>

2018) entre les mots d'ordre réformateurs et le travail des salariées. Les réformateurs font comme si les acteurs de l'emploi ne communiquaient pas entre eux, comme si les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales ne profilaient pas les chômeur.ses, comme si elles n'étaient pas outillées pour travailler. Partant de ces constats, le rapport envisage de créer un système informatique unique permettant aux conseillères et aux travailleuses sociales d'avoir accès à l'ensemble des données nécessaires à l'accompagnement des chômeur.ses dans l'optique d'assurer une « meilleure coopération » entre eux. Cela préfigure une nouvelle transformation des outils de gestion afin que les groupes professionnels composant cette institution puissent communiquer. Tout ou partie des outils de gestion informatisés risquent d'être de nouveau transformés voire certains créés pour répondre notamment à des enjeux d'interopérabilité des systèmes informatiques.

Or certains travailleurs faisant désormais partie de France Travail avait déjà vu leurs outils de gestion évolués à la suite de la dématérialisation des services publics. C'est notamment le cas des conseillères à l'emploi travaillant à Pôle Emploi et des travailleuses sociales exerçant dans les départements pour le Revenu de Solidarité Active (RSA). Leurs outils de gestion et les règles qui les accompagnent avaient déjà été modifiés entre 2018 et 2020, soit 5 ans avant cette nouvelle réforme. Cette période correspond à la mise en œuvre des *customer relationship management* (CRM) dans les services publics. Il s'agit d'outils de gestion particulièrement déployés dans le cadre de la dématérialisation, qui puisent leur inspiration des entreprises commerciales. Elles ont été les premières à s'en servir pour obtenir des informations sur les clients afin de centraliser leurs données, de prédire leurs achats et leurs comportements pour améliorer la gestion de l'entreprise, de fidéliser les clients en leur envoyant par exemple des mails ou SMS venant de réaliser un achat (Boboc, Benedetto-Meyer, 2021). Les services publics de l'emploi s'emparent des CRM à des fins différentes. Il s'agit de centraliser les données des chômeur.ses, de les analyser et de les traiter afin de segmenter les chômeur.ses dans différents types d'accompagnement, de les contrôler en traçant leurs actes professionnels. Ces CRM sont le support de la dématérialisation des services publics. On la définira comme un processus d'automatisation des services en interconnectant les outils de gestions informatisés des chômeur.ses avec les logiciels de gestion des professionnelles, engendrant une ré-informatisation de leur travail. En se déployant au nom d'une simplification des procédures et d'une transparence de l'information, elle se concrétisent par ces CRM qui sont des plateformes informatiques, créées pour les chômeur.ses et auxquelles iels se connectent via un compte personnel. Une fois connecté.es, iels accèdent au suivi de leur dossier administratif et disposent d'un ensemble d'outils informatiques dans le cadre de leur accompagnement social et professionnel. Si la dématérialisation a aussi impacté les chômeur.ses, elle a également eu des conséquences sur le travail des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales. En introduisant ces CRM dans la relation de service, les outils de gestion des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales ont été renouvelés à des fins d'interopérabilité des systèmes informatiques. Les outils de gestion ont été revus, complétés, transformés par les directions. Leur déploiement s'est accompagné d'un ensemble de règles, de normes, de procédures à respecter visant, d'après les réformateurs, à simplifier

le travail et l'accès aux services publics. En réalité, en quoi le déploiement de ces outils a reconfiguré la relation d'accompagnement en modifiant la division du travail entre les groupes professionnels d'une part, et entre les travailleuses et les chômeur.ses d'autre part ? Dans quelle mesure les professionnelles et les chômeur.ses se sont approprié ces outils de gestion informatisés et les règles qui les accompagnent ? En quoi l'introduction des CRM modifie les interactions aux guichets ?

Cette thèse répond à ces questions à partir d'une enquête ethnographique menée d'une part, auprès de deux groupes professionnels distincts, soient les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales, et d'autre part, auprès des chômeur.ses. Contribuant à la fois à une sociologie du travail, du chômage et de l'action publique, elle analyse, dans une perspective interactionniste, la manière dont les groupes professionnels et les chômeur.ses s'accommodent de la dématérialisation. Pour cela, elle s'intéresse aux ressources et aux contraintes qui conditionnent à la fois le travail des professionnelles et le rapport des chômeur.ses aux services publics de l'emploi. Elle défend l'idée que les salariées et les chômeur.ses jouent un rôle dans la production de l'action publique en s'appropriant, en détournant ou en subvertissant les outils de gestion informatisés. Elle met en évidence l'intérêt de se placer des deux côtés du guichet pour saisir ce que les chômeur.ses attendent des professionnelles, la manière dont iels les contraignent, exercent une pression sur elles et comment ces dernières font avec, contre, malgré les outils de gestion informatisés et les règles qui les accompagnent pour répondre aux attentes de leurs interlocuteurs tout en menant un travail de qualité selon les représentations qu'elles se font de leur métier. Plus spécifiquement, la comparaison entre deux groupes professionnelles permet de saisir qu'elles sont impactées différemment par la réforme, qu'elles y résistent plus ou moins bien selon leur hétérogénéité interne. Elle invite ainsi à mener une réflexion sur ce qui explique que les groupes professionnels parviennent à continuer à travailler avec les réformes en cours voire, y prennent part.

#### **Encadré 1. Précisions concernant les règles d'écriture de la thèse**

Des travaux mettent en évidence que l'androcentrisme de la langue française a notamment pour effet d'invisibiliser le rôle des femmes dans la société, y compris lorsqu'elles sont majoritaires dans l'exercice d'une profession. Elle participe en ce sens pleinement à une reproduction des inégalités de genre, traduit une domination du genre masculin sur le genre féminin. Certaines autrices invitent à s'en départir en proposant l'application d'une écriture inclusive, c'est-à-dire en rendant visible le féminin dans nos formes d'écriture (Viennot, 2018 ; Loison *et al.*, 2020). Elles fournissent des outils concrets pour nous permettre d'écrire de façon non sexiste (Perrier, 2021). Dans un contexte de multiplication d'instances et de réflexions encourageant une écriture non sexiste, on observe une diversité de pratiques féministes de la langue qui recouvre des enjeux politiques (Abbou, 2020). Parmi elle, la féminisation des métiers a fait l'objet de revendications féministes (Elmiger, 2012) afin de rendre visible les activités féminines invisibilisées ou connotées de manière négative. Dans cette thèse, je propose de suivre cette féminisation des noms de métiers pour rendre compte de leur nom-

mixité. En effet, parmi les enquêtées, 18 sont des hommes et 70 sont des femmes. Cet écart significatif met en évidence que les stéréotypes de genre perdurent à l'égard de certains métiers, notamment ceux mobilisant des compétences naturalisées comme étant féminines à savoir l'écoute, l'aide, le soin aux autres. Si la féminisation des métiers met en lumière une reproduction et une intériorisation des normes de genre, j'ai opté pour une stratégie d'écriture du féminin générique afin d'avoir une cohérence syntaxique d'ensemble. Les directrices d'agence étant majoritairement des femmes sont aussi concernées par cet accord à la majorité.

Concernant les chômeur.ses, j'ai opté pour une graphie adjectivale. Si l'on prend pour indicateur le taux de chômage, celui-ci est presque équivalent entre les hommes (7,6%) et les femmes (7,4%) au quatrième semestre 2023<sup>3</sup>. En revanche, si l'on prend une définition extensive du chômage, les femmes françaises sont davantage touchées que les hommes par le sous-emploi et le halo du chômage (Maruani, 2002). Au regard de ce résultat, j'aurai pu choisir de féminiser ce nom commun pour, selon une logique similaire aux conseillères à l'emploi et travailleuses sociales, rendre visible ces femmes invisibilisées. Néanmoins, dans ce cas, la féminisation aurait pu induire le lecteur en erreur, laissant penser que mes réflexions portent sur des enjeux de recherche précis, et notamment la frontière entre inactivité et emploi qui est une question spécifique aux chômeuses (Manez, 2023). Or, si deux cas nous permettent de rendre compte de cette porosité des frontières parmi les enquêté.es, le dernier chapitre de la thèse a une visée plus large. Il s'agit de comprendre les pratiques de recherche d'emploi des chômeur.ses dans le cadre de la dématérialisation.

## I. Comprendre ce qu'accompagner veut dire

Depuis les années 2000, le terme d'accompagnement est devenu polysémique, faisant désormais figure de « nébuleuse » (Paul, 2009). Il est devenu un mot-plastique, vidé de sa substance, déshistoricisé, consensuel pour devenir une norme. Au fil du temps, il s'est disséminé dans un certain nombre de secteurs d'activités. Aujourd'hui, les soignants accompagnent des malades, les consultants accompagnent des entreprises, les acteurs associatifs accompagnent des migrants, les banques accompagnent leurs clients etc. Dans le champ des politiques de l'emploi, il n'est plus question de placer les chômeur.ses mais de les accompagner, témoignant d'une recomposition des formes d'intervention de l'Etat social. Revenir sur ce terme permet alors de rappeler son contexte d'émergence historique et de déconstruire l'idée qu'il ne serait qu'une œuvre de bienfaisance. Cela permet également de rappeler qu'il n'est pas qu'un terme vague et peu opérationnel. Bien au contraire, accompagner est un verbe d'action et présente donc une certaine effectivité qu'il s'agit d'étudier.

---

<sup>3</sup> Insee, *enquêtes Emploi, séries longues sur le marché du travail*, paru le : 13/02/2024. [https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/details/50\\_MTS/52\\_CHO/52B\\_Figure2](https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/details/50_MTS/52_CHO/52B_Figure2)

## A. Accompagner : une notion aux contours flous

La notion d'accompagnement n'est pas neutre socialement. Si on en trouve les prémices dans les années 1980, elle prend véritablement son essor au cours des années 2000 dans un contexte de méfiance vis-à-vis des politiques sociales qui seraient devenues trop généreuses. Isabelle Astier (2007) et Nicolas Duvoux (2009) qualifient ce moment de retournement de la dette sociale c'est-à-dire que la société considère que ce n'est plus elle qui a une dette envers les chômeur.ses mais bien ces deniers qui ont une dette vis-à-vis de la société. L'accompagnement est porté par les politiques d'activation qui en font un levier d'encadrement au retour à l'emploi des chômeur.ses. Pourtant, lorsque la notion émerge dans les années 1980 dans les services sociaux, elle vise précisément à se départir de cette connotation de contrôle social. Comment ce terme s'est-il retourné contre sa signification initiale ? Quel a été son parcours parmi les politiques sociales et les politiques de l'emploi ?

### 1. L'accompagnement : une mission de service social

A l'origine, la notion d'accompagnement n'est pas un terme propre aux politiques de l'emploi. A l'ANPE, le terme de placement est davantage utilisé que celui d'accompagnement. Créé en 1967, son rôle est de jouer l'intermédiaire entre les offres et les demandes d'emploi afin de placer les chômeur.ses. L'accompagnement est en réalité une démarche plutôt ancrée dans les missions de service social (Boulayoune, 2012) et émerge dans un contexte particulier. A la fin des années 1970, la revue *Esprit* (avril/mai 1972) publie un dossier dans lequel des auteurs, parmi lesquels Michel Foucault et Jacques Donzelot, dénoncent les pratiques de suivi des travailleuses sociales comme une forme d'exercice d'un contrôle des classes populaires. En 1978, les travaux de Jeannine Verdès-Leroux (1978) viennent compléter ces analyses. Progressivement, la notion d'accompagnement social, ayant une connotation plus positive, remplace celle de suivi social (Guele *et al.*, 2003). Elle porte l'idée qu'il s'agit moins d'imposer de façon unilatérale les décisions des travailleuses sociales aux pauvres qu'à cheminer ensemble temporairement afin de les aider à surmonter leurs difficultés. En proposant un vocabulaire plus consensuel, construit autour de l'idée de cheminement, de choix, d'écoute, de soutien et de proximité, l'accompagnement permettrait de recréer du lien social pour ces pauvres. Il faut, en ce sens, entendre la notion de pauvres comme le définit Georg Simmel (1998), à savoir que « ce n'est pas le manque de moyens qui rend quelqu'un pauvre. Sociologiquement parlant, la personne pauvre est l'individu qui reçoit assistance à cause de ce manque de moyens » (p. 102). L'auteur insiste ainsi sur le fait que les pauvres ne sont pas en dehors de la société mais en sont partie prenantes et qu'ils sont dans une situation particulière au regard de sa situation de dépendance à l'égard de la société.

Néanmoins, des années 1980 à 1990, la notion d'insertion est davantage publicisée par les hommes et femmes politiques que celle d'accompagnement. Ils en font une « nouvelle pensée étatique » (Mauger, 2001) pour agir sur les personnes qui seraient exclues de la société. A cette époque, l'exclusion devient

un problème public sur lequel les acteurs politiques comptent pour assoir leur légitimité au pouvoir (Viguié, 2023). C'est dans un contexte de politique de lutte contre la pauvreté que le Revenu Minimum d'Insertion (RMI) est créé en 1988. Dans un contexte d'effritement du salariat, il s'agissait d'aider les personnes démunies à retrouver une place dans la société en leur versant une allocation. En échange, les allocataires engageaient des actions d'insertion et ces démarches étaient consignées dans un contrat d'insertion qui matérialisait la solidarité de la société française vis-à-vis des pauvres. En consultant le dossier législatif sur le RMI, la notion d'accompagnement n'apparaît pas tandis que celle d'insertion comporte 69 occurrences. S'il n'en est pas fait mention dans un premier temps, c'est parce que le RMI était censé représenter un état transitoire, une aide limitée dans le temps afin de subvenir temporairement aux besoins des chômeur.ses. La notion d'insertion qualifiait cet état transitoire, avec cette idée admise, à cette époque, que l'insertion sociale devait déboucher sur une insertion professionnelle. Or, dans un contexte d'effritement de la société salariale, le nombre d'allocataires du RMI augmente et comme le souligne Robert Castel (1995), « pour beaucoup d'entre eux l'insertion n'est plus *une étape*, elle est devenue *un état* » (p. 699). Les rapports d'évaluation sur le RMI pointent du doigt cette problématique au point d'écrire pour certains que « la notion de contrepartie s'estompe au profit d'une notion qui pourrait être celle d'accompagnement du contractant dans la situation présente » (Vanlerenberghe, 1992, p. 332). L'accompagnement devient un terme qui qualifie l'installation dans l'assistance des chômeur.ses.

## 2. L'accompagnement : une extension aux politiques de l'emploi

Au cours des années 2000, la notion d'accompagnement se diffuse progressivement dans les politiques de l'emploi et dans les politiques sociales. Les organisations internationales, telles que l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) et l'Union Européenne, se réapproprient le terme pour en faire un levier des politiques d'activation. Désormais, l'accompagnement serait un moyen de lutter contre « les trappes à inactivité », contre cette installation dans l'assistance. Les économistes orthodoxes, qui soutiennent cette idée et qui sont particulièrement présents dans ces organisations internationales, avancent qu'un montant élevé des aides sociales (indemnisation, allocations etc) désinciteraient les chômeur.ses à retrouver un emploi. Pour endiguer ce phénomène, l'OCDE puis l'Union Européenne invitent les Etats à mettre en place un suivi plus resserré des chômeur.ses pour les inciter à travailler. En 2001, l'Unedic met en œuvre le Plan d'Aide au Retour à l'Emploi (PARE), un système qui conditionne le versement des allocations à la présence obligatoire des chômeur.ses en rendez-vous avec les conseillères ANPE, sous peine de suspension de leur indemnité. La convention d'aide au retour à l'emploi de l'Unedic introduit la notion d'accompagnement. Le PARE prévoit la signature d'un contrat, le Projet d'Action Personnalisé (PAP), qui « définit les mesures

d'accompagnement individualisées qui permettront [aux chômeur.ses] de retrouver un emploi » (p. 1)<sup>4</sup>. Symptomatique d'une activation de la protection sociale, le RMI devient en 2009 le RSA. Cette réforme modifie ostensiblement la philosophie du RMI, devenant un « nouveau modèle normatif d'action visant à ramener la plus grande partie des allocataires de minima sociaux vers l'emploi en les incitant financièrement – ils conservent une part importante du gain financier apporté par leur activité – et en les orientant prioritairement vers Pôle Emploi » (Gomel, Meda, 2014, p. 131). Alors que dans la loi sur le RMI il n'était pas fait mention de la notion d'accompagnement, l'étude de la loi généralisant le RSA met en évidence que la notion d'accompagnement apparaît 40 fois dans le texte législatif, au côté de la notion d'insertion (118 occurrences). L'accompagnement émerge donc de façon concomitante aux politiques d'activation.

Au fur et à mesure que la notion d'accompagnement s'étend aux politiques de l'emploi, l'emploi vient coloniser les politiques sociales. En émergeant dans le cadre des politiques d'activation qui incitent au retour à l'emploi, l'accompagnement devient un terme passeur d'une injonction au retour à l'emploi pour l'assigner aux politiques sociales. En 2020, 14 territoires expérimentent le Service Public de l'Insertion et de l'Emploi (SPIE) dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté. Le SPIE vient remplacer le Service Public de l'Emploi (SPE) qui rassemblait exclusivement les acteurs de l'emploi à savoir, la Mission Locale pour les jeunes, Cap Emploi pour les personnes handicapées, et Pôle Emploi. Désormais, le SPIE comprend ces acteurs et intègre les conseils départementaux en charge du RSA, les caisses d'allocations familiales (Caf), les centres communaux d'action sociale, autrement dit l'ensemble des acteurs du champ d'action sociale afin de les mobiliser sur les enjeux du retour à l'emploi des chômeur.ses. L'accompagnement devient un lexique commun à ces deux politiques, participant à uniformiser sous un même vocable des chômeur.ses aux profils variés (chômeur.ses de longue durée, SDF, jeunes etc) (Lavabre, 2022). La frontière entre les politiques sociales, plutôt centrées sur les enjeux de santé, de logement, de famille, et les politiques de l'emploi, plutôt centrées sur la formation, le retour à l'emploi, devient poreuse en raison notamment de la propagation du terme accompagnement.

## B. Saisir les techniques d'accompagnement

Cette porosité des frontières entre ces deux politiques participe à faire de l'accompagnement un terme aux contours flous. En se plaçant à la fois du côté des politiques de l'emploi à travers l'étude de Pôle Emploi et du côté des politiques sociales avec l'étude des conseils départementaux qui mettent en œuvre le RSA, il s'agit d'en éclaircir ses contours en interrogeant ce qu'accompagner veut dire pour les conseillères à l'emploi d'un côté et les travailleuses sociales de l'autre. De nombreux travaux mettent

---

<sup>4</sup> Convention d'aide au retour à l'emploi, Unedic, 2001.  
[https://www.unedic.org/ged/documents/regulatory\\_texts/pdf/CnvARE14062000.pdf](https://www.unedic.org/ged/documents/regulatory_texts/pdf/CnvARE14062000.pdf)

en évidence que la généralisation de cette notion dans différentes institutions engendre des pratiques d'accompagnement très hétérogènes (Balzani *et al.*, 2008 ; Fretel, 2013 ; Couronné *et al.*, 2020). Pour en rendre compte, ces travaux partent d'une catégorie de chômeur.ses comme les personnes éloignées de l'emploi ou de dispositifs spécifiques. Notre démarche est un peu différente. Il s'agit de prendre pour point de départ les outils que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales ont à disposition pour accompagner les chômeur.ses. Partir des outils permet ainsi d'interroger la dimension technique de l'accompagnement plutôt que de se centrer sur sa relation. Cela offre la possibilité d'adopter une démarche du point de vue de l'activité car les techniques « sont au cœur de l'activité, des pratiques de travail, des enjeux qu'individus et collectifs fabriquent et reconfigurent en permanence pour investir les tâches qui leur sont confiées, s'engager dans celles-ci par le corps et par l'esprit » (Ughetto, 2018, p. 68). Elles offrent les moyens de matérialiser une notion floue tout en rendant compte de sa diversité à travers l'étude des pratiques de deux groupes professionnels.

### 1. Partir des outils techniques pour matérialiser l'accompagnement

Partir des outils techniques pour matérialiser l'accompagnement dans un contexte de dématérialisation des services publics est *a priori* assez contre-intuitif. En effet, la dématérialisation laisse imaginer que les objets ont disparu, que les formulaires n'existent plus, que les papiers sont immatériels. Or, la dématérialisation est une technique très matérielle : elle se déploie dans des objets, des tablettes et des ordinateurs qui comprennent des outils de diagnostic, des tableaux de bord, des chronomètres. L'enquête ethnographique part de ces objets pour opérationnaliser la notion d'accompagnement. Ils permettent de matérialiser une notion floue, de saisir des pratiques de travail concrètes à l'œuvre. En effet, pour Marcel Mauss, « tout objet n'est qu'un moment de l'acte industriel. Il s'agit de replacer l'objet à son rang et à sa portion congrue, il faut replacer l'objet technique dans son industrie, l'industrie dans son métier, le métier dans la société » (Mauss, 1927, p. 300<sup>5</sup>). Dans son *Manuel d'ethnographie*, Marcel Mauss (1947) met en évidence que les objets ordinaires sont le point de départ de l'étude ethnographique car ils sont un moyen de comprendre les transformations des sociétés et plus spécifiquement, même s'il est plus évasif sur le sujet, celles du travail. Regarder les objets techniques permet de focaliser l'attention sur les tours de main, les actes à effectuer, les tâches à réaliser, les décisions à prendre, les gestes à accomplir pour exécuter son travail. Autrement dit, ils permettent de saisir l'activité productive. En même temps, et comme le souligne Mauss, l'étude des objets techniques ne peut se départir du comportement des individus. Il s'agit donc en parallèle d'interroger l'expertise mobilisée par les professionnelles dans leur manière d'accompagner les chômeur.ses, de comprendre leur raisonnement, les savoir-faire mobilisés et leurs recompositions. On peut faire un raisonnement similaire avec les chômeur.ses. Partir des objets

---

<sup>5</sup> On fait ici référence en termes de pagination à l'ouvrage édité et présenté de Nathan Schlanger (2012), *Techniques, technologie et civilisation*, PUF, Paris.

techniques permet de saisir à la fois les tours de main des chômeur.ses et les savoir-faire qu'ils mobilisent pour comprendre concrètement leurs techniques de recherche d'emploi.

## 2. Les outils techniques : un phénomène social

L'anthropologie des techniques s'est avérée être une ressource utile pour comprendre l'accompagnement à partir des usages des outils. En effet, les outils ne sont pas des objets neutres. Ils sont saturés de social. Pour Mauss, « la technique est fondamentalement sociale, puisqu'elle est une des manifestations du social, un des phénomènes qui le caractérisent » (Schlanger, 1991, en ligne). Elle s'incarne dans des objets, des outils qu'il faut inventorier et inscrire dans un contexte social.

Cette approche permet de s'extraire des réactions technophobes et technophiles qui ont pour point commun d'accorder une importance hégémonique à la technique sans saisir le contexte social dans lequel elle s'inscrit. Les premiers considèrent que la technique asservit les individus. En qualifiant l'informatisation de « technologie invisible », Michel Berry explique que les technologies engendrent « mécaniquement des choix et des comportements échappant aux prises des volontés des hommes, parfois même à leur conscience » (Berry, 1983, p. 5). Il signifie ainsi que les individus n'ont pas de marge de manœuvre face à ces nouvelles technologies. Dans son ouvrage *Le bluff technologique* (1988), le philosophe Jacques Ellul met en évidence que les technologies asservissent l'être humain invitant à s'en départir. Les technophiles constituent un groupe plus disparate. Ce sont plutôt des auteurs pionniers dans l'Internet ou, plus récemment, de l'intelligence artificielle qui voient dans la technologie un moyen de rendre moderne la société, de la transformer. Ce sont généralement des entrepreneurs, des politiques dont nous dresserons quelques portraits dans le chapitre 1. Là encore, les nouvelles technologies sont vues comme un moyen de déterminer les pratiques avec cette optique qu'elles offriraient un avenir meilleur.

L'anthropologie des techniques permet de sortir de cette dichotomie, de considérer que les outils sont des phénomènes sociaux. Cela permet de voir que dans les productions et les comportements, l'être humain est, selon les termes de Mauss, l'interprète de la technique qu'il considère comme un fait social. On montrera alors que les conseillères à l'emploi, les travailleuses sociales et les chômeur.ses se font l'interprète de la dématérialisation en s'appropriant les objets techniques, en les détournant voire en les subvertissant.

### C. Dématérialiser : vers un processus d'automatisation de l'accompagnement des chômeur.ses ?

Si la dématérialisation est composée d'outils techniques, il n'en demeure pas moins qu'ils sont un peu particuliers en cela qu'ils automatisent un certain nombre de processus. La mise en place d'outils profilant automatiquement les chômeur.ses, le rappel automatique par SMS d'une obligation de se rendre

aux rendez-vous, l'automatisation de la quantification de leur activité, sont autant d'exemples rappelant l'automatisation du travail de ces salariées. L'automation, synonyme de l'automatisation, a été traitée par Pierre Naville (1963). Dans l'industrie, il s'agit d'un ensemble de techniques qui organisent le flux de production sans intervention humaine pendant le transport de la marchandise. Le travail humain est mobilisé lorsque la production s'arrête en cas de panne, d'incidents, d'aléas. Concernant la dématérialisation, le raisonnement est un peu différent car elle s'inscrit dans le prolongement de l'informatisation du travail. Comme le souligne François Vatin (2014), avec l'informatisation du travail « le signe prend ici la place de la matière sur laquelle intervient l'ouvrier de l'industrie. C'est par sa matérialisation, sous forme d'impulsions électriques par exemple, que l'information transite » (en ligne). Ainsi, les chômeur.ses produisent dans un premier temps les informations pour créer leurs dossiers. Ce flux d'informations transite sur l'outil de gestion des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales, temps pendant lequel la main d'œuvre n'est pas mobilisée. C'est en ce sens qu'il y a automatisation des services. Une fois les informations récupérées, elles interviennent dessus pour soit compléter les informations lors des interactions avec les chômeur.ses. Avec l'informatisation, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales interviennent sur le flux d'information, leur permettant d'avoir des pratiques de freinage, de résistance, face à la quantification de leur activité ou dans la production de l'information. La dématérialisation, en interconnectant des outils de gestion informatisés des chômeur.ses avec les logiciels de gestion des professionnelles, tend à recomposer leur travail et la relation de service. A l'image des machinistes étudiés par François Vatin (1987), elles deviennent des contrôleuses de l'exécution des tâches des chômeur.ses, sommées de rechercher activement un emploi par les outils informatiques qui laissent des traces de cette recherche sur les comptes personnels. En effet, elles ne sont plus seulement mobilisées pour produire le flux d'informations, elles sont chargées de surveiller et contrôler que les chômeur.ses produisent ce flux. Dès lors, comment la dématérialisation reconfigure la relation de service entre conseillères à l'emploi et travailleuses sociales ? Instaure-t-elle une nouvelle division du travail entre chômeur.ses et professionnelles ? Quelles en sont les conséquences sur le travail des salariées ?

### 1. Une analyse ancrée dans les travaux sur l'informatisation du travail

Le travail administratif s'est automatisé au cours du XXème siècle avec des techniques d'abord mécaniques (machines comptables, machines à écrire) puis électroniques (ordinateurs, calculettes etc) (Gardey, 2008). Dès les années 1980, de nombreux travaux en sociologie interrogent les effets des nouvelles technologies sur les salariées et les organisations. Un premier ensemble de travaux analyse le travail des directions, des informaticiens et des ingénieurs qui conçoivent et mettent en œuvre les logiciels et outils de gestion associés (Ballé, Peaucelle, 1972 ; Hoffsaes, 1978 ; Hatchuel, Weil, 1992 ; Francfort *et al.*, 1995). Ils mettent en évidence les écarts entre les promesses de changement induites par les discours des directions centrales et les effets concrets sur les organisations. Un deuxième ensemble de travaux s'intéresse aux appropriations de ces nouvelles technologies pour mettre en évidence qu'elles

contribuent à reproduire l'ordre social existant au sein des organisations (Durand, 1978 ; Craipeau, 2001 ; Muhlmann, 2001). Un troisième ensemble de travaux, plus conséquent, interroge les effets des technologies sur les conditions du travail, insistant tantôt sur sa dégradation (Metzger, Cleach, 2004) et sur l'accentuation du contrôle du travail (Durand, 2004 ; Maugeri, 2006), tantôt sur les marges de manœuvre dont disposent les salariés pour aménager leur travail (Roche, 1998 ; Alter, 2000 ; Delaunay, Lechat, 2003 ; Vendramin, 2004 ; Lallement, Metzger, 2009 ; Valenduc, 2009 ; Larminat, 2014). Parmi eux, certains soulignent les inégalités face à la maîtrise de ces techniques (Gollac, Kramarz, 2000). Dans la même veine, d'autres auteurs insistent sur la manière dont les technologies reconfigurent les collectifs de travail (Gheorghiu, Moatty, 2005 ; Greenan, Guillemot, Moatty, 2005). Enfin, un quatrième ensemble de travaux, plus récent, insiste sur l'opposition entre logique gestionnaire et logique professionnelle (Boussard, 2005 ; Leduc, Munoz, 2015 ; Pillon, 2017 ; Benedetto-Meyer, Boboc, 2019) pour rendre compte des rapports de pouvoir dans le contrôle du travail. Ces différents travaux ont pour commun d'étudier l'informatisation du travail afin de « comprendre, plus généralement, comment le renouvellement permanent des dispositifs techniques liés à des transformations réglementaires et organisationnelles, dans une visée gestionnaire, renforce ou éventuellement remet en cause les rapports sociaux de production » (Metzger, 2011). Si partir de ces dispositifs techniques s'avère utile pour interroger les recompositions des groupes professionnels, le sens, l'autonomie au travail et les rapports de domination, ils ne sont pas suffisants. Si les travaux précédents se concentrent sur les transformations du travail, la dématérialisation oblige à déplacer un peu la focale. Elle a ceci de particulier qu'elle reconfigure la relation de service en créant des logiciels de gestion interconnectés entre chômeur.ses et professionnelles.

## 2. Un enchâssement des objets techniques dans la sociologie de la relation de service

La dématérialisation s'inscrit dans la continuité du processus d'informatisation évoquée tout en introduisant un nouvel élément dans le travail des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales : les chômeur.ses. En effet, elle a aussi introduit des comptes personnels à destination des chômeur.ses leur permettant d'avoir accès au suivi de leur dossier, à des prestations spécifiques ou d'entrer directement en contact avec une professionnelle. On peut considérer ces comptes personnels comme du *self service* en ce sens que les chômeur.ses n'auraient plus besoin, ou de façon plus limités, des conseillères à l'emploi ou des travailleuses sociales pour faire leurs démarches. Ces plateformes informatiques ont nécessité de modifier les outils de gestion des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales pour des questions d'interopérabilité des systèmes informatiques. Désormais, lorsque que les chômeur.ses entrent une information sur leur compte personnel, elle remonte automatiquement dans le logiciel des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales. Les directions centrales de Pôle Emploi et des Pôles Insertion ont profité de ces changements informatiques pour introduire de nouveaux outils comme le profilage automatique des chômeur.ses ou le rappel automatique des rendez-vous par SMS.

Ces modifications multiples ont des conséquences concrètes sur le travail des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales. Elles aboutissent notamment à une reconfiguration de la relation de service. En effet, ces différents outils techniques ont engendré une redistribution des tâches entre les professionnelles et des profanes (Strauss, 1992). Si l'auteur définit les profanes comme des non-professionnels, en faisant une catégorie assez fluctuante, on les circonscritra aux services civiques et aux chômeur.ses. Iels ont fait irruption dans les services publics, et notamment à Pôle Emploi depuis la dématérialisation, les impliquant dans un vaste réseau de négociation. Iels réalisent des tâches d'accueil, autrefois réalisées par des conseillères à l'emploi, amenant à s'interroger sur la notion de déclassement dans le travail. Par ailleurs, les chômeur.ses exercent également un certain nombre de tâches autrefois réalisées par les travailleuses sociales ou les conseillères à l'emploi comme par exemple leur inscription administrative pour obtenir leurs droits ou le pointage qu'ils réalisent majoritairement seuls. De ce fait, la dématérialisation a engendré une nouvelle division du travail entre chômeur.ses et professionnelles. Ces dernières s'en servent aussi pour leur déléguer des tâches peu valorisées comme le remplissage de formulaires. Selon la manière dont elles les catégorisent, on montrera qu'elles les mettent au travail (Tiffon, 2013 ; Dujarier, 2014) afin qu'iels se conforment aux normes d'un chômeur.ses actif.ve et responsable promues par les politiques d'activation. Ces pratiques disciplinaires s'inscrivent dans une économie morale de l'emploi (Fassin *et al.*, 2013), définie comme « la production, la circulation et l'appropriation des valeurs et des affects dans un espace social donné » (p. 23). Dans un contexte de politiques d'activation, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales mobilisent des valeurs et des affects tels que la responsabilité, l'autonomie, l'activité, pour justifier une mise en activité des chômeur.ses afin qu'iels ne s'enlisent pas dans le chômage. C'est en cela que dématérialisation reconfigure ainsi la relation de service. Mais plus généralement, on montrera qu'elle reconfigure la division du travail entre groupes professionnels.

## II. Les groupes professionnels face à la dématérialisation

Si partir des outils de gestion permet de saisir ce qu'est concrètement l'accompagnement, la dématérialisation vient bousculer les groupes professionnels qui se reconfigurent à plusieurs égards. D'une part, elle introduit une redistribution des tâches entre groupes professionnels. En effet, comme le souligne Everett C. Hughes (1996b) dans le cadre du monde médical : « tout changement de technologie médicale soulève la question de savoir qui, du médecin ou de l'infirmière, assurera, dans les différentes circonstances qui peuvent se présenter, les nouvelles tâches » (p. 70). Il invite alors à saisir le travail en l'intégrant dans ce qu'il nomme « une matrice sociale » afin de comprendre la redistribution des tâches et des rôles de chaque groupe professionnel. D'autre part, la dématérialisation exige d'appréhender autrement la manière dont les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales la réceptionnent. En effet, parce que les réformateurs communiquent sur une simplification du travail et une satisfaction des chômeur.ses, les salariées adoptent une attitude plus ambivalente à son égard qu'une opposition à la

réforme. Elle vient ainsi fragmenter davantage les groupes professionnels en opposant les travailleuses qui la promeuvent et celles qui s'en méfient.

## A. Les conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales : des métiers modestes dans une écologie des professions

La notion de profession est sujette à controverse en sociologie et oppose deux courants de recherche. Pour le courant fonctionnaliste (Carr-Saunders, Wilson, 1933 ; Parsons, 1968), une profession partage une identité professionnelle commune, s'appuie sur un savoir scientifique et remplit une fonction sociale vitale (soigner, juger etc), circonscrivant la notion aux activités libérales et prestigieuses. A rebours de ce courant, Everett C. Hughes (1996b) invite à s'intéresser aux métiers modestes pour les examiner non comme des fonctions mais comme des activités collectives qui s'organisent, se dotent de missions, d'identités professionnelles. Pour Everett C. Hughes, les sociologues ont beaucoup étudié les professions prestigieuses car elles produisent une rhétorique visant à se valoriser socialement, se rendant ainsi plus visibles et plus légitimes que d'autres métiers. Il invite à rompre avec cette illusion en partant des métiers modestes pour analyser les rôles sociaux, les tâches réalisées, les savoir-faire mobilisés, les problématiques rencontrées, les processus sociaux ayant amenés une personne à réaliser son travail. Partant de là, le courant interactionniste met en évidence que les groupes professionnels sont le résultat des interactions des individus entre eux afin d'accomplir leur travail. De ce fait, l'étude d'un groupe professionnel ne peut se faire sans prendre en compte la matrice sociale (Hughes, 1996) c'est-à-dire les interactions dans le système social du travail. En proposant une « écologie des professions », Andrew Abbott (1988) a prolongé la réflexion d' Everett C. Hughes en montrant qu'une profession est dépendante des autres professions qui l'environnent puisque les uns et les autres bataillent pour accomplir certaines tâches.

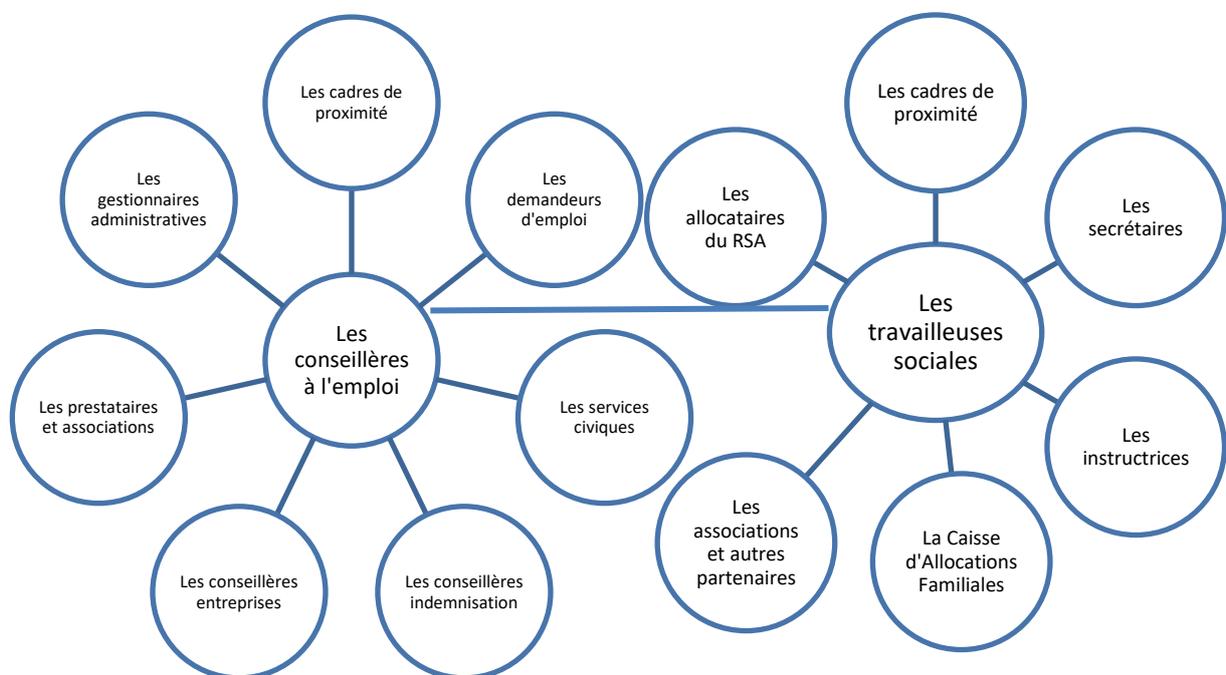
### 1. Une redistribution des tâches entre groupes professionnels

Les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi sont des métiers modestes qui méritent une attention particulière en cela qu'elles sont prises dans un système d'interactions particulièrement complexes. Tout d'abord, parce qu'elles reçoivent des chômeur.ses, elles engagent une relation avec ces dernier.ères. Par ailleurs, les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi ne sont pas seules dans les agences. Les premières travaillent avec des secrétaires chargées d'accueillir le public et des instructrices qui orientent les allocataires. Les secondes travaillent avec des conseillères-entreprises, chargées de récolter des offres d'emploi, des services civiques qui, depuis 2017, accueillent les chômeur.ses, des conseillères-indemnisation chargées de calculer les droits au chômage et des gestionnaires administratives qui s'occupent de la gestion des aides sociales des chômeur.ses (demande de financement de permis de conduire, demande de financement de formation etc). De plus, chaque groupe professionnel dépend de supérieurs hiérarchiques qui mettent en œuvre différemment la

dématérialisation, avec lesquels il est possible de négocier des tâches. Enfin, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales travaillent ensemble pour une catégorie de chômeur.ses, celle.eux qualifié.es par les politiques de l'emploi de « très éloigné.es de l'emploi » dans le cadre d'un accompagnement global. Il s'agit d'un dispositif visant à décloisonner les politiques sociales et les politiques de l'emploi en faisant intervenir des travailleuses sociales et des conseillères à l'emploi auprès d'un individu (Eydoux, Simha, Vivès, 2019). Les premières agissent sur les problématiques de logement, de santé, d'enfance tandis que les secondes réalisent des démarches pour rechercher un emploi.

On pourrait schématiser l'écologie des professions dans laquelle se trouvent les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales de la manière suivante :

Figure 1. L'écologie des professions pour les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales



Les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales sont donc prises dans un système d'interaction particulièrement dense. Or comme le souligne Everett C. Hughes (1996b), plus les acteurs sont nombreux plus il existe de « divergences de conceptions sur ce qu'est ou devrait être leur travail, sur la nature du mandat donné par le public, sur les possibilités et les moyens d'intervention, ainsi que le rôle particulier imparti à chaque catégorie, avec ses responsabilités et gratifications spécifiques » (p. 67). L'enjeu est alors de comprendre comment se structurent les groupes professionnels avec ce système d'interactions. En effet, cette écologie des professions recouvre une division du travail au sein de laquelle les salariées et chômeur.ses réalisent un ensemble de tâches qui leur sont attribuées et jouent le rôle attendu d'eux. Ainsi, les instructrices des Pôles Insertion filtrent les chômeur.ses qui s'inscrivent au RSA et les trient permettant aux travailleuses sociales de ne pas tous les rencontrer tandis que les gestionnaires administratives de Pôle Emploi réalisent les tâches administratives peu prestigieuses des

conseillères à l'emploi. Or, le déploiement d'une technologie dans le travail vient bouleverser cette division du travail. A plusieurs reprises, Everett C. Hughes (1996b) souligne qu'une technologie modifie la répartition des tâches entre les groupes professionnels et qu'en conséquence, leurs rôles se métamorphosent également. On montrera alors que la dématérialisation ne fait pas que modifier la nature des tâches. Elle les redistribue entre secrétaires, instructrices et travailleuses sociales d'une part et entre gestionnaires administratives, services civiques et conseillères à l'emploi d'autre part. Pour Abbott, les groupes professionnels ont le pouvoir de contrôler leurs tâches. Elles constituent leur aire de juridiction. Néanmoins, cette aire est sans cesse redéfinie, fait l'objet de bataille entre groupes professionnels, de relations de compétition pour se légitimer auprès du public. En partant de ces conflits de juridiction (Abbott, 1988), on montrera que les groupes professionnels s'approprient les tâches prestigieuses pour se légitimer et tentent de déléguer des tâches moins valorisées sur la main d'œuvre gratuite ou les métiers ayant les plus bas niveaux de qualification. Ces conflits autour des tâches à réaliser font partie pour Abbott du processus de professionnalisation des métiers modestes. Dans le cadre de la dématérialisation, ce processus aboutit à une forme de déclassement dans le travail en ce sens que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales sont amenées, la plupart du temps, à effectuer des tâches de salariées aux statuts hiérarchiques inférieurs aux leurs. Ainsi, les travailleuses sociales réalisent les tâches des instructrices, concernant notamment l'accès aux droits des allocataires. Les conseillères à l'emploi font les tâches des gestionnaires administratives pour que les chômeur.ses obtiennent leur financement de formation ou leur aide au permis de conduire. Si certaines travailleuses sociales et conseillères à l'emploi s'en accommodent puisque ces tâches d'accès aux droits leur font jouer un bon rôle aux yeux des chômeur.ses, d'autres tentent d'y échapper en négociant ces tâches avec leur encadrement de proximité. Cela indique que, loin d'être des entités homogènes, les groupes professionnels sont hétérogènes et ont une définition du métier et du travail de qualité différente selon leurs parcours sociaux et professionnels.

## 2. Des groupes professionnels hétérogènes

Dans la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi se retrouvent dans la catégorie « professions intermédiaires » qui désignent une position intermédiaire entre les cadres et les employés. Elles se distinguent en ce sens de l'ensemble des travaux qui portent sur les guichetiers de l'Etat et qui sont majoritairement des employés. Cela s'explique notamment par le fait qu'elles ne réalisent pas qu'une activité de *front office*, à savoir accueillir et renseigner les chômeur.ses. Elles réalisent également tout un travail de *back-office* c'est-à-dire de suivi des dossiers, d'animation des agences etc. Néanmoins, derrière cette apparente homogénéité de leur désignation se cache une hétérogénéité de ces groupes professionnels (Demazière, Gadéa, 2009). Tout d'abord, les conseillères à l'emploi sont classées dans la catégorie des « personnels intermédiaires administratifs de l'Etat » qui regroupent l'ensemble des personnels de catégorie B de la fonction publique et assimilés. Les travailleuses sociales sont regroupées sous la terminologie des assistantes de service

social/conseillères en économie sociale et familiale. Or, à la suite d'une revalorisation en 2015, elles sont des fonctionnaires de catégorie A soit, un grade plus élevé que les conseillères. Le grade diffère donc d'un groupe professionnel à l'autre. Nous montrerons même que parmi les travailleuses sociales de Paris, un ensemble de travailleurs demeurent des agents de catégorie B. Dans cette même nomenclature, les travailleuses sociales sont bien notées comme étant des fonctionnaires alors que les conseillères à l'emploi sont des professions intermédiaires de l'Etat en contrat privé depuis la création de Pôle Emploi en 2008. Autrement dit, il existe une différence de grade entre ces deux groupes professionnels. De façon concrète, alors que les travailleuses sociales bénéficient de la protection de l'emploi par leur statut de fonctionnaire, les conseillères à l'emploi relèvent d'un statut privé, c'est-à-dire un Contrat à Durée Déterminée (CDD) ou un Contrat à Durée Indéterminée (CDI). Là encore, on verra que les choses sont beaucoup plus complexes car les conseils départementaux font appel à des contrats privés pour recruter des travailleuses sociales tandis que des anciennes conseillères à l'emploi, peu nombreuses quantitativement, continuent à bénéficier d'un statut public. Enfin, si dans la nomenclature des PCS, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales se distinguent des guichetiers, l'étude des trajectoires sociales montrent qu'en réalité elles sont, pour reprendre les termes de Yasmine Siblot (2006), dans une position « d'entre-deux ». Si une petite majorité des travailleuses sociales proviennent de classes sociales aisées comme l'ont déjà renseigné certains travaux récents (Serre, 2009 ; Iori, 2016), l'autre partie provient de classes populaires. En effet, les écoles d'assistantes sociales étant des filières universitaires courtes et professionnelles, cette jeunes femmes populaires privilégient ce type de formations au regard de leurs capitaux culturels et économiques (Iori, 2020). Les conseillères à l'emploi sont pour une moitié issues de classes sociales supérieures, pour l'autre de classes populaires. La majorité d'entre elles ont connu des périodes de chômage pendant leur parcours professionnel et se sont reconverties dans le métier pour sortir de cette condition. Ainsi, tout en étant investies d'une autorité institutionnelle, elles font, pour la plupart, partie de ces stables déstabilisées dans un contexte d'effritement de la société salariale (Castel, 1995). En situant socialement les salariées, on montrera, à l'instar des travaux de Yasmine Siblot (2006), que les professionnelles rendent service ou se mettent en position de retrait avec les chômeur.ses selon leur position sociale, s'inscrivant dans des rapports sociaux de sexe, de race et de classe.

## B. Questionner l'opposition entre les groupes professionnels et la dématérialisation

Détentrices d'un CDD ou d'un CDI, fonctionnaires de catégorie A ou de catégorie B, les groupes professionnels ne sont pas des entités homogènes. Comme le souligne Didier Demazière et Charles Gadéa (2009), cela « se traduit souvent dans des conceptions différentes et concurrentes de l'activité, que les groupes soient fortement ou faiblement structurés » (p. 440). Parce que les travailleuses n'ont pas le même rapport au travail, parce qu'elles ont une conception différente de leur métier, on peut aussi

envisager qu'elles n'ont pas le même positionnement face aux réformes. Cela amène à nous questionner quant à une opposition entre groupes professionnels et réformes du New Public Management (Bezès *et al.*, 2011). En quoi la dématérialisation contribue à fragmenter ces groupes professionnels ? Quelles sont les dynamiques des groupes professionnels à l'œuvre face à la dématérialisation ? En quoi assiste-t-on à une recomposition du professionnalisme ?

## 1. Des groupes professionnels heurtés par les réformes du New Public Management

Articuler une sociologie des groupes professionnels à la question de la dématérialisation, c'est au fond revenir sur une question largement étudiée en sociologie du travail, à savoir comprendre les effets des réformes du New Public Management sur les travailleurs. En effet, la dématérialisation émerge dans un contexte de réduction des coûts des services publics, de logiques d'efficacité et de performance. La thèse s'inscrit donc dans un ensemble de travaux qui renseignent la manière dont le New Public Management heurte le travail des salariées. De nombreux secteurs d'activités ont déjà été étudiés comme la police (de Maillard, 2020), le système hospitalier (Belorgey, 2010), la justice (Vauchez, Willemez, 2007), le milieu universitaire (Bruno, 2008 ; Aust, Mazoyer, Musselin, 2018), les acteurs de l'emploi (Pillon, 2017 ; Dessein, 2020), l'éducation (Demailly, 2008 ; Fassa-Recrosio, Bataille, 2019), la poste (Vézinat, 2012), l'action sociale (Chauvière, 2007 ; Bellot, Bresson, Jetté, 2013) à tel point qu'il en devient difficile de faire une revue de littérature exhaustive. Parmi ces travaux, certains insistent sur la quantification du travail pour en montrer les dérives dans les pratiques professionnelles (Mouhanna, Matelly, 2007 ; Belorgey, 2010 ; Pillon, 2017). D'autres soulignent que les réorganisations des services engendrent une dégradation des conditions de travail des salariés (Gheorghiu, Moatty, 2013 ; Jounin, 2021). Enfin, un ensemble de sociologues mettent en évidence que les réformes du New Public Management engendrent une dynamique de déprofessionnalisation des salariés (Dugué, Malochet, 2008 ; Vigour, 2018). Pour Lise Demailly et Patrice de la Broise (2009), la déprofessionnalisation est une « diminution de types divers d'autonomie professionnelle » (p. 3). Dans la plupart des cas, les auteurs affirment que ces réformes constituent une attaque contre les groupes professionnels. Elles réduisent leur autonomie en renforçant les procédures de contrôle et encadrent le pouvoir discrétionnaire des salariées. Elles reposent sur une critique de l'organisation du travail des professionnels, de son efficacité et de ses coûts ce qui vient bouleverser leur identité professionnelle. Les résultats de la thèse s'inscrivent dans ces travaux. Ils mettent en évidence une dégradation des conditions de travail des professionnelles. Néanmoins, ils invitent aussi à discuter des notions de déprofessionnalisation, ainsi que de son antonyme, la professionnalisation, qui apparaissent comme des processus d'uniformisation des effets des réformes sur les groupes professionnels.

## 2. Professionnalisation et déprofessionnalisation : des termes problématiques

Si ces travaux mettent en évidence que les réformes heurtent les groupes professionnels, chacun étudie ce phénomène en montrant qu'elles impactent négativement et de manière linéaire les groupes

professionnels. Or, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales sont des groupes professionnels hétérogènes. On peut alors faire l'hypothèse que certains segments professionnels (Bucher, Strauss, 1961) résistent mieux que d'autres face aux attaques managériales de la nouvelle gestion publique, remettant en cause la notion de déprofessionnalisation. C'est l'analyse que proposent Valérie Boussard, Didier Demazière et Philip Milburn dans leur ouvrage *L'injonction au professionnalisme* (2010). Les auteurs identifient trois configurations professionnelles et montrent que l'autonomie professionnelle n'est pas réduite de la même façon pour chacune d'entre elles par les réformes du New Public Management. Cela dépend de la légitimité des groupes professionnels, de leurs mobilisations collectives, des structurations de réseaux d'entraide et des solidarités de métiers. Par conséquent, au lieu de partir d'un mouvement linéaire et homogénéisant sous-entendu par le terme déprofessionnalisation, ils invitent à étudier les dynamiques professionnelles afin de rendre compte de la variété des processus de protection de l'autonomie professionnelle. La comparaison entre les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales s'inscrit dans cette perspective. Tout au long de la thèse, et en filigrane, on montrera que l'hétérogénéité précédemment décrite des groupes professionnels explique, pour partie, les dynamiques professionnelles distinctes face à la dématérialisation. Les travailleuses sociales résistent mieux à cette réforme que les conseillères à l'emploi en raison d'une activité mieux structurée autour d'enjeux communs, d'une force collective mieux installée, d'un renforcement du groupe professionnel au fil de l'histoire des réformes.

Le terme professionnalisation est tout aussi problématique que celui de déprofessionnalisation en cela qu'il est aussi uniformisant que son antonyme. Qui plus est, il s'avère être un terme particulièrement polysémique et ambiguë (Demazière, Gadéa, 2009 ; Demazière, 2009). Il est une catégorie politique, visant à créer de nouvelles formations et de nouveaux emplois pour subvenir aux secteurs d'activités ayant des besoins de main d'œuvre difficilement pourvus. Il est également une catégorie managériale, en ce sens que les réformateurs en font un mot d'ordre vis-à-vis des salariées pour faire valoir leurs exigences. Enfin, il est une catégorie identitaire puisque les travailleurs la mobilisent pour mettre en évidence leur savoir-faire, la légitimité de leur travail et la maîtrise des gestes techniques. Par ailleurs, Didier Demazière (2009) met en garde sur l'utilisation de ce terme en ce sens que « le sociologue risque d'être renvoyé à une activité de mesure du chemin parcouru » (p. 89) en le considérant comme un processus qui aboutirait à un débouché. Cette approche est proche de celle des fonctionnalistes qui considèrent qu'une activité devient une profession lorsqu'un enseignement universitaire est dispensé pour, d'une part, transformer des connaissances empiriques en savoirs professionnels, et, d'autre part, transmettre les règles professionnelles pour conserver l'autonomie des professions (Merton, 1957). Pour sortir de cette impasse, il ne s'agit pas d'écarter la notion de professionnalisation des réflexions sociologiques « mais bien plus de souligner quels obstacles, limites, problèmes, tensions caractérisent ces processus, en mettant l'accent sur les jeux dynamiques et conflictuels qui font de la professionnalisation un processus toujours inachevé, traversé d'enjeux où s'affrontent divers travailleurs, clients ou publics » (Corteel, Walter, Péliasse, 2009, p. 7). Partir de la professionnalisation

comme processus social, « c'est-à-dire travaillé par des interactions, des échanges, des conflits, des négociations, qui impliquent une multiplicité d'acteurs » (Demazière, 2009, p. 87) permettrait ainsi de comprendre les mutations du travail et celles du fait professionnel.

### 3. Une recomposition du professionnalisme face à la dématérialisation ?

Plutôt que de partir des phénomènes de professionnalisation et de déprofessionnalisation, on montrera les dynamiques plurielles internes des groupes professionnels face à la dématérialisation. Pour Philippe Bezès et Didier Demazière (2011), « les réformes néo-managériales et les mobilisations professionnelles contemporaines soulèvent d'intéressants problèmes d'analyse et d'interprétation qui invitent moins à prendre pour un acquis stable et immuable l'opposition entre NPM et professionnels publics qu'à faire jouer, pour les dépasser, les termes de cette polarité. L'enjeu est alors de comprendre et de montrer comment l'introduction de logiques et d'instruments managériaux constituent un vecteur de différenciations des trajectoires des professions, de recomposition du travail des professionnels, de division des mondes professionnels » (p. 300). Parmi les différentes pistes d'analyses proposées, les auteurs invitent en partant des divisions internes des groupes professionnels à questionner la redéfinition des positions et des hiérarchies parmi les travailleurs. Ils proposent d'étudier le fractionnement des pratiques, des intérêts et des réactions face aux réformes pour comprendre ses effets sur le devenir des groupes professionnels. Ils interrogent les réactions individuelles et collectives pour comprendre les formes d'appropriation, de résistance, de détournement ou de subversion des normes imposées par les réformateurs. Ils finissent par demander si « la multiplication des lignes de partage au sein des groupes professionnels doit-elle être interprétée comme l'indice d'un processus de destruction ou d'éclatement, comme le signe d'une modulation de l'impact des réformes, ou comme la marque de déplacements des périmètres et frontières des professions ? » (p. 303).

Pour répondre à cette interrogation, l'article de Julia Evetts (2011) dans ce même numéro paraît être une ressource utile. Elle met en évidence que les dynamiques de recomposition du fait professionnel pourraient être plus complexes que la manière dont elle les a analysées dans un premier temps, c'est-à-dire une opposition entre une dynamique exogène (*from above*) et une dynamique endogène (*from within*). La première dynamique, exogène, fait peser sur les professionnels un ensemble de contraintes en réorganisant leur activité, en encadrant leur travail et en leur imposant de nouvelles normes gestionnaires. La seconde dynamique, endogène, provient des travailleurs eux-mêmes pour contrôler leur travail et maîtriser le sens de leur activité. Dans un second temps de sa réflexion, l'auteur complexifie son analyse. Selon elle, la nouvelle gestion publique ne se réduit pas à ces deux dynamiques. Elle engendre l'émergence d'une forme nouvelle et différente de professionnalisme : « nous semblons assister au développement de deux formes différentes, contrastées et idéales de professionnalisme dans le travail basé sur la connaissance et les services : le professionnalisme organisationnel et le professionnalisme de métier » (p. 334). Ainsi, la nouvelle gestion publique scinderait le fait

professionnel en deux idéaux-types. D'un côté, le professionnalisme organisationnel repose sur un discours de contrôle des organisations du travail, sur des formes rationnelles et légales d'autorité, sur des procédures normalisées, sur des structures hiérarchiques d'autorité, sur la fixation d'objectifs. De l'autre, le professionnalisme de métier repose sur un discours construit au sein des groupes professionnels, sur une autorité collégiale, sur la discrétion et le contrôle du travail par les pairs, sur une éthique professionnelle.

Julia Evetts invite néanmoins à dépasser ces normes opposées de professionnalisme pour évaluer les changements et continuités dans ce qui constitue le fait professionnel aujourd'hui. Elle met en évidence que, malgré les changements dans l'organisation du travail, les normes gestionnaires, les formes externes de régulation, les objectifs et indicateurs de gestion, le contrôle organisationnel du travail, les valeurs professionnelles perdurent. Elles sont articulées autour de la discrétion, de l'autorité collégiale, de la légitimité des professions, de l'expertise professionnelle. Ainsi, plutôt qu'une opposition entre professionnalisme organisationnel et professionnalisme de métier, il y aurait une porosité des frontières entre ces deux idéaux-types. L'enquête menée à Pôle Emploi et dans les Pôles Insertion vient étayer cette hypothèse de de Julia Evetts. On montrera alors que certaines conseillères à l'emploi et certaines travailleuses sociales soutiennent la dématérialisation, respectent les objectifs gestionnaires et s'appuie sur l'autorité hiérarchique pour évoluer professionnellement ou pour stabiliser la précarité de leur situation. D'autres travaux, comme ceux de Julien Barrier et Christine Musselin (2015) sur les cadres administratifs des universités ou ceux de Sophie Divay et Charles Gadéa (2015) sur les cadres de santé mettent en évidence que la réforme peut constituer une opportunité professionnelle pour certains d'entre eux. En s'inspirant de ces études, on montrera que la dématérialisation reconfigure les rapports de pouvoir au sein des groupes professionnels dans la mesure où les professionnelles appartenant au professionnalisme organisationnel sont soutenues par les cadres de proximité au détriment de celles qui, malgré leur ancienneté et leur expérience dans le métier, sont marginalisées parce que méfiantes vis-à-vis de la réforme. Néanmoins, parce que les règles émises par les directions sont parfois intenable au regard du public reçu en agence, les professionnelles organisationnelles continuent à utiliser leur pouvoir discrétionnaire, à se reposer sur des formes d'autorité collégiales. A l'inverse, les professionnelles de métier peuvent tout à fait respecter certains objectifs gestionnaires ou certaines règles de l'organisation car elles correspondent à leur idée du travail bien fait.

Pour qualifier cette porosité entre ces deux types de professionnalisme, je propose de parler d'un professionnalisme organisationnel « de lisière ». Dans son enquête sur les salariés de la relation clientèle de courtage en ligne, François Sarfati (2012) propose le terme d'identité de lisière pour qualifier ceux qui « appartiennent sans y appartenir totalement au monde de la finance » (p. 51), sont « à la frontière de ce monde » (p. 51). Concernant les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi, cette thèse montre que des professionnelles glissent vers le professionnalisme organisationnel, et pour certaines le revendiquent. Néanmoins, elles n'y appartiennent jamais totalement. Plutôt que de pencher pour un

éclatement des groupes professionnels ou un déplacement des frontières, il s'agit de mettre en évidence une recomposition du professionnalisme au sein duquel les salariées s'accommodent, sous de multiples formes, à un dispositif gestionnaire.

### III. S'accommoder à un dispositif gestionnaire : une analyse en trois temps

Pour comprendre les effets de la dématérialisation sur le travail, sur la recomposition des groupes professionnels et des interactions aux guichets, nous procéderons à une analyse en trois étapes, à savoir la genèse du dispositif, sa mise en œuvre par les salariées et sa réception par les chômeur.ses. Chacune d'entre elles participe à comprendre que la dématérialisation n'est pas qu'une déclinaison de principes normatifs, politiques ou gestionnaires qui contrôlent les comportements et incitent les individus à agir d'une certaine façon. Le dispositif gestionnaire est travaillé par les conseillères à l'emploi, les travailleuses sociales et les chômeur.ses. C'est pour cette raison que l'on privilégie le terme de dispositif à celui d'instrument (Lascoumes, Le Galès, 2005). Pour les auteurs, un instrument d'action publique se définit comme « un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur » (p. 13). Leur analyse se concentre sur les choix politiques de ces instruments et leurs usages par les acteurs pour saisir les rapports de pouvoir à l'œuvre. S'ils concèdent que « cette problématisation minimise un peu les jeux d'acteurs et l'impact des représentations » (Halpern, Lascoumes, Le Galès, 2014, p. 49), il n'en reste pas moins que le concept d'instrument est pensé comme une mise en œuvre linéaire d'une politique publique là où l'étude d'un dispositif en action (Collectif, 2014 ; Meilland, Sarfati, 2016 ; Bernard, Méda, Tallard, 2016) permet de penser l'action publique de façon circulaire. En effet, les auteurs invitent à analyser la manière dont « les dispositifs agissent, en analysant leur élaboration, leur mise en œuvre, mais également la participation des destinataires à leur processus de construction, de transformation et d'action » (Collectif, 2014, p. 14). En somme, il s'agit d'insister sur « le parcours de l'action » du dispositif (Sarfati, 2017, p. 18) en partant de sa genèse pour *in fine*, resituer les conditions dans lesquelles les salariées et les chômeur.ses se l'approprient, le détournent ou le subvertissent.

#### A. La dématérialisation : un dispositif gestionnaire

Revenir sur le contexte historique d'émergence de la dématérialisation permet à la fois de saisir la philosophie gestionnaire de cette réforme tout en déconstruisant les discours laudateurs qui mettent en évidence qu'elle serait « innovante » et « transformerait les administrations ». Nous n'irons pas jusqu'à ouvrir la boîte noire des outils de gestion dans la mesure où l'enquête n'a pas été menée auprès des directions ou des informaticiens. Il s'agit donc moins de comprendre les conditions de production des outils comme le suggère la théorie de l'acteur réseau (Callon, 1986 ; Latour, 1989 ; 2006) que de donner une perspective historique à la dématérialisation afin de resituer les enjeux de la réforme, cerner les

relations de pouvoir ayant conduit à sa publicisation et à son déploiement. L'analyse de son déploiement permet par ailleurs de saisir les enjeux sous-jacents aux outils de gestion. Derrière les discours promouvant leur « simplicité » et leur « transparence » se cachent en réalité des enjeux de contrôle, de rationalisation gestionnaire, d'encadrement des pratiques des individus.

### 1. Qu'est-ce qu'un dispositif ?

Le terme dispositif est omniprésent dans l'espace public. Pour qualifier les différentes mesures prises concernant l'accompagnement des chômeur.ses, les hommes et femmes politiques utilisent ce terme en toute occasion. Relayé par les médias, il acquiert une notoriété toute particulière depuis une dizaine d'années le vidant progressivement de son sens conceptuel. Or Michel Foucault (2001), en réfléchissant aux mécanismes de pouvoir dans la société, lui avait donné une épaisseur en le définissant comme « un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit, aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments (p. 299) ». On peut repérer trois grandes lignes argumentaires dans cette définition : la diversité de ce qui fait un dispositif, la mise en réseau des éléments le constituant et le pouvoir qu'il exerce sur les idées, les individus et les comportements. Pour donner davantage de corps à son propos, il prend l'exemple de la sexualité. Il montre que l'assemblage du dit, à travers les méthodes et théories scientifiques comme l'hystérisation du corps des femmes et la psychiatrisation des plaisirs pervers, et du non-dit, avec des pratiques familiales qui s'accordent aux discours des médecins, produit de nouveaux sujets visant à se conformer aux normes sociales.

Repartant de cette réflexion, Valérie Boussard (2008) propose de parler de dispositifs lorsqu'il s'agit d'étudier la gestion. En effet, pour l'auteurice, la gestion articule du dit ainsi que du non-dit. Elle montre que d'un côté, la gestion s'incarne dans un discours qu'elle nomme logos gestionnaire. De l'autre, elle s'incarne dans des techniques matérielles concrètes comme des tableaux de bords, des retro-planning, des formulaires de performance etc. L'auteurice met en évidence que le logos gestionnaire repose sur trois principes distincts : la maîtrise, la performance et la rationalité. La maîtrise soulève des enjeux de contrôle du fonctionnement des organisations au nom d'une efficacité de celle-ci (performance), justifiée par des décisions et des méthodes reposant sur des analyses, des mesures, des comparaisons (rationalité). Les outils de gestion, concrets et matériels, déployés dans les organisations visent à répondre à ces principes. L'auteurice formule la notion d'outils de gestion pour rendre compte de cette articulation entre le discours de la gestion et les techniques déployées pour la gestion. En mettant au pluriel cette notion, il s'agit de comprendre « la nature hétéroclite et stratifiée » de la gestion (Boussard, 2008, p. 37). Or, pour Foucault, le terme dispositif est constitué en lui-même d'un ensemble d'éléments hétérogènes, d'où son utilisation dans cette thèse au singulier. Le dispositif est ce qui permet de qualifier un ensemble

d'éléments qui possèdent de multiples ramifications (mesures administratives, lois, aménagements architecturaux, décisions réglementaires etc). Plutôt que de partir d'une de ces ramifications, des chercheurs en gestion proposent d'étudier la « mise en dispositif » de ces éléments hétéroclites en partant des pratiques des acteurs afin d'interroger les transformations institutionnelles (Aggeri, Labatut, 2014). On qualifiera alors la dématérialisation de dispositif gestionnaire dans la mesure où il s'agit d'une mise en dispositif de lois, des règles bureaucratiques et d'aménagements architecturaux, articulée à un discours portant les principes de la rationalité, de la maîtrise et de la performance.

## 2. La genèse d'un dispositif gestionnaire

La dématérialisation émerge en effet à la fin des années 1990, dans un contexte d'influence croissante du New Public Management dans la réforme de l'Etat. Pour Philippe Bezès (2009), le New Public Management se caractérise par « un ensemble hétérogène d'axiomes tirés de théories économiques, de prescriptions issues de savoirs de management, de descriptions de pratiques expérimentées dans des réformes (notamment dans les pays anglo-saxons) et de systématisations produites par des organismes comme l'OCDE » (p. 3). Analysant les différentes configurations des réformes de l'administration française de 1962 à 2008, l'auteur met en évidence que ce répertoire néo-managérial émerge dans les années 1990. L'objectif des acteurs politiques et des hauts fonctionnaires qui le porte est de « reformater les capacités administratives et les modes de contrôle en redimensionnant l'Etat, en modifiant ses compétences et en remettant en cause certaines de ses règles bureaucratiques » (p. 342). Ces réformes importent des outils de gestion et de management dans les services publics, accroissent le contrôle bureaucratique et réorganisent les fonctions de l'Etat pour renforcer les institutions centrales comme le Ministère de l'Economie et des Finances. Durant cette période, la dématérialisation devient un support à ces réformes. En effet, les réformateurs « vont trouver dans les avancées technologiques en cours de nouveaux outils pour accélérer la mise en place de ce triple programme » (Bellon, 2022, p. 181), soutenus par les organismes internationaux. En 2003, l'OCDE publie un rapport intitulé *L'administration électronique : un impératif* dans lequel elle met en évidence que l'administration électronique « améliore l'efficacité », « améliore les services », « aide à obtenir des résultats spécifiques », contribue « à la réalisation d'objectifs économiques » (p. 3). En parallèle, pas moins de 6 rapports portant sur la dématérialisation paraissent en France entre 1998 et 2003. Chacun d'entre eux mettent en évidence, à leur manière, les effets bénéfiques de la dématérialisation sur l'administration. Elle serait un moyen de la rendre efficace, d'en maîtriser les coûts et de rendre le service public plus transparent. Parée des atouts de l'amélioration des services publics et de la facilitation des échanges avec l'administration, la dématérialisation porte en son sein un logos gestionnaire articulant performance, maîtrise, et rationalité. Tel un cheval de Troie, elle contribue à introduire au cœur de l'Etat des outils et des méthodes visant à répondre aux principes de ce logos gestionnaire. Ce logos et ces techniques ruissellent sur les différentes administrations publiques qui déploient cette réforme à des fins de contrôle du travail. Les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi n'y échappent pas de même

que les chômeur.ses qui voient leur recherche d'emploi activement contrôlée. La dématérialisation devient, en ce sens, un appareil de pouvoir sur les individus qui recomposent leurs pratiques avec ces nouvelles normes.

### 3. Le déploiement du dispositif : des outils de gestion et des règles bureaucratiques

En insistant sur la matérialité d'un dispositif, on rejoint l'idée de donner à voir la manière dont il se concrétise. Précédemment, on a vu que la dématérialisation s'incarnait dans des outils techniques. On a vu qu'ils étaient un peu particuliers puisqu'ils automatisaient la transmission des informations entre chômeur.ses et professionnelles. Ils présentent une autre spécificité qui déplace encore un peu le curseur dans la manière de les qualifier. Ce sont des outils qui répondent à des enjeux fonctionnels, structurels et processuels à des fins d'organisation, de commandement, de coordination, de contrôle et de prévision. Concrètement, ce sont des tableaux de bord qui apparaissent sur les écrans, des contrats qui sont signés entre l'institution et les chômeur.ses, des outils qui équipent les salariées dans leur raisonnement. Dans chaque institution, ils prennent des formes différentes et n'ont pas les mêmes visées. Certains servent davantage à quantifier l'activité des salariées, d'autres à contrôler les salariées ou les chômeur.ses, les derniers encadrent les réflexions des travailleuses. En ce sens, et pour préciser notre réflexion, on peut les qualifier d'outils de gestion (Chiapello, Gilbert, 2013) plutôt que d'outils techniques. Pour les auteurs, le propre des outils de gestion est qu'ils ont une finalité organisationnelle. Ils servent à prévoir, à organiser, à commander, à contrôler ou à coordonner. Et si plusieurs réflexions invitent à requalifier ces outils en instrument ou en dispositif, on conservera la notion d'outil car elle permet de continuer d'insister sur la matérialité du phénomène gestionnaire.

Bien que ces approches par les outils soient fécondes pour matérialiser la dématérialisation, elles occultent néanmoins les règles et procédures qui sont produites avec eux. Or, dans le cadre de la dématérialisation, les outils de gestion s'accompagnent d'un certain nombre de règles édictées par les directions centrales. Elles portent sur la fréquence d'utilisation de ces outils, les seuils quantitatifs que les travailleuses doivent respecter, le temps accordé aux chômeur.ses en entretien. L'une d'entre elle, transversale aux Pôles Insertion et à Pôle Emploi, porte sur le fait de « ne pas faire à la place » des chômeur.ses afin qu'ils deviennent autonomes. Prendre en compte les règles qui accompagnent les outils de gestion permet de les considérer comme des objets sociaux autour desquels les travailleuses et chômeur.ses négocient les règles, les contournent, les transforment, les adaptent, les négocient pour faire leur travail ou pour répondre à la norme institutionnelle des chômeur.ses autonomes et responsables. A titre d'exemple, les conseillères à l'emploi s'accordent collectivement pour que la répartition des chômeur.ses qu'elles rencontrent lors d'un premier entretien se fasse de manière égalitaire. Autrement dit, elles demandent à la direction d'agence d'avoir toutes le même nombre de chômeur.ses à rencontrer au lieu de mettre en place une répartition aléatoire comme le prévoyait la règle de contrôle. L'objectif est d'éviter de mettre en concurrence les agentes, favorisant celles qui en rencontreraient

quantitativement plus que d'autres. Cela nécessite d'ajuster le nombre de chômeur.ses par conseillère au temps d'entretien chronométré et auquel managers et conseillères doivent prêter une attention particulière. Chez les travailleuses sociales, la direction générale demande que les allocataires du RSA utilisent une plateforme informatique pour avoir accès à un ensemble de services dématérialisés, ce à quoi les travailleuses sociales s'opposent et résistent afin de protéger leur expertise professionnelle. Les règles de contrôle émanant des directions (temps d'entretien chronométré et nombre d'entretien à réaliser à Pôle Emploi, promotion par les travailleuses sociales une plateforme informatique pour que les chômeur.ses s'en servent) se heurtent aux règles autonomes (freinage ou accélération des entretiens à Pôle Emploi, résistance et boycott chez les travailleuses sociales) engendrant des négociations, des contestations et des tensions (Reynaud, 1988). Elles aboutissent à la création de nouvelles règles et à la construction d'un nouvel ordre social.

## B. Analyser les « arts de faire » des destinataires

Ainsi, pour considérer que les outils de gestion sont des phénomènes sociaux, il ne suffit pas d'étudier leurs formes. Encore faut-il saisir les règles qui les accompagnent pour comprendre comment elles se négocient, sont contestées ou approuvées. Il s'agit pour cela de partir des pratiques des destinataires. Par destinataires, nous entendons « les individus ou les groupes sur lesquels l'action du dispositif produit un effet » (Sarfati, 2017, p. 19). Selon l'auteur, les professionnelles comme les usager.ères sont aussi les destinataires du dispositif en ce sens que ce dernier contribue à faire évoluer leurs pratiques en les encadrant, en les contrôlant et en imposant de nouvelles règles. Par conséquent, il s'agit de saisir les usages du dispositif à travers les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales d'une part, les chômeur.ses d'autre part. Partir des usages permet par ailleurs de comprendre « les manières de faire » (de Certeau, 1990) des salariées et des chômeur.ses et de saisir les modulations de la réforme. Pour l'auteur, l'étude des manières de faire pose « des questions analogues et contraires à celles que traitait le livre de Foucault : analogues, puisqu'il s'agit de distinguer les opérations quasi microbiennes qui prolifèrent à l'intérieur des structures technocratiques et en détournent le fonctionnement par une multitude de “tactiques” articulées sur les “détails” du quotidien ; contraires, puisqu'il ne s'agit plus de préciser comment la violence de l'ordre se mue en technologie disciplinaire, mais d'exhumer les formes subreptices que prend la créativité dispersée, tactique et bricoleuse des groupes ou des individus pris désormais dans les filets de la surveillance » (de Certeau, 1990, p. 40). En plaçant le concept d'accommodement au fondement de sa réflexion, l'auteur met en évidence que les individus ne sont pas passifs, y compris face à la production des technologies. Ils en sont des acteurs et déploient un ensemble de savoirs et d'habiletés pratiques à des fins d'accomplissement personnel, de réussite professionnelle ou de liens sociaux.

## 1. Les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales : la mise en œuvre du dispositif

Si la dématérialisation s'incarne dans des discours publics, dans du droit, dans des règles administratives qui viennent structurer les comportements des salariées dans les organisations, ces dernières disposent de marge de manœuvre, déploient des pratiques informelles pour modifier le cours de l'action publique. Autrement dit, « les instruments ne sont pas déterminés par leurs caractéristiques spécifiques mais par la pluralité des intentions dont ils sont investis » (Nonjon, Marrel, 2015). Ce n'est pas parce que leurs concepteurs ont prévu que les outils de gestion auraient des visées de contrôle, d'encadrement, que les différents acteurs auxquels ils s'adressent les utilisent de cette façon. En étudiant l'appropriation des logiciels et progiciels de gestion par les managers, Denis Segrestin (2004) a montré que ces derniers les plient, négocient des pratiques afin qu'ils correspondent aux buts poursuivis par les travailleurs qui diffèrent des intentions gestionnaires. En croisant une sociologie des techniques et des sciences et la sociologie interactionniste, Susan Leigh Star (2018) met en évidence que les infrastructures informatiques font l'objet d'arrangements sociotechniques qui les transforment au gré des innovations technologiques, des pratiques des acteurs, des décisions réglementaires et des problèmes techniques. En d'autres termes, les outils de gestion sont travaillés par les salariées qui se les approprient, les transforment et les réinterprètent à des fins qui leur sont propres. Ainsi, lorsque les conseillères à l'emploi ou les travailleuses sociales sont amenées à classer les chômeur.ses vers un type d'accompagnement spécifique, elles détournent l'outil de gestion leur permettant d'évaluer l'autonomie des chômeur.ses car les classifications institutionnelles ne correspondent pas aux classifications professionnelles. Lorsque les conseillères à l'emploi remplissent les cases informatiques afférentes aux contrôles de la recherche d'emploi, elles détournent les informations pour les chômeur.ses en difficultés sociales afin d'éviter qu'ils reçoivent automatiquement des offres d'emploi et, s'ils les refusent, d'aggraver leur situation financière parce que leurs droits au chômage sont suspendus. Ces *street-level bureaucrats* (Lipsky, 1980) utilisent leur pouvoir discrétionnaire et modifient ainsi le cours de l'action publique. Cette thèse a donné lieu à de nombreuses enquêtes ethnographiques sur les guichets des préfectures (Spire, 2008), des impôts (Spire, 2018), des Caisses d'Allocations Familiales (Dubois, 2010), de l'assistance sociale à l'enfance (Serre, 2009), de la Sécurité Sociale (Weller, 1999), de l'accès au logement (Weill, 2013), de la police (Mainsant, 2021) ou de l'hôpital (Belorgey, 2010). Si ces différents travaux permettent de saisir l'action publique « par le bas », ils n'interrogent pas la manière dont les salariés la construisent, affirmant que l'ordre institutionnel est déstabilisé. Ils réitèrent une opposition entre pratiques formelles et pratiques informelles pour rendre compte des distorsions dans la mise en œuvre de l'action publique. Or, pour Jean-Daniel Reynaud (1988), cette opposition entre formalité et informalité est peu convaincante car les pratiques de travail s'incarnent dans des règles que les salariés s'approprient, négocient et détournent. L'auteur affirme que « la régulation des subordonnés ne se trouve pas être différente de celle de la direction parce qu'elle a un objet différent, mais parce

qu'elle essaie d'affirmer une autonomie. La régulation qui vient d'en haut ne bouscule pas la première parce que les impératifs d'efficacité bousculent les équilibres sociaux. C'est, au contraire, son objet même que de peser sur la régulation des salariés, de chercher à contrôler les zones de liberté et d'autonomie qu'ils s'octroient » (Reynaud, 1988, p. 10). En partant des règles qui régissent une organisation, il met en évidence les rapports de pouvoir entre les directions qui émettent des règles de contrôle et les salariés qui créent des règles autonomes pour conserver le contrôle de leur travail. On montrera dans cette thèse que la dématérialisation est un dispositif gestionnaire qui crée des règles de contrôle (utilisation d'un outil de gestion à une certaine fréquence, temps de travail contrôlé, objectifs quantitatifs à respecter) face auxquelles les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi répondent par la création de règles autonomes (ne pas remplir systématiquement les objectifs quantitatifs, ne pas remplir intégralement l'outil de gestion, accélérer son temps de travail). Les pratiques des secondes nourrissent les premières pour faire fonctionner l'organisation. Ainsi, les salariées ajustent ce dispositif gestionnaire en produisant de nouvelles règles communes pour travailler et négocient des manières de faire pour répondre aux attentes des chômeur.ses afin de maintenir une continuité dans l'activité.

Dans les Pôles Insertion et à Pôle Emploi, les règles de contrôle émises par les directions entrent en contradiction avec les problématiques rencontrées en agence par les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales. En leur demandant de tenir des cadences lors des rendez-vous d'entretien tout en affirmant « personnaliser le service » ou en les enjoignant à « ne pas faire à la place » des chômeur.ses tout en cherchant à les satisfaire du service rendu, les salariées sont prises dans des injonctions contradictoires qui mettent en évidence que le travail est un impensé de la réforme (Perrier, Breton, 2018). Pour régler ces contradictions, elles créent des règles autonomes afin de mener un travail de qualité. En effet, concernant la dématérialisation, la question du travail bien fait est au cœur de cette régulation sociale. Pour Yves Clot (2021), le travail bien fait est celui qui est à la fois efficace et possède une certaine esthétique. Dans les organisations, les critères du travail bien fait entrent en tension. Pour les directions, les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi font bien leur travail lorsqu'elles limitent les risques concernant les erreurs de tri des chômeur.ses ou lorsque les chômeur.ses sont rapidement remis en emploi. Pour cela, elles les équipent d'outils de gestion de plus en plus nombreux. Pour les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi, le travail est de qualité lorsqu'elles ont gagné la confiance des chômeur.ses, qu'ils acceptent de mener des projets pour s'insérer ou qu'elles parviennent à les convaincre d'avoir un emploi quel que soit le temps que cela peut prendre. Cela nécessite de se départir des outils de gestion pour faire valoir sa propre expertise. Malgré ces tensions, chacune vise à ce que l'organisation fonctionne car, au-delà de la satisfaction, il est question de mettre à l'emploi les chômeur.ses. Dès lors, les directions acceptent cet aménagement des règles concernant la dématérialisation. Les règles de contrôle et les règles autonomes se rencontrent pour aboutir à un compromis, à un ordre négocié (Strauss, 1992). La négociation de ces règles se fait au cœur de Pôle Emploi et des Pôles Insertion qui sont les lieux où se déploient concrètement la réforme. En ce sens, les

conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales participent, non seulement à mettre en œuvre l'action publique, mais aussi à la produire.

## 2. Les chômeur.ses : la réception du dispositif

Si les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales sont un maillon essentiel pour comprendre la mise en œuvre de la dématérialisation, il n'en reste pas moins que cette approche demeure insuffisante pour penser la manière dont l'action publique est produite. Anne Revillard (2018) souligne que ce prisme institutionnel offre une large place aux employés des guichets sans prêter une attention suffisante aux pratiques des ressortissants. Cette thèse ne résout pas complètement ce biais méthodologique dans la mesure où une partie conséquente de l'enquête a été menée auprès des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales. Néanmoins, une partie de l'enquête s'est déroulée de l'autre côté du guichet en allant voir comment les chômeur.ses s'approprient, subvertissent ou détournent les outils de gestion mis à leur disposition via la création de compte personnel en ligne. En partant d'une analyse en termes de réception de l'action publique, il s'agit de montrer que l'action publique a des effets sur les chômeur.ses mais qu'en retour, ces dernier.ères se l'approprient et participent à sa production (Revillard, 2018). Cette perspective analytique permet de saisir les contraintes auxquelles les chômeur.ses sont soumis.es depuis la dématérialisation, notamment en montrant que ce sont celle.eux qui sont les moins doté.es en capitaux culturels, sociaux et économiques qui éprouvent davantage de difficultés à utiliser les outils informatiques alors que ce dispositif visait notamment à accélérer leur accès aux droits (Deville, 2023). En même temps, les chômeur.ses font preuve d'autonomie dans l'utilisation des outils de gestion pour tantôt pour se conformer à l'attitude institutionnelle attendue d'elle.eux, tantôt pour négocier leur recherche d'emploi (Duvoux, 2009). On montrera aussi que certains surinvestissent les outils de gestion pour échapper aux contrôles de l'Etat social. Ainsi, il ne s'agit pas de considérer les chômeur.ses comme des individus passifs qui subissent l'action publique, modifiant ainsi leur rapport l'Etat. Ces dernier.ères participent à la produire en l'investissant pleinement ou partiellement, ou en la boycottant.

## IV. Une enquête ethnographique : accepter de se perdre sur son terrain d'enquête

L'enquête ethnographique a été menée de 2018 à 2021 et comprend plusieurs étapes. Une première partie de l'enquête s'est déroulée dans le cadre d'une Convention industrielle de formation par la recherche (Cifre) à la Ville de Paris. Elle constitue l'enquête principale de cette thèse. J'ai passé entre deux et quatre journées par semaine à Pôle Emploi ou dans les Pôles Insertion pendant deux ans. Si les observations directes fournissent le matériau principal de l'enquête, j'ai pu, à Pôle Emploi, mener des observations participantes à la réception en étant dans l'espace numérique ou à la table d'orientation. Les observations directes consistaient à être à côté des conseillères à l'emploi ou des travailleuses sociales lors des entretiens de diagnostic ou de suivi. Dans les Pôles Insertion, j'ai également mené une

semaine d'observations directes avec les instructrices. Au total, 24 entretiens ont été menés avec les conseillères à l'emploi et 21 entretiens avec les travailleuses sociales. J'ai également mené 26 entretiens avec les chômeur.ses sur ce territoire durant cette période. Une deuxième partie de l'enquête s'est déroulée pendant la pandémie de la Covid-19 dans la Drôme et a été ponctuée de plusieurs périodes de confinement. Parce qu'elle n'a duré que trois mois, dans un contexte social particulier, on la qualifiera de terrain secondaire. Il n'a pas été possible de mener d'observations directes compte tenu des restrictions sanitaires. Au total, 20 entretiens ont été menés avec les travailleuses sociales, 19 entretiens avec les conseillères à l'emploi et 14 entretiens avec les chômeur.ses.

Si l'enquête ethnographique s'est étirée sur un temps si long, c'est que j'ai été, pour reprendre les termes de Jeanne Favret-Saada (1977), « prise » par mon terrain. Ainsi, cette enquête n'a pas été placée sous le signe de la neutralité axiologique, si tant est qu'une enquête ethnographique puisse tenir cette ligne de conduite (Devreux, 2011). Elle a été placée sous celui de l'engagement ethnographique (Cefaï *et al.*, 2010). La raison principale à cela est que je me suis perdue sur mon terrain d'enquête. Les relations affectives qui s'y sont nouées m'ont amenée à être prise dans la bataille de mots (Favret-Saada, 1977), en l'occurrence de mots-plastiques (numérique et accompagnement) que les directions et les professionnelles brandissaient, tout en ne signifiant pas la même chose ni pour en faire le même usage. Accepter de se perdre dans son terrain tout en étant prise dans cette bataille de mots et ces rapports de pouvoir a permis d'utiliser mes erreurs et mes ratés pour en faire des leviers de connaissance (Rémy, 2014). L'analyse réflexive m'a poussée à réfléchir aux places assignées par les différents acteurs rencontrés sachant qu'elles étaient éminemment politiques et politisées. Elle a de ce fait permis de dénouer la signification de ces mots-plastiques. En outre, elle m'a amenée à m'interroger sur mes propres pratiques d'enquête et mes conditions de travail. Il m'a fallu réfléchir à la façon dont je me suis accommodée de ces rapports de pouvoir et plus particulièrement de cette relation de subordination violente avec mon employeur, de telle sorte que cette thèse puisse aboutir. En livrant le récit de la manière dont s'est déroulée l'enquête, il s'agit moins de tomber dans une complaisance narcissique (Beaud, 2011) que de montrer comment cette immersion dans le monde du travail donne des ressources pour l'objectiver (Naudier, Simonet, 2011).

## A. Une enquête impliquée en Cifre (janv. 2018- janv. 2021)

Dans un contexte d'amointrissement des financements de contrats doctoraux et de diminution du nombre de postes de maitresse de conférence dans les universités, la thèse Cifre apparait comme une ressource pour mener un travail de recherche en étant intégrée dans une entreprise. Pour les doctorant.es hésitant.es quant aux perspectives professionnelles de l'après-thèse, elle permet de se donner un temps de réflexion supplémentaire quant à son orientation professionnelle. C'est dans ce contexte d'incertitudes que j'ai proposé un projet de thèse à la Ville de Paris en janvier 2017 dans le cadre d'un appel à projet. Pour seule consigne, il fallait que l'objet de la thèse porte sur une problématique phare

de la Ville de Paris, sans davantage de précisions à ce sujet. Mon projet de thèse portait sur l'accompagnement des femmes au chômage en quartier populaire et s'inscrivait dans la continuité de mon mémoire de master 2. En juin 2017, une chargée de mission de la Ville de Paris m'appelle pour m'expliquer que je fais partie des projets de thèse sélectionnés et que je suis rattachée à la direction de la politique de la ville puisque mon sujet de thèse portait sur les quartiers populaires. J'ai signé mon contrat Cifre en janvier 2018. La spécificité d'un contrat Cifre, par rapport à tout autre contrat financé de recherche, est qu'il place les doctorants dans une relation de subordination avec l'entreprise puisqu'un contrat salarié le lie à son employeur. Concrètement, les doctorants sont supervisés par un.e tuteur.trice chargé.e d'encadrer leur recherche en plus du directeur ou de la directrice de thèse. Or, cette relation de subordination peut nuire à la liberté de la recherche (Perrin-Joly, 2010), ou tout du moins rendre difficile sa négociation. Les tuteurs.trices ont le pouvoir de contraindre la recherche lorsque le projet de thèse évolue. Cette relation de subordination pose aussi un nombre de questions éthiques et de techniques d'enquête lorsque celle-ci porte sur les salariées subordonnées aux directions auxquelles le/la doctorant.e est rattaché.e et que les résultats du projet de thèse ont pour objectif de les contrôler.

1. De l'accompagnement des femmes au chômage à l'accompagnement dématérialisé des chômeur.ses : une longue errance dans les services de la Ville de Paris

Avant de commencer ma thèse en janvier 2018 à la Ville de Paris, j'avais postulé pour être une service civique en mission locale<sup>6</sup>. Tout en subvenant à mes besoins financiers, cette activité me permettait d'ouvrir un terrain de recherche. Rapidement, en menant des entretiens avec les conseillères en mission locale sur l'accompagnement des femmes, ces dernières m'ont expliqué ne pas avoir le temps de s'attarder spécifiquement sur ce sujet au regard du nombre de personnes dont elles avaient à s'occuper, de l'absence de dispositif sur le sujet et de l'urgence de la situation dans laquelle elles se trouvaient. Ce début d'enquête a rejoint rapidement les résultats d'autres travaux en sociologie (Letablier, Perrier, 2008). Par ailleurs, au cours des réunions auxquelles j'assistais entre cadres de proximité et conseillères, la problématique du numérique dans leur travail apparaissait à plusieurs reprises. Qui plus est, mon bureau se trouvait à la direction de la Mission Locale ce qui me permettait aussi de prendre connaissance des réformes en cours dans cette institution. Le directeur impulsait une dynamique pour dématérialiser un ensemble de services. C'est dans ce contexte que j'ai tenté de négocier avec mon employeur la réorientation de mon sujet, passant de l'accompagnement des femmes au chômage à l'accompagnement dématérialisé des chômeur.ses. Si, dans un premier temps, la négociation s'est avérée difficile, arguant, peut-être à juste titre avec du recul, que mon objet d'étude pourrait porter sur l'accompagnement des femmes dans les milieux associatifs, ma tutrice a fini par accepter. Le contexte politique m'était assez

---

<sup>6</sup> Entre la fin de mon master en juin 2017 et le début de mon contrat de travail en janvier 2018, je n'avais plus de ressources financières puisque ma bourse d'étude s'arrêtait à la fin de mon master. Le service civique était un moyen de subvenir à des besoins financiers tout en pouvant rompre mon contrat de travail à tout moment.

favorable puisqu'à ce même moment, la Ville de Paris lançait un plan stratégique d'inclusion numérique piloté par une autre direction, la direction de l'action sociale. Ce plan visait à financer un certain nombre d'associations pour aider les personnes à utiliser les outils informatiques dans un contexte de dématérialisation des services.

Au fur et à mesure de mes recherches, le projet de thèse a évolué également sur un second point. La focalisation sur les quartiers populaires finissait par perdre de son sens puisque les associations financées dans le cadre de ce plan ne ciblaient pas exclusivement ces publics. La notion de classes populaires paraissait plus appropriée pour mettre en évidence l'hétérogénéité des positions sociales qui en découle. Elle permettait ainsi de défendre l'analyse selon laquelle une société est divisée en groupes sociaux occupant des positions inégales et pris dans des rapports de domination (Siblot, Cartier *et al.*, 2015). Par ailleurs, comme le souligne Sylvie Fol (2013) « à travers la territorialisation de l'action publique et l'application de principes de discrimination positive, la politique de la ville prétend régler les problèmes sociaux en les abordant par l'angle spatial. Cette hypothèse est évidemment sujette à débat », ne serait-ce que parce que les problèmes spatiaux ne se superposent pas parfaitement aux problèmes sociaux. Le chômage ne s'arrête pas aux frontières des quartiers populaires de même que les problèmes d'utilisation des outils informatiques. La négociation de l'abandon du terme quartier populaire au profit de celui de classes populaires a été un échec, au point de remettre en cause mon rattachement à la direction de la politique de la ville. La notion même de classes populaires a été vécue de manière particulièrement violente par ma tutrice qui m'expliquait ne pas comprendre ce que ce terme recouvrait, que la territorialisation de l'action publique permettait de saisir les problématiques de pauvreté en cela qu'elle les concentrait. Cela a marqué le début d'une longue errance<sup>7</sup> entre divers services à la Ville de Paris, allant du service portant politiquement le plan d'inclusion numérique, à celui de la formation aux métiers du numérique. Durant cette errance, chaque direction ou service interne aux directions a cherché à modifier mon projet de recherche afin qu'il lui serve de plan d'amélioration. Pour ma part, je tentais de concilier leurs exigences tout en gardant le cap épistémologique de ma recherche (Foli, Dulaurans, 2013). Ces ajustements ont abouti à des projets de thèse alambiqués comme « l'accompagnement des chômeur.ses par et pour le numérique », générant des insatisfactions de part et d'autre. Ma directrice de thèse a, plusieurs fois, émis le souhait de participer aux négociations concernant le sujet du projet de thèse mais a reçu systématiquement des fins de non-recevoir de la part de mon employeur.

Ce n'est qu'en septembre 2018, et non sans douleur, que ma situation s'est stabilisée à la Ville de Paris avec l'appui du directeur de Pôle Emploi qui a soutenu mon projet de recherche. Je me suis retrouvée à

---

<sup>7</sup> Cette errance est due à plusieurs problématiques. Lorsque j'avais présenté mon projet de thèse à la Ville de Paris, le formulaire précisait que l'on pouvait renseigner la direction à laquelle nous souhaitions être rattaché. J'avais précisé la direction de l'emploi. Cette direction ne m'a, au départ, pas retenu car il n'y avait pas suffisamment de bureaux disponibles ni suffisamment de budget pour accueillir une doctorante. En arrivant dans cette direction en septembre 2018, le directeur m'explique qu'il ne financera pas mes déplacements liés à la recherche. Au-delà d'une menace symbolique puisqu'un employeur doit payer les déplacements d'un salarié, il met aussi en évidence l'assèchement des budgets alloués au service public.

la direction de l'emploi avec une tutrice en charge de déployer le Plan Parisien d'Insertion par l'Emploi 2015-2020 (PPIE). Ce plan visait à mettre à l'emploi les chômeur.ses auquel un ensemble d'acteurs de l'emploi participe, parmi lesquels Pôle Emploi et les missions locales. Ce plan est conjointement mis en œuvre par la direction de l'emploi et la direction de l'action sociale de la Ville de Paris. Pour obtenir cette place, plusieurs concessions ont été nécessaires. A l'origine, mon projet de thèse prévoyait une analyse comparative urbain/rural. Ma tutrice m'a demandé d'abandonner la dimension rurale de l'enquête au motif que « ça n'intéresse pas la Ville de Paris ». Elle m'a demandé de ne plus mentionner le terme de « classes populaires ». Enfin, elle m'a proposé d'enquêter sur les travailleuses sociales dans la mesure où la direction de l'action sociale déployait des outils numériques pour équiper les salariées dans leur travail. En contrepartie, je lui ai demandé de pouvoir continuer mon enquête à Pôle Emploi dans la mesure où, au cours de cette errance, j'avais réussi à ouvrir ce terrain. Nous nous sommes donc accordées sur les termes de cette négociation et l'analyse comparative territoriale s'est transformée en une analyse comparative entre groupes professionnels.

Cet embarras pour catégoriser mon sujet de thèse dans une organisation du travail très divisée met en lumière les difficultés pour un employeur à opérationnaliser la notion d'accompagnement et celle de numérique. Le terme accompagnement est commun aux directions de la politique de la ville, de l'action sociale et de l'emploi. Ce résultat renforce l'idée que l'accompagnement est une notion floue, aux contours mal définis. Il en va tout autant du terme « numérique ». S'il apparaît comme un terme des réformateurs en 2018 dont j'userai pour négocier mes terrains auprès des directeur.trices qui sont mes principaux interlocuteur.trices au regard de mon statut de salariée, il recouvre des questions diverses et des acteurs très différents. Le « numérique » englobe à la fois des questions liées à l'inclusion numérique majoritairement traitée par des associations, des questions liées aux formations prises en charge par des écoles ou des centres de formation, ou des questions de dématérialisation pour améliorer la qualité des services publics et les conditions de travail des salariées dans le cadre de l'accompagnement des chômeur.ses.

## 2. S'accommoder d'un dispositif d'action public : la Cifre

A l'issue de ces négociations, le projet de thèse a donc été redéfini. Bien qu'amputé de la comparaison urbain/rural, l'accompagnement dématérialisé des chômeur.ses a pu être conservé. Par ailleurs, il a été enrichi en intégrant un nouveau groupe professionnel : les travailleuses sociales. J'ai obtenu de travailler à temps plein sur ma thèse, c'est-à-dire de ne pas faire de tâches annexes, à l'exception de ma participation à une réunion trimestrielle visant à sélectionner des start-up pour un incubateur (le numérique recouvrant aussi les questions liées aux start-ups...). Néanmoins, mon attitude subversive s'est soldée par un contrôle très resserré de mon travail de la part de ma tutrice. Toutes mes communications étaient au préalable relues et annotées, créant parfois des tensions autour des notions sociologiques telles que « chômeur.ses », « race » ou « rapports de domination ». Mes déplacements

devaient être visibles sur mon agenda électronique que je devais partager avec elle. Enfin, le fait de travailler à 100% du temps sur ma thèse a tourné à mon désavantage. Cela lui a permis de justifier le fait de ne pas avoir besoin de me rendre à l'université. Cette dernière avait en effet une certaine déconsidération pour la recherche. Lors d'une réunion dans une mairie d'arrondissement devant des élus, des acteurs associatifs locaux et institutionnels (Caf, Pôle Emploi etc), celle-ci m'a demandé de prendre la parole pour présenter mon travail de mémoire sur les associations et l'économie sociale et solidaire. Avant que je ne parle, elle m'a présenté à la salle, remplie d'une centaine de personnes de la façon suivante :

Ma tutrice : voici une chercheuse en sociologie qui a travaillé sur l'économie sociale et solidaire. Bon, comme tous chercheurs, ils cherchent... On ne sait pas ce qu'ils trouvent, mais ils cherchent... (elle rit. Silence froid dans la salle).

Réunion mairie d'arrondissement, janvier 2019.

Au-delà de l'humiliation ressentie, cette phrase met en évidence le mépris de ma tutrice vis-à-vis du monde de la recherche. Alors que je lui demande en fin de contrat de pouvoir me rendre plusieurs fois par semaine au laboratoire pour rédiger ma thèse, ma tutrice refuse et a des propos particulièrement violents, notamment à l'égard de ma directrice de thèse :

Ma tutrice : Je veux juste que tu te rendes compte que l'entreprise, ça marche pas comme ça. Chacun reste à sa place et toi, t'es pas la coordinatrice entre ta directrice de thèse et moi. Alors, ça m'a bien fait rire aussi, ta directrice de thèse qui m'envoie que tu feras ta thèse en 5 ans. Ils sont où pour nous les résultats hein ? Dans 5 ans (elle rit ironiquement). Mais qu'est-ce qu'on en a à foutre dans 5 ans ? Ca n'apportera rien ! Alors, elle est bien gentille ta directrice de thèse, elle est bien mignonne hein, je la vois là 2 fois par an et ça se passe bien, mais je vois pas pourquoi elle vient foutre son nez là-dedans, ça la regarde pas. C'est nous ton employeur ! Et c'est moi ta supérieure, et quand ton supérieur n'est pas d'accord, tu la fermes ! Et c'est ça qu'il va falloir que t'apprennes.

Réunion avec ma tutrice, février 2020

Cette réunion met en exergue les rapports de pouvoir et la violence de ces rapports, qui ont perduré pendant la thèse Cifre. Il s'agissait de me faire comprendre que toutes négociations, perçues comme une attitude subversive au regard de mon attitude en début de contrat, sont vaines et qu'il me faut désormais être docile pour pouvoir mener ma thèse sans encombre. Ma directrice de thèse, qui incarne le monde de la recherche, est méprisée aux yeux de ma responsable. Cela vient notamment du fait que les résultats attendus de ma thèse ne permettront pas d'évaluer le PPIE puisque la durée de la thèse annoncée par ma directrice de thèse à ma tutrice est plus longue que les trois ans prévus par le contrat Cifre. Or, pour ma tutrice, mon rôle était de réaliser une recherche-action de ce plan afin de proposer des solutions

d'amélioration pour accélérer le retour à l'emploi des allocataires du RSA. En effet, faire appel à des chercheurs.es, plutôt jeunes, permettait de réaliser une évaluation quasi gratuite d'un plan d'action publique dans une direction qui ne dispose pas de budget nécessaire pour faire appel à un cabinet de conseil. En même temps, il s'agissait de me tenir à l'écart des décisions politiques, suspectées au regard de ma position de chercheur.se de les critiquer et de les juger. J'ai donc travaillé de manière relativement isolée, n'ai pas assisté aux réunions d'équipes ce qui tendait à m'en exclure, donnant à ma tutrice un pouvoir relativement important sur mon travail.

Dans ce contexte, j'ai essayé de trouver des manières de faire pour m'accommoder de ce contrôle du travail et continuer à faire ma thèse en gardant un cap épistémologique. A l'instar de Gérard Gaglio (2008), il a fallu s'inventer une posture professionnelle. Cette dernière visait moins à tracer une frontière entre mon travail salarié et mon travail de recherche qu'à se départir du contrôle du travail pour continuer à être autonome dans ma recherche. Je me suis inventée des réunions de travail au laboratoire que je prenais soin de noter sur mon agenda électronique pour justifier mes absences à mon bureau. Ma tutrice les a acceptées pour ne pas entacher davantage la réputation de la Ville de Paris après les difficultés rencontrées en début de thèse. Pour chaque communication pour des colloques, j'ai écrit une première version, que je lui ai transmise. Systématiquement, cela faisait l'objet d'une réunion entre elle et moi, que je vivais de manière assez violente, mais lors desquelles je me contentais d'acquiescer. Je faisais ensuite une reprise de ma communication et je triais les remarques de ma tutrice. Je ne transmettais pas la version corrigée puisque ma tutrice ne me la réclamait pas. Enfin, j'ai fait preuve de « pro-activité », reprenant le vocable managérial régulièrement sollicité au sein du service. Autrement dit, j'ai demandé à assister à certaines réunions, j'ai demandé à participer à des projets menés par la direction de l'action sociale et de l'emploi. Si mes demandes sont restées vaines, l'adoption d'un langage managérial auprès de mes collègues a permis de montrer que je pouvais m'intégrer à mon environnement de travail et ne pas être trop isolée. Parmi les autres stratégies adoptées, j'ai passé beaucoup de temps sur le terrain au point parfois de n'être qu'une demi-journée par semaine à mon bureau à la Ville de Paris. Sur le terrain, je n'étais pas contrôlée et en plus, je partageais avec les enquêtées les souffrances subies au travail. Cette proximité a aussi permis de gagner leur confiance et de me départir de l'habit de consultante qu'elles m'avaient prêté. Tous ces éléments ont contribué au fait que je me perde dans mon terrain et mon objet de recherche.

### 3. Une enquête sur le numérique : se départir de l'habit de consultante en organisation auprès des enquêtées

Mon arrivée sur le terrain s'est généralement faite par les directrices qui, au regard de mon statut de salariée à la direction de l'emploi de la Ville de Paris, étaient mes principales interlocutrices. J'ai présenté mon sujet de la manière suivante : comprendre comment le numérique transforme l'accompagnement des chômeur.ses. Cette formulation s'est avérée être plutôt fructueuse en ce sens

qu'elle reprenait leurs mots réformateurs. Cette entrée par les directions s'est d'abord présentée comme un atout, notamment à Pôle Emploi. En effet, les conseillères à l'emploi qui s'emparaient du numérique à des fins d'ascension professionnelle me sollicitaient pour mener un entretien et mettre en évidence leur engagement dans cette réforme. Néanmoins, cette approche a constitué un biais de terrain important vis-à-vis des professionnelles critiques à l'égard de la dématérialisation qui se sont montrées, dans un premier temps, relativement méfiantes. J'ai donc dû passer du temps dans les agences, travailler à l'accueil de Pôle Emploi en m'emparant des tâches peu prestigieuses que les conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel ne souhaitaient pas réaliser. J'ai donc pu nouer des contacts dans ces espaces d'accueil, rassurer les conseillères à l'emploi et, par bouche à oreille, j'ai pu mener des entretiens avec les professionnelles de métier. Dans les Pôles Insertion, l'approche a été toute différente. J'ai présenté mon sujet et ma méthode en réunion d'équipe devant des professionnelles plutôt méfiantes, qui posaient un ensemble de questions pour savoir « à quel camp j'appartenais » selon leurs propres termes. A l'issue de la réunion, une ou deux travailleuses sociales, plus convaincues que les autres, sont venues me voir pour accepter de faire un entretien et mener des observations avec elles. Selon elles, la réunion les avait rassurées car « on avait peur que vous soyez un cabinet de conseil ou autre ». Ma présence sur le long terme, le fait de manger avec elles, et le bouche à oreille m'ont permis de mener des entretiens avec de nombreux membres de l'équipe des deux Pôles Insertion.

Que ce soit à Pôle Emploi ou dans les Pôles Insertion, les professionnelles de métier m'ont fait part de leur souffrance au travail. Les déjeuners, les discussions informelles dans les couloirs nous ont amené à discuter de nos conditions de travail respectives et à nouer des relations affectives. Elles devenaient petit à petit des « compagnons de route » (de Sardan, 1995). Plus le temps avançait, plus il m'était difficile d'analyser mes données de terrain de façon distanciée. L'analyse comparative apparaissait comme un moyen de porter de nouvelles lunettes vis-à-vis un terrain dans lequel je m'étais beaucoup impliquée.

## B. Une enquête pendant la Covid-19 (février 2021 – avril 2021)

La crise de la Covid-19 a mis un terme plus rapidement que prévu à ma présence à la Ville de Paris et m'a contraint de quitter mon terrain parisien, même si j'ai gardé pendant quelques temps des nouvelles des enquêtées. Travaillant à mon domicile, ma tutrice ne pouvait plus contrôler mon activité et j'ai donc pris le parti de reprendre la comparaison urbain/rural pour prendre du recul par rapport à mon terrain parisien. En consultant différents documents recueillis sur l'Internet, j'ai pu constater que le territoire de la Drôme avait participé à une mission pilotée par le gouvernement intitulée « insertion des allocataires du RSA. Simplifier, impliquer, connecter ». Dans ce document, la Drôme faisait partie de la dizaine de départements à avoir mis en œuvre des outils numériques pour l'accompagnement des chômeur.ses. J'ai examiné l'équivalent du PPIE, qui se nomment en réalité des Plans Départementaux d'Insertion vers l'Emploi (PDIE), de chacun des départements impliqués dans la mission. En effet, ces PDIE cadrent la politique de l'emploi et la politique sociale des départements. Celui de la Drôme

comprenait un axe de travail visant à « *miser sur la proximité et le numérique* », précisant que « *l'accompagnement doit pouvoir bénéficier de la révolution numérique, en facilitant l'accès du bénéficiaire et des professionnels aux informations, facilitant l'orientation et les démarches* » (PDIE de la Drôme, p. 7). En menant une analyse comparative sur deux territoires, l'un urbain à Paris et l'autre péri-urbain voire rural dans la Drôme, j'ai émis l'hypothèse que la dématérialisation pouvait engendrer des pratiques d'accompagnement différenciées au regard des inégalités d'accès des chômeur.ses aux institutions. Enfin, au moment de l'enquête, la Ville de Paris avait une orientation politique à gauche, tandis que le conseil départemental de la Drôme était plutôt de droite ce qui pouvait modifier les orientations des politiques sociales et de l'emploi. Cette hypothèse s'est in fine avérée peu fructueuse.

Pour négocier mon terrain, je suis passée là encore par la direction de l'action sociale afin d'avoir les contacts des directrices d'agence. A Pôle Emploi, j'ai contacté le directeur départemental qui a accepté assez facilement ma demande lorsque je lui ai expliqué que j'avais déjà réalisé cette enquête à Paris. Une fois l'accord des directrices départementaux obtenu, j'ai pris contact avec les directrices d'agence. Dans les Pôles Insertion, elles ont fait suivre mon mail aux salariées. Après être entrée en contact, je me suis présentée comme une fille du pays qui revenait sur son territoire pour en comprendre les spécificités, contribuant ainsi à rassurer mes enquêtées sur le fait que je n'étais pas mandatée par un cabinet de conseil. Cela s'est avéré être un atout pour comprendre leur travail, les déplacements effectués, les problématiques rencontrées. A Pôle Emploi, je suis passée par les réunions d'équipe pour me présenter et j'ai rencontré les mêmes difficultés que sur mon terrain parisien. Ce sont les conseillères à l'emploi soutenant la réforme qui ont été les premières à participer à l'enquête. Il a fallu que je me rende en agence et que je rencontre des professionnelles de métier pour les rassurer sur mon enquête, en me présentant là encore comme une sociologue revenant sur son territoire pour en comprendre ses spécificités.

Néanmoins, enquêter en temps de Covid-19 a posé un certain nombre de difficultés. D'une part, je n'ai pas pu déjeuner dans les agences pour des raisons sanitaires, m'empêchant d'accéder à toutes les discussions informelles. Par ailleurs, le nombre de salariées en agence étant extrêmement restreint, il ne m'a pas été possible de voir comment vit une agence, les difficultés que les professionnelles rencontrent notamment lors d'un flux de chômeur.ses important qui, au demeurant, étaient elle.eux aussi peu nombreux.ses. Les tensions entre les salariées étaient invisibles car celle.eux-ci s'arrangeaient pour venir sur site avec les collègues avec lesquelles elles s'entendaient bien. Enfin, au moment de la Covid-19, le sujet du télétravail a envahi les entretiens car, pour mes enquêtées, le télétravail faisait partie des problématiques du numérique. Elles ont également beaucoup insisté sur les difficultés pour les chômeur.ses à accéder au service public dans un contexte de dématérialisation. Si ce terrain dans la Drôme a permis de décentrer mon regard sur le travail des professionnelles à Paris, il a en revanche contribué à diluer mon sujet en faisant du numérique un terme articulant télétravail et outils de gestion.

Ce deuxième terrain m'a éloignée de mon sujet. Dès lors, il a été nécessaire de me recentrer sur mon objet de recherche et de mieux définir la dématérialisation.

### C. Enquêter sur des chômeur.ses : le soupçon permanent du contrôle institutionnel

Pour comprendre les pratiques des chômeur.ses pour rechercher un emploi, j'ai mené une enquête auprès de ces dernier.ères. Cet aspect de l'enquête a été la plus difficile à mener. Cela s'explique pour plusieurs raisons dont la première réside dans le contrôle plus resserré de l'Etat envers les assistés depuis les années 1990 (Dubois, 2021). Cela a engendré une méfiance accrue vis-à-vis de l'enquêtrice, soupçonnée de les contrôler. De plus, les enquêtes en milieu populaire sont toujours plus difficiles à réaliser du fait de la distance qui sépare le monde des sociologues des classes populaires (Mauger, Pouly, 2019), notamment lorsque qu'il s'agit de rencontrer la frange précaire de cette classe sociale. Pour remédier à cela, j'ai opté pour différentes techniques d'enquête selon le territoire sur lequel je me situais. Dans la Drôme, j'ai mené mon enquête durant la crise sanitaire de la Covid-19 en 2021. Les périodes de confinement successives ont fait que peu de chômeur.ses se rendaient au guichet. L'institution les encourageait très fortement à réaliser leurs démarches en ligne. En me postant devant Pôle Emploi pendant plusieurs jours, j'ai rencontré une dizaine de chômeur.ses dont cinq ont accepté un entretien. J'ai alors décidé de passer par des associations qui les accueillaient mais là encore, le contexte sanitaire m'a été peu favorable. Seule une association située à 1 heure de route d'un Pôle Emploi a répondu positivement. Il s'agissait d'une association d'accueil et d'hébergement d'urgence. Fait rare pendant l'enquête, tous les chômeur.ses inscrit.es à Pôle Emploi ou au RSA ont répondu favorablement à ma demande. Le nombre de réponses positives contrastaient fortement avec le faible nombre de personnes répondant favorablement à ma demande lorsque je me postais devant Pôle Emploi. Cela m'amena à la qualifier d'institution familière (Siblot, 2006). Son caractère polyvalent (démarches administratives, logement, aide à la recherche d'emploi) et généraliste ainsi que son ancrage dans l'espace local éloignaient les craintes de contrôle de l'Etat social. Les chômeur.ses rencontrés dans cette association sont dans des situations de très grande précarité, logeant chez des amis, dans des camions ou bénéficiant de logement temporaire dans l'association. Le contexte sanitaire ne m'a pas permis de construire un échantillon de profils diversifiés dans la Drôme contrairement à Paris où j'ai dû, là aussi, combiner plusieurs stratégies d'enquête. La première a consisté à capter les chômeur.ses dans l'espace numérique à Pôle Emploi. En échange de leur inscription ou du pointage que je faisais à leur place, ils ont accepté un entretien avec moi. J'ai bénéficié alors du statut de service civique auquel ils attribuaient un bon rôle. Mais les chômeur.ses se rendant dans l'espace numérique étaient les plus âgés de ma population ou des personnes immigrées maîtrisant mal le français. Pour tenter de résoudre ce biais de terrain, j'ai demandé des entretiens aux chômeur.ses lorsqu'ils avaient rendez-vous avec leurs conseillères à l'emploi ou travailleuses sociales et auxquels j'ai assisté. Accepter ces entretiens en présence des professionnelles

permettait de montrer leur « bonne foi » au guichet de l'Etat social. Mais lorsque je recontactais les chômeur.ses, la plupart ne m'ont pas répondu. Celle.eux qui acceptaient étaient celle.eux qui étaient les plus critiques vis-à-vis des réformes en cours ou du suivi dont iels bénéficiaient. La troisième technique d'enquête a consisté à demander à Pôle Emploi de contacter des chômeur.ses bénéficiant de la prestation Activ'Emploi<sup>8</sup>, initialement prévue pour des chômeur.ses ayant un statut de cadre et qui seraient autonomes avec le numérique selon les termes de l'institution. Il s'agissait alors de capter les chômeur.ses qui ne se rendaient plus à Pôle Emploi depuis la dématérialisation puisqu'iels pouvaient faire leurs démarches administratives et leur recherche d'emploi de chez elle.eux. La plupart des chômeur.ses rencontrés avec cette prise de contact n'étaient pas cadres, mettant en évidence « un codage alimentant la mesure de la productivité de chaque agence » (Pillon, 2017, p. 216). En revanche, iels avaient une scolarité plutôt longue (bac +3/bac + 5), recherchant un emploi dans des secteurs spécifiques comme être chargé.e de projet dans une start-ups, être directeur d'un restaurant ou être coordinateur de mission. Enfin, une autre technique d'enquête a consisté à me poster devant Pôle Emploi ou les Pôles Insertion. Demandant aux chômeur.ses s'iels acceptaient un entretien avec moi, j'ai là encore essuyé de nombreux refus. Celle.eux qui acceptaient et avec qui je menais l'entretien, sans qu'iels l'écourtent, avaient là aussi des études plutôt longues ou des enfants à l'université, témoignant d'une socialisation au monde universitaire. Les autres ont accepté les entretiens mais l'ont écourté au gré de mes questions trop insistantes à leur goût. Le cas le plus extrême m'a même demandé ma carte d'étudiante qu'il a prise en photo « pour se protéger » m'a-t-il. Ces pratiques témoignent d'une crainte de contrôle de l'Etat social malgré le temps passé à les rassurer au sujet de l'anonymisation des entretiens et des buts de l'enquête. J'ai expliqué que mon enquête visait à comprendre leurs rapports à Pôle Emploi et aux Pôles Insertion. Cette manière de la présenter s'est avérée bien plus fructueuse que lorsqu'au début de mon terrain, je leur ai expliqué vouloir comprendre comment iels recherchaient un emploi. Cette première négociation de terrain, qui a échoué puisque je n'ai eu aucune réponse positive, témoigne là encore de la peur du contrôle de l'Etat social lorsqu'il s'agit d'aborder la recherche d'emploi dans le cadre des politiques d'activation des chômeur.ses.

## V. Plan de la thèse

Cette thèse est divisée en trois parties, qui entrent progressivement dans l'analyse interactionniste des groupes professionnels pour montrer comment les travailleuses s'accommodent à un dispositif gestionnaire. Une première partie de la thèse explorera le déploiement du dispositif et ses effets sur les groupes professionnels. Le **chapitre 1** retracera la genèse de la dématérialisation de 1997 à nos jours pour comprendre le contexte de son émergence et saisir sa déclinaison à Pôle Emploi et dans les Pôles

---

<sup>8</sup> La prestation Activ'Emploi donne aux chômeur.ses des accès à des sites internet pour la recherche d'emploi. Iels ont un suivi durant 4 mois par le prestataire.

Insertion. Ce faisant, il analysera les configurations de réformes dans laquelle le dispositif est pris, mettra en évidence qu'il s'agit d'un processus, borné par des phases de ralentissement et des phases d'accélération dans sa mise en œuvre. Ce chapitre mettra en regard la genèse de ce dispositif avec sa mise en œuvre dans les Pôles Insertion et à Pôle Emploi. Il s'agira de montrer les réorganisations dans lesquelles il s'inscrit, les outils de gestion déployés et leurs visées. Il permettra de mettre en évidence la diversité des formes que peut prendre la dématérialisation selon les institutions et les territoires. Le **chapitre 2** nous fera entrer parmi les groupes professionnels pour comprendre comment ils se structurent. Il montrera que la dématérialisation fragmente les groupes professionnels, produisant deux rapports au travail différents. Les professionnelles de métier sont critiques vis-à-vis de la réforme en cours tandis que les professionnelles du côté de l'organisation la soutiennent. Les premières valorisent le travail relationnel tandis que les secondes cherchent à rendre l'organisation performante au regard du nombre de chômeur.ses à accompagner.

La deuxième partie de cette thèse sera consacrée à la manière dont les professionnelles s'accommodent à un dispositif gestionnaire. Elle interrogera les formes d'appropriations, de subversion, de détournement des outils de gestion afin que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales mènent un travail de qualité, c'est-à-dire correspondant aux représentations qu'elles se font de leur travail, malgré la rationalisation gestionnaire, l'appauvrissement et le déclassement dans le travail. Le **chapitre 3** nous fera entrer dans l'activité concrète de travail des conseillères à l'emploi, puis des travailleuses sociales. Il s'agira ainsi de mieux comprendre les spécificités des accompagnements respectifs de chacun des métiers. En partant des pratiques concrètes, il analysera les rationalisations professionnelles pour mettre en évidence qu'elles sont différentes selon les professionnelles de métier ou les professionnelles appartenant au professionnalisme organisationnel, les secondes s'accordant davantage sur les rationalisations gestionnaires que les premières. Néanmoins, il s'agira également de montrer qu'elles sont paradoxales en ce sens que les procédures et les règles sont parfois intenables pour les professionnelles se situant du côté du professionnalisme organisationnel les amenant à les détourner. Elles sont paradoxales aussi car certaines règles et procédures font sens pour les professionnelles de métier qui se les approprient. Ce chapitre analysera les manières de faire et les positionnements des salariées face à la dématérialisation, et contribuera à en saisir les divergences pour comprendre ce qui signifie un travail bien fait. Le **chapitre 4** mettra en évidence les effets de la dématérialisation sur les groupes professionnels qui composent les agences. On montrera qu'elle engendre un appauvrissement du travail chez les conseillères à l'emploi. Elle produit un déclassement dans le travail pour les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales puisque l'introduction d'une nouvelle technologie engendre une redistribution des tâches qui se fait des salariées les moins qualifiées vers les salariées les plus qualifiées. A Pôle Emploi, les conseillères à l'emploi exercent les mêmes tâches que les services civiques qui pratiquent un travail gratuit. En partant de l'exécution des tâches, ce chapitre analysera les différentes formes de dégradation des conditions de travail. Il mettra en évidence que les professionnelles se situant du côté du professionnalisme organisationnel négocient avec les cadres de

proximité un ensemble de tâches leur permettant d'échapper un tant soit peu à un déclassement dans le travail. Pour les professionnelles de métier, ces négociations sont plus difficiles à mener. Elles s'accommodent de cette dégradation des conditions de travail à travers des formes de solidarité, des négociations collectives ou encore la reconnaissance qu'elle tire à aider les chômeur.ses. Ce chapitre s'intéresse en somme aux stratégies mises en place par les salariées pour s'accommoder à un dispositif gestionnaire alors que les conditions de travail se dégradent.

La troisième partie se focalisera sur les interactions aux guichets. On montrera d'une part que les professionnelles utilisent la dématérialisation pour assoir leur domination et mettre au travail les chômeur.ses. D'autre part, on analysera l'autonomie dont font preuve les chômeur.ses pour négocier cette mise au travail. Le **chapitre 5** mettra en évidence la façon dont les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales utilisent la dématérialisation pour que les chômeur.ses deviennent autonomes et responsables, se faisant les relais des normes promues par les politiques d'activation. Néanmoins, elles procèdent de façon différenciée selon leur charge de travail et la valeur sociale des chômeur.ses pour les « mettre au travail ». Lorsque ces dernier.ères refusent ou qu'elles les soupçonnent de ne pas vouloir se conformer à ces normes, les professionnelles de métier et les professionnelles du côté de l'organisation se servent de la dématérialisation comme outil de contrôle. Pour autant, selon la valeur sociale des chômeur.ses, les professionnelles de métier utilisent leur pouvoir discrétionnaire pour éviter à certains chômeur.ses de se faire contrôler par les institutions. Cette perspective contribue à dégager des facteurs importants de différenciation des interactions aux guichets, qui se fait en fonction de la valeur sociale des chômeur.ses. Enfin, le **chapitre 6** s'intéressera aux manières de faire des chômeur.ses pour échapper à ces rapports de domination, voire échapper aux contrôles. Il dressera des portraits de chômeur.ses pour montrer que le capital culturel, social et économique dont iels disposent déterminent leur possibilité d'échapper aux rapports de domination et aux contrôles de l'Etat social. En outre, il analysera également la façon dont les chômeur.ses recherchent un emploi et mettra en évidence qu'iels se réapproprient cette injonction institutionnelle à la mise en activité pour montrer qu'iels travaillent. On montrera que les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures utilisent les outils informatiques pour rechercher un emploi tandis que les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des classes populaires procèdent par interconnaissance ou/et sollicitent les conseillères à l'emploi et travailleuses sociales. Ne pouvant prouver leur recherche d'emploi via l'Internet, iels sont susceptibles d'être davantage contrôlé.es que les autres, produisant un ressentiment vis-à-vis de l'Etat social et plus généralement vis-à-vis de l'Etat.



## PARTIE 1. L'AUTONOMIE PROFESSIONNELLE FACE A LA DEMATERIALISATION DES SERVICES

En 2022, un rapport du Défenseur des Droits<sup>9</sup> pointait que « tous les ans, plus de 80 % des réclamations adressées au Défenseur des Droits concernent les difficultés liées aux services publics » (p. 4). Or, d'après les réformateurs, la dématérialisation devait être un vecteur d'amélioration de la qualité des services publics, devait offrir un environnement de travail modernisé aux salariées de la fonction publique tout en maîtrisant les dépenses budgétaires de l'Etat. Devenue un instrument du New Public Management, elle devait permettre, toujours selon les termes des réformateurs, de « débureaucratiser » les administrations publiques en les rendant plus flexibles, plus réactives, plus performantes. Au regard du rapport du Défenseur des Droits, il semble y avoir une disjonction entre les mots d'ordre réformateurs et les problématiques concrètes d'accès aux services publics.

Depuis les années 2000, la littérature en sociologie et en sciences politiques étudie les effets du New Public Management sur les bureaucraties (Bezès, 2007 ; Le Galès, Scott, 2008 ; Pollitt, 1990 ; Clarke, Newman, 1997 ; Hoggett, 1996 ; Hood et al., 1999 ; Hibou, 2013). Ces travaux mettent en évidence que les bureaucraties, telles qu'entendues par Weber (1995) c'est-à-dire des organisations efficaces, équitables, légales et rationnelles, se recomposent plus qu'elles ne se transforment radicalement sous l'effet du New Public Management. Les auteur.trices montrent que les réformes déployées dans ce contexte ont été « vecteur d'un néo taylorisme marqué par l'emprise de dispositifs de contrôle » (Bezès, 2020, p. 21) sur les bureaucraties. Dans la lignée de ces études, cette partie vise à analyser les recompositions bureaucratiques de Pôle Emploi et des Pôles Insertion et à en saisir les effets sur l'autonomie de deux groupes professionnels, soient les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales. En effet, ces groupes professionnels sont percutés par la dématérialisation dans la mesure où elle introduit de nouvelles procédures dans l'organisation du travail. Elle a pour conséquence une procéduralisation du travail relationnel (Demailly, 2022), définie comme une externalisation des savoir-faire et de l'expertise des professionnelles sur des outils de gestion, comme une conception exogène de ces outils mettant en difficulté les professionnelles qui les utilisent, et comme la technicisation de ces savoirs c'est-à-dire une mise en forme rationnelle, logique, parfois algorithmique à travers un script informatique à suivre. On montrera que cette rationalisation est d'une part gestionnaire, en déployant ou en reconduisant des objectifs quantitatifs, et d'autre part bureaucratique puisqu'elle est caractérisée par deux traits caractéristiques de la domination légale-rationnelle : le renforcement des formes d'autorité

---

<sup>9</sup> Rapport du Défenseur des Droits, 2022, *Dématérialisation des services publics : trois ans après, où en est-on ?* [https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/2023-07/ddd\\_rapport\\_dematerialisation-2022\\_20220307.pdf](https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/2023-07/ddd_rapport_dematerialisation-2022_20220307.pdf)

de contrôle et le renouvellement de règles codifiées (Weber, 1995). Ces deux types de rationalisation menacent l'autonomie professionnelle, définie comme « le poids des groupes professionnels dans la définition de leur travail, entendu à la fois comme un ensemble d'activités pratiques à réaliser et de ressources mobilisables en conséquence, et comme un ensemble de buts poursuivis et de significations associées » (Boussard, Demazière, Milburn, 2010, p. 159).

En s'appuyant sur la littérature grise et sur les observations menées dans les Pôles Insertion et à Pôle Emploi dans le cadre de l'enquête ethnographique, la première partie vise à montrer que la dématérialisation est un support à la diffusion d'un gouvernement par la performance (Bezès, 2020). Pour l'auteur, ce gouvernement par la performance renforce la bureaucratisation parce qu'il articule deux types de rationalisation : une rationalisation par les règles et une rationalisation par les nombres. Pour montrer que la dématérialisation articule ces deux types de rationalisation, on partira des visées des outils de gestion déployés. Ces derniers répondent à des impératifs de performance, d'encadrement des pratiques et de service rendu aux chômeur.ses.

Le deuxième chapitre vise à interroger la manière dont la dématérialisation vient percuter les groupes professionnels en partant de leur hétérogénéité (Gadéa, Demazière, 2009). On s'appuiera pour cela sur les observations directes et les entretiens menés durant l'enquête. On montrera alors qu'avec la dématérialisation émerge deux normes opposées de professionnalisme qui sont plus ou moins installées selon les pratiques managériales, le degré de segmentations professionnelles, les différences générationnelles et le soutien aux syndicats.

# Chapitre 1. La dématérialisation : du projet politique aux projets gestionnaires

A en croire les différents livres contemporains qui ont été écrits au sujet de la dématérialisation, le “numérique” serait le vecteur d’une transformation majeure de l’Etat car il mettrait un terme aux pesanteurs bureaucratiques en proposant des solutions agiles, réactives, reliées, mobiles et créatives (Colin, Verdier, 2015 ; Algan, Cazenave, 2016 ; Verdier, Pezziardi, 2017 ; Babinet, 2020). Dans ces différents ouvrages, la critique du modèle bureaucratique y est omniprésente, qualifié par ces réformateurs d’être trop rigide, trop lent, trop lourd. “Le numérique” y est présenté comme une solution peu onéreuse car il résoudrait les “lourdeurs bureaucratiques”. L’étude des ouvrages de ces auteurs met en évidence qu’ils produisent un sens commun réformateur (Topalov, 1999) c'est-à-dire « un fonds commun de diagnostics (de crise) et de solutions (de réforme) où chacun vient puiser son inspiration » (Vauchez, Willemez, 2007, p. 5). Ce sens commun réformateur n’est cependant pas nouveau puisque dès les années 1990, un ensemble d’« entrepreneurs de réformes »<sup>10</sup> (Bezès, Le Lidec, 2010), comprenant des hauts-fonctionnaires, des professionnels de la politique ou des dirigeants d’entreprises, convaincus des potentialités de l’Internet, vont introduire cette technologie dans l’Etat pour le réformer. Pour cela, ils s’inspirent des réformes managériales menées dans les années 1980 qui visent à modifier l’organisation des entreprises afin qu’elles fonctionnent en réseau (Boltanski, Chiapello, 1999). Ces « entrepreneurs de réformes » (Bezès, Le Lidec, 2010) souhaitent importer ce mode d’organisation au sein de l’Etat en se servant des nouvelles technologies de l’information et de la communication. Très rapidement, au cours des années 2000, la dématérialisation devient un vecteur de diffusion du New Public Management dans l’Etat afin de maîtriser les coûts des administrations publiques.

Ce sens commun réformateur est suffisamment imprécis pour que chaque acteur vienne y puiser les arguments nécessaires à la justification d’une réforme spécifique à mettre en œuvre au sein de l’Etat, puis au sein des administrations publiques. Dans un tout autre domaine, en partant du déploiement des tests de dépistage des drogues au volant, Renaud Crespin (2006) montre que ce dispositif a subi des processus de stabilisation et d’inflexion au gré des mobilisations, notamment médiatiques, au point de se demander si, in fine, les tests de dépistage des drogues au volant visent à lutter contre l’insécurité routière ou contre la consommation de drogues. On peut dire que la dématérialisation suit un cheminement similaire. D’abord déployée au sein de l’Etat, elle subit des inflexions en se trouvant à la croisée de différentes politiques publiques. En endossant un discours gestionnaire dans un contexte de réduction des coûts des administrations, plusieurs politiques publiques s’en emparent, parmi lesquelles

---

<sup>10</sup> Les entrepreneurs de réforme se définissent comme des « groupes d’acteurs qui revendiquent l’intention et sont en position de transformer les règles d’une institution en faisant montre de compétences et de ressources pour élaborer des diagnostics, promouvoir des solutions et constituer des coalitions favorables à leurs projets » (Bezès, Le Lidec, 2010, p. 58).

les politiques de l'emploi et les politiques sociales. La dématérialisation trouve un écho au sein de la direction de Pôle Emploi qui met en œuvre les politiques de l'emploi, et au sein des conseils départementaux qui pilotent les politiques sociales. Ces acteurs s'en saisissent et se l'approprient pour, d'une part, maîtriser leurs dépenses publiques dans un contexte d'augmentation du nombre de chômeur.ses à accompagner et, d'autre part, mettre en activité les chômeur.ses dans un contexte de renforcement des politiques d'activation. Néanmoins, chacune de ces institutions ne met pas en œuvre la dématérialisation de la même façon. La comparaison de différentes institutions sur différents territoires permet ainsi de saisir le caractère plurivoque de la dématérialisation à Pôle Emploi et dans les Pôles Insertion, qui sont les agences dans lesquelles le RSA est spécifiquement mis en œuvre. En suivant le programme de Jean-Marc Weller (1999) qui invite à prendre au sérieux les objets, les espaces et les dossiers dans les administrations, ce chapitre s'intéresse aux formes matérielles que prend la dématérialisation dans ces institutions. En effet, elle s'ancre dans des dossiers bureaucratiques, des outils informatiques, des réglementations, des lieux et des règles de travail. Quelles formes prend la dématérialisation dans ces institutions ? Quels sont les outils de gestion déployés et quelles sont leurs visées ? Quelles sont les règles bureaucratiques qui les accompagnent ?

Avant de répondre à ces questions, on reviendra dans un premier temps sur la genèse de la dématérialisation pour mettre en évidence qu'elle devient très rapidement, cinq ans après sa mise à l'agenda politique, un dispositif des réformes du New Public Management.

La deuxième partie aura pour objectif de matérialiser la dématérialisation au sein de Pôle Emploi et des Pôles Insertion. Dans un contexte de maîtrise des dépenses publiques, ces acteurs institutionnels se sont approprié la dématérialisation pour rendre leurs organisations performantes dans un contexte de chômage de masse. Il s'agit de gérer le flux de chômeur.ses, d'économiser du temps de travail aux professionnelles, de quantifier leur activité ainsi que d'outiller la production de leurs décisions pour limiter le risque d'un chômage de longue durée. Ils en ont également fait un dispositif au service des politiques d'activation en déléguant sur les chômeur.ses un certain nombre de tâches autrefois réalisées par les conseillères à l'emploi ou les travailleuses et en demandant à ces professionnelles de « ne pas faire à leur place » les démarches administratives.

## I. La dématérialisation : un dispositif gestionnaire pour réformer l'Etat

D'après les discours politiques, on assisterait depuis la fin des années 2010 à une révolution numérique dans les administrations publiques avec l'émergence de l'intelligence artificielle, des données collectées en masse, de l'e-administration. Ces politiques seraient innovantes parce qu'elles déploieraient les nouvelles technologies dans l'administration publique. En se centrant plus spécifiquement sur la

dématérialisation<sup>11</sup>, on s'apercevra qu'elle est en réalité moins une innovation que le fruit d'une longue construction politique. Elle a démarré à la fin des années 1990 dans un contexte politique où il était question de faire émerger un Etat qui se parerait des atouts de la modernité tout en cherchant à limiter ses dépenses publiques (Bellon, 2022). Près de trente ans après, en 2018, la dématérialisation fait toujours l'objet d'une attention particulière du gouvernement. Le programme Action Publique 2022 développé par le président de la République Emmanuel Macron prévoit que 100% des services publics soient dématérialisés à cette échéance. Comment expliquer qu'à l'issue de trente années de politiques menées au nom de la dématérialisation, celle-ci ne soit toujours pas achevée ?

En retraçant la « trajectoire de réformes » (Bezès, Palier, 2018) de la dématérialisation, c'est-à-dire en montrant que les successions de réformes liées à la dématérialisation ont des conséquences sur les suivantes et ont un effet de transformation du mode de fonctionnement de l'Etat, cette première partie tente de répondre à cette interrogation. En partant des différences de mise en (in)visibilité de la dématérialisation, c'est-à-dire des phases où ce dispositif gestionnaire fait l'objet d'une forte communication politique et des phases où il semble disparaître de l'espace public, il a été possible d'identifier trois configurations de réformes (Bezès, 2009). Une première configuration (1997-2003) met en évidence une communication politique intensive au sujet de l'administration électronique. Une deuxième configuration (2003-2011) correspond à une phase d'invisibilisation de la dématérialisation. Dans une troisième configuration (2011-2020), la dématérialisation est de nouveau mise en lumière. Chacune de ces configurations a des enjeux distincts. La première configuration a pour objectif d'introduire les nouvelles technologies de l'Internet dans l'Etat afin de construire un Etat qui serait moderne (A). La deuxième configuration fait de la dématérialisation un instrument du New Public Management (B) et la troisième poursuit cet objectif tout en l'élargissant, ce qui la dissout dans les politiques de numérisation de l'action publique (C).

## A. La « société de l'information » : les prémises de la dématérialisation (1997 – 2003)

Le 25 août 1997, Lionel Jospin, Premier ministre, annonce à l'Université d'été de la communication à Hourtin faire de « la société de l'information » un « défi politique » et une « préoccupation essentielle » pour son gouvernement<sup>12</sup>. Sous le vocable « société de l'information », il ne cible pas spécifiquement le déploiement de la dématérialisation, à l'époque plutôt nommée administration électronique. Il s'agit d'une politique plus large visant à faire entrer l'Internet dans l'Etat. Tandis que d'autres pays voisins

---

<sup>11</sup> On prendra pour synonyme à la dématérialisation, l'e-administration ou l'administration électronique car, bien que les mots politiques changent, il y a bien une continuité dans l'action publique concernant le déploiement des outils de gestion informatisés.

<sup>12</sup> Le texte du discours d'Hourtin est consultable en ligne : <https://www.vie-publique.fr/discours/174590-declaration-de-m-lionel-jospin-premier-ministre-sur-les-enjeux-de-le>

comme l'Allemagne, l'Angleterre et la Suède, se sont déjà saisis de cette nouvelle technologie pour réformer leurs administrations, Lionel Jospin accuse "le retard français en matière de technologie de l'information". En érigeant le retard français comme problème public, le Premier ministre met à l'agenda du gouvernement cette question. Politisé dans son discours, Anne Bellon (2022) met en évidence que ce "retard" résulte en réalité d'une concurrence entre le corps des Ingénieurs des Télécommunications et un certain nombre de promoteurs<sup>13</sup> de l'Internet dans l'Etat, parmi lesquels<sup>14</sup> Xavier Niel, directeur de l'Ecole 42 et de Station F à Paris, Isabelle Falque Pierrotin, directrice de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés ou Philippe Lemoine qui a remis un rapport en 2014 aux ministres de l'économie et de l'industrie intitulé *La nouvelle grammaire du succès, La transformation numérique de l'économie française*. Elle montre que dans un premier temps, les ingénieurs sortent plutôt gagnants de cette lutte en argumentant auprès des hommes et femmes politiques que le Minitel est une technologie nationale à promouvoir, le but étant de préserver leur savoir-faire et leur position dominante dans la production des télécommunications. Ce n'est qu'au cours des années 1990 que les politiques français se départissent progressivement du Minitel au profit de l'Internet. Cherchant à s'assurer une place au sein du système politique, l'autrice met en évidence que ces promoteurs de l'Internet, principalement des hommes, fortement diplômés, franciliens, plutôt jeunes, issus de milieux favorisés, parviennent à se faire entendre des hommes et femmes politiques lorsqu'ils brandissent que l'Internet est le symbole de l'innovation, opposant cette technologie à un corps qui serait selon eux conservateur. Ils bénéficient par ailleurs d'un contexte politique plutôt favorable à la fin des années 1990, la gauche, nouvellement arrivée au gouvernement dans un contexte de coalition, fait de l'Internet un moyen de modifier l'image de son parti politique. Cette technologie est l'occasion de se parer des atouts de la modernité, de mettre en scène une gauche nouvelle et ainsi de discréditer un parti de droite plutôt vieillissant.

Quelques mois après son discours à l'Université d'été d'Hourtin, Lionel Jospin adopte le Programme d'Action Gouvernementale pour la Société de l'Information (PAGSI), prévoyant le déploiement de l'Internet dans plusieurs secteurs : l'éducation, la culture, les entreprises et le commerce électronique, la recherche et l'innovation, la régulation juridique et enfin, la modernisation des services publics. La multitude des secteurs où l'Internet devrait se déployer témoigne d'une politique publique plutôt transversale. Elle articule à la fois des enjeux de croissance économique, de participation citoyenne en ligne pour renouveler les rapports entre citoyens et l'Etat ainsi que d'une volonté de créer un Etat en réseau à partir de nouveaux modes de communication dans une perspective d'efficacité des services

---

<sup>13</sup> On privilégie ici l'écriture au masculin car ce sont majoritairement des hommes qui sont ingénieurs et promoteurs de l'Internet en raison d'une division sexuée du travail. Cf Dagnaud, M. (2018). Internet, une passion masculine. *Le Débat*, vol. 200, p. 123-142.

<sup>14</sup> Dans sa thèse dont elle a tiré un ouvrage, *l'Etat et la toile, des politiques de l'Internet à la numérisation de l'action publique* (2022), Anne Bellon consacre un chapitre entier (chap. 3) à la constitution du groupe des défenseurs de l'Internet, qu'elle nomme des évangélistes pour décrire leur activisme en faveur de cette technologie.

publics (Dagiral, 2011). Concernant plus spécifiquement ce dernier enjeu, cela se traduit concrètement par des administrations qui se dotent d'adresses e-mails ou d'espaces partagés en ligne pour déposer leurs documents. La possibilité de payer ses impôts en ligne ou les formulaires numérisés se font au nom d'une simplification des procédures. Par ailleurs, les administrations publiques développent des sites web et ouvrent leurs données au public (textes de loi, budgets, création du site *service-public.fr* en 2000 et de *legifrance.fr* en 2002) au nom d'une transparence de l'information. Transparence, efficacité, simplification sont autant de termes véhiculés par l'imaginaire de l'Internet que ses défenseurs ont importé dans l'Etat, pris dans leurs normes et croyances d'une technologie qui changerait le monde (Bellon, 2022). L'administration électronique se déploie alors au nom des usager.ères (Warin, 1997) avec cet objectif de les rapprocher de l'administration publique, de faire en sorte qu'ils puissent interagir avec elle, de leur redonner confiance dans l'Etat. L'auteur met en évidence que ces changements introduisent une juridicisation des rapports aux usager.ères, c'est-à-dire faire des usager.ères des sujets de droit pour assouplir les formes de la bureaucratisation, et une clientélisation du public visant à faire de l'usager.ère un client remettant en cause les principes de solidarité et d'égalité des services publics. A cette époque, le terme « client » apparaît d'ailleurs dans plusieurs rapports politiques en plus de celui d'usager.ère ou de citoyen.ne<sup>15</sup>.

Néanmoins, l'administration électronique pose plusieurs problèmes. L'Etat n'est doté ni de l'arsenal législatif nécessaire pour prendre en compte les technologies de l'information et de la communication dans son fonctionnement, ni de structure administrative spécifique pour en faire un instrument de réforme de l'Etat. Le gouvernement Jospin résout partiellement cette problématique. Entre 1999 et 2001, sept mesures législatives<sup>16</sup> sont prises pour permettre le développement de l'administration électronique. Elles comprennent notamment la diffusion de formulaires en ligne, la possibilité de signer électroniquement des documents et la création d'une commission chargée des systèmes de sécurité informatique dans l'Etat. Pour piloter le PAGSI, le gouvernement met en place une Mission interministérielle de soutien technique pour le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (MTIC) qui fait « l'objet d'après négociations entre le cabinet du Premier ministre, le ministère de la Fonction publique et celui de l'Economie, qui se disputent la conduite de la réforme de l'Etat » (Bellon, 2022, p. 194). Elle est finalement rattachée au Premier ministre tout comme les agences

---

<sup>15</sup> Dans sa thèse portant sur l'administration électronique, Eric Dagiral (2007) montre que plusieurs rapports oscillent entre des terminologies différentes entre client/usager/citoyen. A ce sujet, on peut aussi se référer à l'article de Pierre Strobel (1993), « L'usager, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public ? », *Recherches et prévisions*, n°32, juin, pp. 31-44 ou celui de Jean-Marc Weller (1998) « La modernisation des services publics par l'usager : une revue de littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, n°3, p. 365.

<sup>16</sup> Il s'agit du décret n° 99-68 du 2 février 1999 pris en application du PAGSI qui stipule que tout nouveau formulaire doit être accessible par internet, de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec l'administration permettant les échanges électroniques entre administrations et du décret n° 2001-694 du 31 juillet 2001 qui porte la création de la commission interministérielle pour la sécurité des systèmes d'information chargés de la sécurité des systèmes informatiques dans l'Etat. Le cadre législatif évolue surtout pour la signature électronique puisqu'une loi est votée et trois décrets appliqués : loi n° 2000-230 du 13 mars 2000 reconnaît la validité juridique de la signature électronique, le décret n° 2001-272 du 30 mars 2001 définit le cadre juridique de la mise en place de procédés de signature électronique sécurisés.

qui lui succéderont. Ce rattachement permet au Premier ministre de garder le contrôle sur l'administration électronique dans un contexte de coalition où il n'a pas le soutien du président de la République. Néanmoins, la MTIC fait l'objet de multiples fusions-agencifications au cours des années suivantes ce qui met en lumière son instabilité institutionnelle et, par conséquent, une instabilité dans la mise en œuvre de la dématérialisation dans l'Etat. Ces politiques de l'organisation (Bezès, Le Lidec, 2016), c'est-à-dire la modification des périmètres des bureaucraties et la division du travail étatique, mettent en évidence la difficulté pour l'Etat d'organiser le travail sur les enjeux de dématérialisation des services publics.

En 2001, la MTIC devient, pour des raisons obscures, l'Agence pour les Technologies de l'Information et de la Communication dans l'Administration (ATICA), elle-même remplacée en 2003 par l'Agence pour le Développement de l'Administration Electronique (ADAE). L'enjeu alors de renforcer les instances chargées du déploiement de l'administration électronique en étendant leur périmètre d'actions et le nombre d'agents publics y travaillant. Selon un rapport du Sénat datant de 2004<sup>17</sup>, l'ADAE passe de 25 agents à 50 entre 2003 et 2004 et elle est dotée d'un budget de 26 millions d'euros à sa création. Mais, selon ce même rapport, la mise en œuvre laborieuse de la dématérialisation dans l'Etat s'explique par la concurrence existante entre les nombreux espaces institutionnels existants dans le déploiement de l'Internet. Ce ne sont, pour n'en citer que quelques-uns, pas moins de trois comités de pilotage politique, un observatoire de l'administration électronique ainsi qu'une délégation aux usages de l'Internet. Cet éparpillement institutionnel empêche les hommes et femmes politiques d'avoir une réelle emprise sur l'action publique. Par ailleurs, des ministères comme l'Intérieur ou l'Economie, dotés de leurs propres directions informatiques, concurrencent l'expertise de ces instances.

Enfin, une des raisons pour laquelle l'administration électronique éprouve des difficultés à être mise en œuvre se trouve dans sa concurrence avec l'économie numérique, c'est-à-dire ce soutien des hommes et femmes politiques auprès des entreprises dont le secteur d'activité se concentre sur le développement des nouvelles technologies. La nomination de Jean-Pierre Raffarin au gouvernement en 2002 déstabilise la politique portée initialement par Lionel Jospin sur l'administration électronique. Désormais, la politique de l'Internet est aussi envisagée par ce gouvernement comme une source de développement économique des industries. Pour comprendre l'attention portée par ce gouvernement à l'économie numérique, il faut revenir aux années 2000 qui ont été celles de l'explosion de la bulle Internet. Elle a impacté de nombreuses petites entreprises qui s'étaient spécialisées dans cette technologie ayant engendrées de nombreuses fermetures. L'enjeu politique est désormais de rassurer les entrepreneurs et

---

<sup>17</sup> Rapport d'information du Sénat n° 402, par M. Gérard Braun, sénateur, « Pour une administration électronique au service du citoyen ». <https://www.senat.fr/rap/r03-402/r03-4021.html>

de les encourager à s'engager de nouveau dans ce secteur d'activité. Cela passe par un discours<sup>18</sup> prononcé en novembre 2002 au sein de l'Electronic Business Group par le Premier ministre. Il s'agit d'une organisation fondée en 1998 rassemblant des dirigeants d'entreprises françaises au sujet des nouvelles technologies. Lors de ce discours, il proclame ne pas vouloir "[enterrer] trop vite l'économie numérique" et parle d'un "retard français" en la matière, témoignant de la mise à l'agenda de cette question. Il y annonce le déploiement d'un programme gouvernemental intitulé pour une REpublique numérique dans la SOciété de l'information à horizon 2007 (RE/SO 2007) dans lequel l'administration électronique occupe une place mineure alors que l'économie numérique est omniprésente. Comme le souligne le rapport d'information du Sénat sur l'administration électronique en 2004<sup>19</sup>, ce plan vise à agir, d'une part sur l'offre, en encadrant le commerce en ligne ou en simplifiant les démarches pour créer ou reprendre une entreprise, d'autre part sur la demande, en favorisant l'usage et l'équipement de l'Internet dans les foyers et entreprises ainsi qu'en installant le Haut Débit. Ces différents éléments traduisent une bifurcation dans les politiques publiques de l'Internet où l'économie numérique vient concurrencer l'administration électronique. A cette période, les politiques de l'Internet sont d'ailleurs rattachées au conseiller en charge de l'industrie et de la recherche, témoignant d'une attention particulière portée à ce secteur d'activité.

Entre 1997 et 2003, on peut dire que l'administration électronique est une politique plutôt dominante en ce sens qu'elle fait l'objet d'institutionnalisations multiples et se dote d'un arsenal législatif pour assurer son déploiement, le tout porté politiquement par le Premier ministre. Néanmoins, le contexte politique de coalition, l'instabilité institutionnelle des différentes institutions qui la pilote et l'éparpillement des instances qui la déploie sont autant de facteurs qui expliquent sa difficile mise en œuvre. Par ailleurs, elle est concurrencée par une attention particulière portée à l'économie numérique à partir de 2002. A partir de 2004, la politique d'administration électronique connaît un revirement de situation. Elle passe sous le contrôle du ministère des finances qui réduit le budget consacré à cette politique.

## B. La dématérialisation : un dispositif du New Public Management (2004 – 2011)

Si entre 1997 et 2003, l'administration électronique se dote d'institutions qui, malgré leur instabilité, lui permettent d'avoir une visibilité, elle connaît un tout autre sort entre 2004 et 2011. Le vote de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) en 2001 engendre un contrôle budgétaire des politiques publiques qui va avoir des répercussions directes sur la dématérialisation. Comme le souligne Anne

---

<sup>18</sup> Le discours de Jean-Pierre Raffarin est disponible sur <https://www.vie-publique.fr/discours/133507-declaration-de-m-jean-pierre-raffarin-premier-ministre-sur-la-necessi>

<sup>19</sup> Rapport d'information du Sénat n° 402, par M. Gérard Braun, sénateur, « Pour une administration électronique au service du citoyen ». <https://www.senat.fr/rap/r03-402/r03-4021.html>

Bellon (2022), cette loi signe « l’approfondissement des logiques gestionnaires dans la réforme de l’Etat [et] contribue à reléguer au second plan les projets technologiques et surtout les expertises informatiques ». Autrement dit, l’administration électronique est la première politique touchée par les restrictions budgétaires alors même que son objectif initial est de maîtriser les dépenses de l’Etat et des administrations publiques. En effet, les coûts liés à la mise en place de l’administration électronique sont supérieurs aux budgets initiaux. A titre d’exemple, le programme Copernic, dont l’objectif était de permettre aux citoyens de payer leurs impôts en ligne, a affiché des dépenses supérieures d’1,5 milliard d’euros par rapport au budget estimé<sup>20</sup>. Dans un contexte de contrôle accru des finances publiques, ces dépassements budgétaires ne sont plus recevables.

A partir de 2004, les organisations internationales exercent une pression sur les Etats en publiant un ensemble de rapports incitant les gouvernements à se saisir de l’administration électronique. Parmi elles, on peut citer l’Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) et son rapport<sup>21</sup> *L’administration électronique : un impératif* publié en 2004 au sein duquel on peut y lire que l’e-administration devrait servir à la performance de la gestion publique. Pour ces organisations, la dématérialisation est un outil du New Public Management visant à réduire les dépenses administratives de l’Etat.

#### **Encadré 2. Le New Public Management et la réforme de l’Etat**

Pour comprendre le New Public Management, on peut reprendre les propos de Philippe Bezès (2009) qui le définit comme « un puzzle doctrinal [...] constitué d’un ensemble hétérogène d’axiomes tirés de théories économiques, de prescriptions issues de savoirs de management, de descriptions de pratiques expérimentées dans des réformes (notamment dans les pays anglo-saxons) et de systématisations produites par des organismes comme l’OCDE » (p. 3). Pour l’auteur, il est l’aboutissement d’un processus de réforme de l’Etat au long cours qui démarre en 1962 avec le décret portant sur la rationalisation des choix budgétaires qui vise à outiller par des méthodes de gestion et des études économiques des décisions politiques et budgétaires. La spécificité du New Public Management réside dans sa fonction de contrôle des dépenses publiques tout en étant à la recherche d’une meilleure performance et efficacité des administrations en transformant les règles bureaucratiques. Dans cette perspective, certains chercheurs ont montré que le New Public Management consistait à introduire un ensemble de normes organisationnelles venant du privé vers le secteur public (Ogien, 1995 ; Matelly, Mouhanna, 2007 ; Belorgey, 2010), contribuant à introduire

---

<sup>20</sup> Rapport d’information du Sénat n°70, 2009, fait au nom de la commission des finances sur la gestion du programme COPERNIC par le ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l’Etat, par M. Bernard Angles, sénateur, « Programme « Copernic » : la révolution informatique de l’administration fiscale n’est pas achevée ». <https://www.senat.fr/rap/r09-070/r09-0701.pdf>

<sup>21</sup> Pour accéder au document en ligne payant : [https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/l-administration-electronique-un-imperatif\\_9789264101203-fr](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/l-administration-electronique-un-imperatif_9789264101203-fr)

le capitalisme dans l'Etat (Hibou, 2013 ; Eyraud, 2015) par un mécanisme d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio, Powell, 1983). Pour que ces modèles organisationnels se diffusent d'une institution à l'autre, ces normes portent en elles un ensemble de mythes institutionnels (Meyer, Rowan, 1977) tels que la performance et l'efficacité.

Dans ce contexte de politique internationale, Jean-Pierre Raffarin crée le plan ADministration ELEctronique (ADELE) chargé spécifiquement de déployer l'e-administration en 140 mesures. Le lieu dans lequel le Premier ministre annonce ce plan le 9 février 2004 est très différent du parterre de dirigeants d'entreprises présents à l'annonce de son plan RE/SO 2007 puisqu'il se trouve à la Caisse des Allocations Familiales du Rhône. Il prononce un discours empreint d'une logique gestionnaire, souhaitant « *une administration plus performante, plus accessible et moins chère [...] une administration rêvée disponible 24 h sur 24, personnalisée, allant au-devant des attentes des usagers et gérant elle-même sa propre complexité, grâce aux nouvelles technologies. Une administration sans paperasse, qui libère l'énergie et la créativité des agents, pour un service public au rendez-vous de l'avenir* »<sup>22</sup>. Si les questions d'efficacité du service public, de sa simplification et de la "maîtrise des dépenses publiques" étaient déjà présentes avec le PAGSI de Lionel Jospin, il est, pour la première fois, publiquement fait allusion que l'administration électronique est un moyen de réduire les dépenses de l'Etat. Le secrétaire d'Etat à la Réforme de l'Etat, Éric Woerth, est chargé du plan stratégique ADELE. Dans une interview donnée à un média nommé Acteurs Publics en 2004, il explique que « *grâce au programme ADELE, l'État se fixe un objectif de gain de productivité de près de 5 milliards d'euros à partir de 2007. Cela correspond à l'approche - réaliste - de 7 à 10 % de gain de productivité sur les dépenses de fonctionnement courant de l'État* »<sup>23</sup>. Ces éléments concrétisent l'ancrage gestionnaire de la dématérialisation dans la réforme de l'Etat et traduisent le fait qu'elle devienne un outil du New Public Management, conformément aux prescriptions des organisations internationales.

En 2005, la démission de Jean-Pierre Raffarin engendre une modification importante de la place qu'occupe l'administration électronique dans les politiques de l'Internet. Le nouveau Premier ministre, Dominique De Villepin, fusionne l'ADAE avec d'autres institutions en charge de la simplification administrative, de la modernisation de la gestion publique et de la réforme budgétaire pour créer la Direction Générale à la Modernisation de l'Etat (DGME), rattachée au Ministère de l'Economie. Comme le souligne Anne Bellon (2022), « ce rattachement atteste de la logique de subordination progressive des politiques de modernisation technologique aux logiques économiques, au sein d'une réforme de l'Etat désormais contrôlée par Bercy » (p. 204). Cette subordination de l'administration

---

<sup>22</sup> Le discours de Jean-Pierre Raffarin est consultable en ligne : <https://www.vie-publique.fr/discours/146459-declaration-de-m-jean-pierre-raffarin-premier-ministre-sur-la-present>

<sup>23</sup> L'interview de décembre 2004 d'Éric Woerth dans Acteurs publics est disponible sur <https://www.vie-publique.fr/discours/145359-interview-de-m-eric-woerth-secretaire-detat-la-reforme-de-letat-d>

électronique aux logiques économiques s'explique par le profil du directeur de la DGME entre 2005 et 2007, Franck Mordacq. Alors directeur de la direction de la réforme budgétaire, il est le principal maître d'œuvre de la LOLF. Or, on a vu précédemment qu'au regard de la LOLF, l'administration électronique engendrait un coût élevé, le conduisant à reléguer les questions de l'administration électronique au second plan. Par ailleurs, en 2007, la DGME pilote le déploiement de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) dont le but est d'examiner les dépenses, les résultats, les méthodes et les objectifs des ministères (Bezès, 2010). Les chantiers lancés dans le cadre de cette réforme sont nombreux, allant des politiques de décentralisation de l'Etat à la réduction du personnel dans l'Etat en passant par les réformes budgétaires. Ces enjeux sont priorisés dans l'agenda politique, expliquant que l'administration électronique occupe une place marginale dans la réforme de l'Etat.

Cette relégation de l'administration électronique est particulièrement visible dans les différents rapports portant sur les politiques de l'Internet. En 2008, le nouveau plan nommé France Numérique 2012 ne mentionne quasiment jamais l'administration électronique. Le secrétaire d'Etat chargé de la prospective, de l'évaluation des politiques publiques et du développement de l'économie numérique, Éric Besson, est chargé de déployer ce plan qui, au regard de sa fonction, porte essentiellement sur l'économie numérique. Il est rattaché au Premier ministre, François Fillon, qui, dans un discours prononcé à La Défense, lieu emblématique du système économique français, annonce que « *la diffusion des TIC<sup>24</sup> et leur utilisation sont des leviers majeurs pour aller chercher le point de croissance qui manque à notre économie* »<sup>25</sup>. Cela marque le fait que le secrétaire d'Etat a le soutien du Premier ministre pour, de nouveau, centrer son attention sur les enjeux d'économie numérique. En introduction du plan France Numérique 2012, l'accent est clairement mis sur la création d'emploi liée au secteur du numérique, les gains de compétitivité et la croissance qui résulteraient des investissements dans ce secteur. L'administration électronique fait l'objet d'un point mineur dans ce programme intitulé "développer l'administration électronique" dans lequel il est question de "dématérialiser les échanges de bout en bout" ou "faciliter l'accès aux usagers".

Entre 2004 et 2011, l'administration électronique est plutôt dominée parmi les différentes politiques menées au nom de l'Internet. Trop coûteuse dans un contexte de contrôle accru des finances publiques à la suite du vote de la LOLF, elle est reléguée au second plan. Elle est en ce sens dominée et invisibilisée par le Ministère de l'Economie et des Finances. Mais, paradoxalement, la dématérialisation s'arme d'un discours gestionnaire et devient un outil du New Public Management, sous la pression des organisations internationales. A partir de 2011, la dématérialisation ne se nomme plus administration électronique ou e-administration. Elle s'incarne dans une politique du numérique et s'adosse aux politiques de

---

<sup>24</sup> Les TIC sont les Technologies de l'Information et de la Communication.

<sup>25</sup> Le discours de François Fillon est consultable en ligne : <https://www.vie-publique.fr/discours/169801-declaration-de-m-francois-fillon-premier-ministre-sur-la-politique-du>

numérisation de l'action publique, comprenant pêle-mêle, la gouvernance des données, la création des start-ups d'Etat, l'utilisation de logiciels libres. Dans un contexte de publicisation du numérique, elle devient un dispositif gestionnaire dominant dans la réforme de l'Etat tout en continuant à être adossée à la nouvelle gestion publique.

### C. La dématérialisation : un dispositif gestionnaire dominant pour réformer l'Etat (2011 – 2022)

Si le plan France Numérique 2012 ne prévoyait pas de mesure sur la dématérialisation, le bilan de ce plan publié en 2011 lui porte pourtant une attention toute particulière. Il mentionne que « 76 % des procédures les plus attendues par les usagers ont été dématérialisées contre 30 % en 2007 »<sup>26</sup> et consacre tout un chapitre à l'administration électronique. Il précise avoir intensifié la dématérialisation des services publics, protégé les données personnelles, offert aux usagers les moyens de se connecter à l'Internet. Dès 2011, le gouvernement Fillon crée plusieurs instances visant à institutionnaliser la dématérialisation des services publics. Il crée le Conseil National du Numérique, sorte de think-tank visant à promouvoir les causes de l'Internet ainsi qu'une mission Etalab, rattachée au Premier ministre et chargée d'ouvrir les données aux publics et enfin, une direction informatique nommée la direction Interministérielle des Systèmes d'Information et de Communication (DISIC). Elle est placée sous l'autorité du Premier ministre et s'occupe de la dématérialisation des services publics. Ces différentes instances servent à la fois à assoir l'expertise de l'Etat concernant l'administration électronique et à la déployer.

#### 1. Une institutionnalisation de la dématérialisation

En 2012, le gouvernement Ayrault, nouvellement nommé, s'appuie sur ces institutions pour faire converger la dématérialisation des services et la réforme de l'Etat. Il s'agit d'une institutionnalisation de ces deux politiques qui fusionnent pour n'en faire qu'une. Pour cela, il crée un Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP) qui regroupe la mission Etalab et la direction interministérielle de l'informatique<sup>27</sup> créées sous le gouvernement Fillon ainsi que la direction de la modernisation publique<sup>28</sup>, anciennement la DGME, visant à modifier le fonctionnement des

---

<sup>26</sup> France numérique 2012-2020 : bilan et perspectives. <https://www.vie-publique.fr/rapport/30144-france-numerique-2012-2020-bilan-et-perspectives>

<sup>27</sup> Cette direction a régulièrement changé de nom au cours des différentes réorganisations entre 2011 et 2020. De DISIC en 2011, elle devient la Direction Interministérielle du Numérique et des Systèmes d'Information de l'Etat (DINSIC) en 2015 puis Direction Interministérielle du Numérique en 2019. Pour ne pas perdre le lecteur parmi tous ces acronymes, je l'ai donc nommée direction interministérielle de l'informatique.

<sup>28</sup> Cette direction a également régulièrement changé de nom au cours des différentes réorganisations entre 2011 et 2020. En 2012, elle se nomme la Direction Interministérielle de la Modernisation de l'Action Publique (DIMAP), puis prend le nom en 2015 de Direction Interministérielle pour l'Accompagnement des Transformations publiques (DIAT) avant de devenir la

administrations. Placé sous l'autorité du Premier ministre et non plus sous Bercy, la réforme de l'Etat incarnée par le SGMAP témoigne à la fois de la priorité que le gouvernement accorde à cette politique et de sa transversalité dans les arcanes étatiques. Néanmoins, jusqu'en 2014, le SGMAP est peu opérationnel en raison d'une instabilité institutionnelle dans le fonctionnement de cette instance et des restrictions budgétaires demandées par la Commission européenne et la Cour des comptes (Chevallier, 2016). Cela se traduit notamment par des fusions de services au sein du SGMAP jusqu'en 2015 afin de réduire le budget de l'Etat. Là encore, l'instabilité institutionnelle limite la mise en œuvre de la dématérialisation.

Si la direction de la modernisation publique fait les frais de différentes fusions dans ses services, la direction interministérielle de l'informatique s'avère particulièrement stable ce qui va jouer un rôle important dans l'intensification du déploiement de la dématérialisation à partir de 2015. Pour le comprendre, il faut revenir quelques instants sur la stabilité de cette direction. Entre 2012 et 2021, seuls trois directeurs prendront les commandes de cette direction informatique. Le 1<sup>er</sup> août 2014, elle se trouve renforcée par un décret qui place l'ensemble des systèmes informatiques sous l'autorité du Premier ministre. C'est désormais elle qui tranche, en cas de désaccord, sur des projets informatiques interministériels et qui chapote les projets informatiques de chaque ministère. En 2015, la réorganisation du SGMAP finit d'accorder une place prépondérante à la direction interministérielle de l'informatique. Elle intègre la mission Etalab, auparavant indépendante au sein du SGMAP et le service dématérialisation des services publics rattaché auparavant à la direction de la modernisation publique. De ce fait, la direction interministérielle de l'informatique sort consolidée de cette réorganisation, qui se traduit par une augmentation de ses effectifs (120 agents contre 60 agents pour la direction de la modernisation publique) (Chevallier, 2016).

## 2. Un dispositif adossé à la numérisation de l'action publique

Au fur et à mesure que les compétences de la direction interministérielle de l'informatique s'étendent, la politique de dématérialisation des services publics se déploie autant qu'elle se dissout dans la numérisation de l'action publique qui repose « moins sur la promotion d'une technologie au potentiel émancipateur que sur une ingénierie du changement qui importe les modèles de l'entrepreneuriat numérique au cœur de l'Etat » (Bellon, 2022, p. 300). Fin 2014, le gouvernement annonce 40 mesures visant à dématérialiser les procédures parmi lesquelles, l'inscription en ligne à Pôle Emploi, la généralisation du paiement des impôts en ligne ou encore la possibilité d'échanger à distance avec la Caf. Fin 2015, les usagers peuvent saisir par voie électronique les administrations à travers une téléprocédure, un formulaire de contact ou une adresse mail. En 2016, il est possible de se connecter à

---

Direction Interministérielle de la Transformation Publique en 2017. Pour ne pas perdre le lecteur parmi tous ces acronymes, je l'ai donc nommée direction de la modernisation publique.

l'ensemble des sites administratifs via un seul identifiant et un seul mot de passe par un outil informatique, appelé France Connect. Mais parallèlement à toutes ces mesures, d'autres programmes numériques sont développés pour réformer l'Etat si bien qu'il devient de plus en plus difficile d'isoler les services ministériels déployant spécifiquement la dématérialisation des services publics. Ne parvenant plus à identifier les acteurs qui mettent en œuvre ce dispositif gestionnaire, on peut dire que la dématérialisation se fonde dans cette politique de numérisation de l'action publique qui passe notamment par la promotion de l'Etat-plateforme entre 2014 et 2017. Cette idéologie venue du monde anglo-saxon<sup>29</sup> repose sur l'idée que des ressources informatiques partagées entre l'Etat et les citoyens permettraient une plus grande réactivité dans les services qui leur sont délivrés. Parmi les principaux promoteurs de l'Etat-plateforme en France, on peut citer Henri Verdier<sup>30</sup>. Enarque, il est d'abord cofondateur et directeur d'une entreprise délivrant des supports informatiques pédagogiques avant d'entrer chez Lagardère comme directeur chargé de l'innovation. Puis, il fonde un think-tank « Futur Numérique » au sein de l'Institut Mines-Telecom. Son parcours traduit la défense d'une cause de l'Internet qu'il importe dans l'Etat à travers ses différentes fonctions. En 2014, il est administrateur général des données, fonction créée par le gouvernement Valls et rattachée au Premier ministre. Il est chargé d'ouvrir les données publiques. En 2015, il devient directeur de la direction interministérielle de l'informatique du SGMAP. Cette double fonction d'administrateur des données et de directeur interministériel du service informatique lui permet d'avoir un pouvoir relativement étendu pour mener la numérisation de l'action publique. Ainsi, il développe au sein de sa direction le partage et l'ouverture des données publiques. Cela permet d'accéder aux données brutes, de partager et d'ouvrir des algorithmes à différents utilisateurs. Parallèlement, il impulse la création de start-ups d'Etat. Enfin, il développe les application programming interface (API), sorte de ponts informatiques permettant de connecter des données issues de programmes informatiques différents, résolvant les problématiques d'interopérabilité des systèmes. La dématérialisation semble avoir bénéficié de cette publicisation de l'Etat-plateforme pour se déployer de façon intensive à partir de 2015.

Débutant en 2017, le programme Action Publique 2022 lancé par le président Emmanuel Macron donne la priorité à "la transformation numérique des administrations, notamment pour atteindre l'objectif de 100 % de services publics dématérialisés à horizon 2022"<sup>31</sup>. Ce programme s'inscrit dans la continuité de la RGPP et de MAP en cherchant à améliorer la qualité des services publics, le travail des agents publics tout en réduisant les dépenses publiques. Dans le cadre de ce programme, la fonction de la direction interministérielle de l'informatique évolue. Elle vise moins à produire des projets

---

<sup>29</sup> L'expression a été introduite par Tim O'Reilly en 2011 dans son ouvrage *Gouvernement as a platform*.

<sup>30</sup> Henri Verdier a publié deux ouvrages au sujet de l'Etat-plateforme, *L'Âge de la multitude : entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin, 2012 et *Des Startup d'État à l'État plateforme*, Fondation pour l'innovation politique, 2017.

<sup>31</sup> Action publique 2022, <https://www.economie.gouv.fr/lancement-programme-action-publique-2022#>

informatiques à moindre coût qu'à avoir une mission de contrôle concernant les projets informatiques dont les coûts dépassent les 9 millions d'euros. En 2024, un rapport de la Cour des Comptes<sup>32</sup> fait le bilan du programme Action Publique 2022 et souligne que la dématérialisation s'est intensifiée afin d'optimiser la gestion des services publics et de faciliter la relation avec les usagers. Elle invite à poursuivre l'automatisation des services puisque, dans certains secteurs d'activité comme les organismes sociaux, "les gisements de productivité demeurent importants" (p. 27).

Si à partir de 2011, la dématérialisation est visible et devient un dispositif gestionnaire fort dans la réforme de l'Etat, c'est parce qu'elle n'est plus perçue comme une source de dépense non maîtrisée par l'Etat mais qu'elle a permis de réduire significativement les coûts des administrations. Un rapport de la Cour des Comptes (2018)<sup>33</sup> stipule que « *les choix techniques retenus réduisent la dépendance aux opérateurs de communications électroniques (routeurs propres, gestion directe des configurations et des protocoles). Ils témoignent ainsi de la reprise stratégique du système d'information de l'État engagée à partir de 2011 et illustrent la compatibilité entre l'internalisation des fonctions informatiques et la maîtrise financière globale. En effet, les coûts récurrents du réseau sont passés de 72 M€ à 53 M€, soit une économie annuelle de 19 M€, légèrement supérieure à l'estimation initiale (18,1 M€). Le retour sur investissement de l'opération a été atteint dès 2016* » (p. 148). Le choix de nouvelles technologies pour informatiser l'Etat permettrait une réduction des dépenses budgétaires de la direction informatique elle-même. Ainsi, cette direction est à la fois le vecteur de la dématérialisation tout en étant elle-même soumise à la réforme qu'elle contribue à diffuser, ce qui explique son succès.

**Conclusion partielle.** Comment expliquer la persistance de la dématérialisation dans la réforme de l'Etat pendant près de 30 années ? La permanence de cette réforme réside tout d'abord dans l'imaginaire que procure l'Internet. Il permettrait de construire un Etat en réseau qui serait plus flexible et décloisonnerait les structures administratives étatiques, s'alignant sur les discours managériaux des années 1980 qui concernaient les entreprises privées (Boltanski, Chiapello, 1999). La deuxième raison tient à ce que la dématérialisation est devenue un dispositif gestionnaire. Elle est un support à la maîtrise des dépenses publiques des administrations dans un contexte d'émergence du New Public Management. Mais si elle a mis autant de temps à se déployer, c'est aussi en raison d'un contrôle accru des dépenses publiques des services de l'Etat en charge de son déploiement. Les premiers projets de dématérialisation engendrent des coûts élevés, amenant progressivement à mettre de côté cette réforme. Ce n'est qu'à partir du moment où ces services montraient qu'ils parvenaient à maîtriser leur budget avec la numérisation de l'action publique que la dématérialisation a connu une accélération de sa mise en œuvre.

---

<sup>32</sup> Rapport de la Cour des Comptes, 2024, La modernisation de l'État : des méthodes renouvelées, une ambition limitée. <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-modernisation-de-letat-des-methodes-renouvelees-une-ambition-limitée>

<sup>33</sup> Rapport de la Cour des Comptes, 2018, Amplifier la modernisation numérique de l'Etat. <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2018-01/04-Amplifier-modernisation-numerique-Etat-Tome-1.pdf>

Ce déploiement sur une longue période a permis à ce dispositif gestionnaire de se déployer dans les administrations publiques, intensifiant sa mise à œuvre à Pôle Emploi à partir de 2012 et se déployant dans les Pôles Insertion à cette même date.

## II. Les visées des outils de gestion à Pôle Emploi et dans les Pôles Insertion

Si les discours politiques ont amené les institutions à s'emparer de la dématérialisation, notamment en raison des restrictions budgétaires, les directions centrales<sup>34</sup> de Pôle Emploi et des Pôles Insertion se sont aussi approprié ce dispositif gestionnaire pour en faire un outil visant à mettre en activité les chômeur.ses dans un contexte de renforcement des politiques d'activation. Pour cela, elles ont développé des logiciels de gestion qui comprennent les dossiers et les papiers dématérialisés des chômeur.ses ainsi que des outils spécifiques. Via un compte personnel, les chômeur.ses doivent remplir ces dossiers, les alimenter et utiliser ces outils. En ce sens, iels contribuent à faire de leur dossier un outil de production du savoir en ce sens qu'il est « une technologie majeure permettant de résumer, de mémoriser, de visualiser, de comparer, d'ordonner les affaires que les professionnels manipulent pour accomplir leurs tâches » (Weller, 2018, p. 114). La dématérialisation n'a, en ce sens, pas transformé les bureaucraties comme elle le prétendait. En revanche, elle a pour conséquence d'une part d'engendrer une nouvelle division du travail entre chômeur.ses et professionnelles. D'autre part, elle a pour effet une rationalisation gestionnaire du travail (quantification de l'activité par des tableaux de bord) qui se double d'une rationalisation bureaucratique (nouvelles règles et procédures à respecter), caractéristiques d'un « nouveau phénomène bureaucratique » (Bezès, 2020). Par ce terme, l'auteur invite à rendre compte de l'encastrement des logiques de marché aux logiques bureaucratiques et politiques afin de mettre en évidence « l'emprise des dispositifs néomanagériaux de gouvernement par la performance » (p. 22). En s'inscrivant dans son sillage, on part pour cela des visées des outils de gestion. Avant de montrer qu'ils comprennent un impératif de productivité (B) et un impératif d'encadrement des pratiques (C) pour répondre à cet enjeu de performance, on montrera qu'ils répondent à un impératif de service (A).

### A. Un impératif de service

Dans un contexte de modernisation des services publics, la satisfaction des usager.ères aux guichets a pris une place croissante (Warin, 1997), à tel point qu'à Pôle Emploi, le taux de satisfaction est le nouvel indicateur de gestion apparu dans la convention tripartite de 2012-2014 entre l'Etat, l'Unedic et Pôle Emploi. Dans les Pôles Insertion, le PPIE, qui est le plan de cadrage des politiques sociales et de l'emploi à Paris, met en évidence vouloir « améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur ». Différentes stratégies ont été mises en place dans les institutions pour répondre à cet impératif parmi lesquelles

---

<sup>34</sup> Pour mieux saisir comment s'organisent les institutions étudiées, cf annexe n°1 p. I de la thèse.

l'inscription obligatoire des chômeur.ses en ligne et la création d'espaces numériques pour dédoubler les files d'attente. Pour les directions, l'enjeu est d'accroître la qualité des services publics. Néanmoins, elles attendent des chômeur.ses une contrepartie : qu'ils soient autonomes dans leur recherche d'emploi ou dans la réalisation de leurs démarches d'insertion. Parce qu'elles amélioreraient la qualité du service rendu, elles pourraient exiger des chômeur.ses qu'ils soient davantage actif.ves dans leurs démarches. Pour cela, elles diffusent une nouvelle injonction auprès des professionnelles : « ne pas faire à la place des chômeur.ses », avec pour objectif de « mettre en activité » les chômeur.ses de telle sorte à ce qu'ils deviennent autonomes, actif.ves, responsables et se conforment aux normes attendues d'elle.eux dans le cadre des politiques d'activation.

1. Pacifier la relation aux guichets de Pôle Emploi, compresser le temps passé au RSA dans les Pôles Insertion

Les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales voient apparaître, avec la dématérialisation, de nouvelles dynamiques organisationnelles et managériales organisées autour de principes tels que la communication et la disponibilité des professionnelles vis-à-vis des chômeur.ses.

Dans les Pôles Insertion, la dématérialisation est un moyen de raccourcir les délais de prise en charge des allocataires entre le moment de leur inscription et leur premier rendez-vous avec une travailleuses. Ainsi, dans le PPIE, qui est le document de cadrage des politiques sociales et de l'emploi à Paris, il est question d' « élaborer un nouveau projet de service pour les [Pôles Insertion], avec un recentrage sur les missions essentielles avec l'objectif d'améliorer la qualité de service rendu à l'usager » afin de « réduire les délais de prise en charge des allocataires du RSA entre l'instruction de leur demande de RSA et la mise en place de leur accompagnement social » en « adaptant l'outil informatique »<sup>35</sup>. Dans la Drôme, la directrice de l'action sociale explique lors d'une discussion pour ouvrir mon terrain d'enquête que :

Directrice : Alors nous, on n'est pas à la pointe du numérique mais on a l'intention de faire bouger beaucoup de choses et le Covid a permis d'accélérer ce processus ! Bon là, avec le plan pauvreté, nous, on n'est pas bon dans le parcours du RSA, on est trop long. Y'a des gens, ils ont un rendez-vous 4 mois après leur inscription ! Il faut être plus rapide ! Donc on va numériser les dossiers RSA et réinterroger le serveur de la Caf tous les jours pour avoir les inscriptions.

Discussion informelle, 4 juin 2020.

Il y a derrière ces objectifs un enjeu de compression des temps administratifs pour rencontrer les allocataires le plus vite possible afin qu'ils retournent le plus rapidement à l'emploi, comme si l'un

---

<sup>35</sup> Plan Parisien d'Insertion par l'Emploi, Fiches-actions, *Insérer par l'emploi, plan parisien 2020*.

dépendait de l'autre. Pour les directions, la dématérialisation est d'un utile recours pour accélérer artificiellement ces temps administratifs de telle façon à ce qu'il n'y ait pas de « temps mort » dans les parcours des allocataires. Pour s'inscrire au RSA, les allocataires ont deux voies d'accès. Soit iels s'inscrivent en ligne, via le site de la Caf, soit iels s'inscrivent au guichet. Dans le cas où iels s'inscrivent en ligne, le dossier est traité par la Caf et remonte dans les fichiers informatiques des départements qui interrogent la base de données de la Caf à raison d'une fois par mois. Les directions de l'action sociale ont en leur possession une liste de noms d'individus à convoquer. Quand les allocataires font leurs demandes aux guichets, iels passent par une instructrice qui les informe de leur droit au RSA ou non, puis, à l'occasion d'un second rendez-vous, constitue leur dossier une fois qu'iels ont amené les justificatifs nécessaires. Après quoi, le dossier est envoyé à la Caf qui le traite informatiquement puis le département interroge la base de données. Dans l'esprit des directions, le second processus prendrait davantage de temps que le premier en raison des intermédiaires. Aussi, dans la Drôme, la direction de l'action sociale propose pour seule option aux allocataires qui viennent s'inscrire au RSA une inscription en ligne par la Caf de telle sorte à ce que les dossiers soient traités plus rapidement. Ainsi, la direction peut les récupérer plus rapidement et plus fréquemment en interrogeant le serveur de l'institution. A Paris, la direction laisse la possibilité aux allocataires de s'inscrire au RSA au guichet mais demande aux instructrices de raccourcir les délais de prise de rendez-vous et interroge là aussi plus fréquemment la base de données de la Caf. L'informatisation associée à la dématérialisation est perçue comme un moyen d'accélérer les temps administratifs pour garder les allocataires actifs dans leurs démarches et les inciter au plus tôt à retourner en emploi. Cette compression des temps passés au RSA répond à des enjeux de rapidité au retour à l'emploi dans le cadre d'un renforcement des politiques d'activation.

A Pôle Emploi, la dématérialisation apparaît plutôt comme une technologie de pacification des relations sociales au guichet. En effet, en raison d'une stabilisation des effectifs de main d'œuvre dans les agences alors que le chômage augmentait après la crise de 2008, les tensions ont été particulièrement vives au guichet, comme en témoigne ce conseiller à l'emploi arrivé en 2011 qui tente de contenir le mécontentement d'un chômeur quelques mois après sa prise de poste :

Tom : Ouais des trucs assez folklo ! Mais bon, c'est la vie d'une agence quoi, on va dire, bon voilà... c'est un type qui était pas content pour une sombre histoire de RIB, qui avait pas été saisi en temps et en heure et du coup, le paiement avait pas été mis sur son nouveau compte mais sur son ancien compte. Et il voulait "fumer le conseiller", je le cite "fumer le conseiller qui avait mal enregistré son RIB". Et je lui dis "bah non monsieur, vous pouvez pas !" et s'en est suivi une bagarre quoi. Et finalement, le mec a fini par sortir un couteau de chasse, bon bah voilà, on l'a maîtrisé avec un collègue de l'accueil, la police est arrivée et puis basta quoi....

Tom, conseiller à l'emploi, 33 ans, Pôle Emploi, Paris.

Avec l'augmentation du nombre de chômeur.ses en agence, les délais de traitement de dossiers sont plus longs ce qui peut amener à des situations particulièrement violentes au guichet. Par ailleurs, les files d'attente s'allongeant, il y a davantage de tensions entre les chômeur.ses et les conseillères à l'emploi à tel point que ces dernières réclament auprès du nouveau directeur de Pôle Emploi, Jean Bassère, arrivé en 2011, une amélioration des conditions d'accueil. Le plan stratégique de Pôle Emploi 2012-2015<sup>36</sup> souligne d'ailleurs que « *l'accueil physique en particulier fait l'objet d'attentes fortes de la part des agents : la consultation nationale a montré que, pour 47 % d'entre eux, il doit être amélioré en priorité* » (p.11).

En 2015, le bilan de ce plan<sup>37</sup> met en évidence que l'accueil a été repensé « dans l'objectif d'être mieux adapté aux attentes de nos publics. Mise en place d'un manager dédié, mobilisation accrue des nouvelles technologies : les premiers résultats sont là » (p. 11). Concrètement, les espaces d'accueil sont équipés d'une caméra interconnectée à l'ordinateur d'un cadre qui se trouve à proximité de l'accueil. Par ailleurs, l'application du décret n° 2015-1264 du 9 octobre 2015 oblige les chômeur.ses à passer par un outil informatique (tablette, smartphone, ordinateur) pour s'inscrire auprès de l'opérateur public. En dématérialisant l'inscription, il s'agissait de diminuer le flux de chômeur.ses en agence de telle sorte à éviter l'attente au guichet dans la mesure où les chômeur.ses pouvaient réaliser leurs démarches en ligne. Ainsi, la direction envisageait de mobiliser moins de conseillères à l'emploi à l'accueil et de les réaffecter sur les tâches de suivi des chômeur.ses. Cela permettait de ne pas embaucher davantage de personnels et de libérer les travailleuses sur des tâches que les directions qualifient « à forte valeur ajoutée ». Par ailleurs, Pôle Emploi expérimente dans certaines de ses agences le programme « agence du futur ». D'après un document de Pôle Emploi présentant cette démarche, il s'agirait de « *nouvelles modalités de délivrance des services en agence, faisant jouer pleinement la complémentarité entre services digitaux et services physiques [...]. Au sein de ce qui pourrait être une « agence du futur », seront ainsi testés de nouveaux aménagements des espaces, en particulier pour l'animation des services digitaux, avec la possibilité de spécialiser d'autres espaces de travail.* »<sup>38</sup> En prenant pour point de départ la numérisation de l'action publique, ce programme a pour principal objectif de dédoubler les files d'attente. Dans l'une des agences où l'enquête a été menée et qui sert d'expérimentation, trois espaces d'accueil ont été aménagés : un espace numérique, un espace pour la recherche d'emploi, un espace d'informations collectives.

---

<sup>36</sup> Plan stratégie Pôle Emploi 2012-2015, *Pôle Emploi 2015, Réussir ensemble*

<sup>37</sup> Bilan du plan stratégique de Pôle Emploi 2012-2015, *Réalisations et projets*

<sup>38</sup> Extrait du document de Pôle Emploi « *Une organisation simplifiée pour un service personnalisé de proximité* »

Figure 2. L'espace numérique dans l'agence du futur



Figure 3. Accueil pour la recherche d'emploi dans l'agence du futur

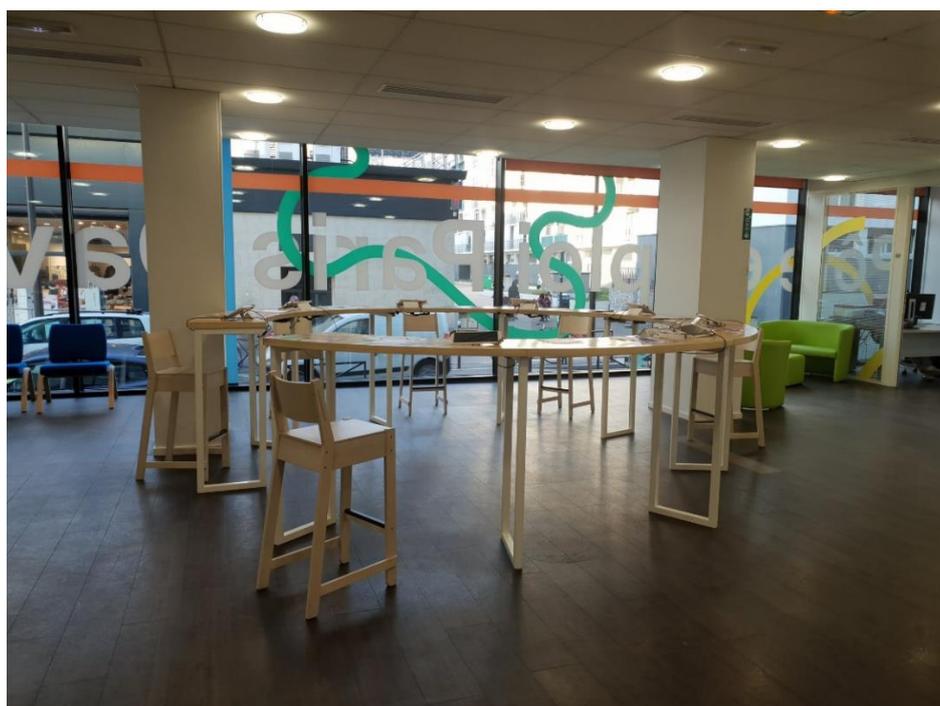


Figure 4. Accueil pour les informations collectives dans l'agence du futur



Chaque espace remplit une fonction spécifique. L'espace d'informations collectives vise à réunir les chômeur.ses qui viennent de s'inscrire à Pôle Emploi pour leur présenter, via un écran tactile, leurs droits, soit toucher une allocation chômage et venir aux rendez-vous obligatoires, et pour leur présenter leur devoir, soit rechercher activement un emploi. L'espace recherche d'emploi, équipé d'une dizaine de tablettes, vise à ce que les chômeur.ses réalisent leurs démarches de recherche d'emploi seuls avec ces outils informatiques. Enfin, l'espace numérique est dédié aux démarches administratives et comprend une dizaine d'ordinateurs.

Si l'agence du futur permet d'avoir un effet loupe sur les spécialisations des espaces et le dédoublement des files d'attente, elle n'est cependant pas représentative de la façon dont les agences sont normalement aménagées. Ainsi, les autres agences dans lesquelles je me suis rendue n'ont pas d'espace d'accueil de recherche d'emploi dédié. Il n'en demeure pas moins qu'elles ont tout de même un espace numérique et un espace d'informations collectives. L'enjeu commun à ces agences est de ne pas faire attendre les chômeur.ses aux guichets en dédoublant les files d'attente et en équipant les espaces d'un ensemble d'outils informatiques de telle sorte que les chômeur.ses fassent leurs démarches administratives par elle.eux-mêmes.

## 2. Ne pas faire à la place des chômeur.ses : une nouvelle injonction institutionnelle

Avec la dématérialisation, une nouvelle injonction apparaît avec laquelle les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales doivent composer : « ne pas faire à la place des chômeur.ses ». Derrière cette injonction, réside l'idée que les chômeur.ses devraient apprendre à faire leurs démarches administratives

seul.es pour devenir autonomes avec le numérique. Concrètement, cela signifie qu'elles doivent montrer aux chômeur.ses comment réaliser leurs démarches en ligne, comment allumer un ordinateur, comment se connecter à leurs comptes personnels, comment fonctionne le pointage et la recherche d'emploi. Selon les consignes de la direction, elles devraient être à côté des chômeur.ses et leur indiquer la démarche à suivre en les guidant oralement c'est-à-dire sans ne jamais prendre la souris ni toucher l'écran de l'ordinateur. "Ne pas faire à la place" vise à ce que les chômeur.ses se conforment à la norme institutionnelle d'autonomie.

Les espaces numériques deviennent ainsi des lieux particuliers d'observation pour comprendre cette nouvelle injonction. A Pôle Emploi, les conseillères à l'emploi travaillent dans cet espace sous la supervision des cadres de proximité. Elles vérifient à l'aide d'une caméra interconnectée entre l'espace numérique et leur bureau s'il n'y a pas de tension entre les conseillères à l'emploi et les chômeur.ses. Elles vérifient également qu'elles ne font pas à la place des chômeur.ses. Dans les Pôles Insertion, la logique est un peu différente. Tout d'abord, tous les Pôles Insertion n'ont pas déployé d'espace numérique car leurs locaux ne le permettent pas. Par ailleurs, quand ils existent, ces espaces ne sont pas des espaces d'accueil puisque des secrétaires sont chargées de cette tâche. L'espace numérique, souvent équipé d'environ cinq ou six ordinateurs, a pour objectif d'inciter les travailleuses sociales à « ne pas faire à la place » des allocataires. Ainsi, la direction de l'action sociale leur demande de se rendre dans cet espace pour montrer aux allocataires comment faire leurs démarches en ligne seul.es de telle sorte à ce qu'iels apprennent à le faire et qu'iels ne recourent pas aux travailleuses sociales systématiquement. Néanmoins, elles ne sont pas surveillées par un cadre de proximité à l'aide d'une caméra.

Si les espaces numériques sont des lieux symptomatiques de cette injonction, ils ne s'y restreignent pas. Cette injonction se diffuse à Pôle Emploi et dans les Pôles Insertion pour toutes les tâches que les chômeur.ses pourraient faire par elle.eux-mêmes via un ordinateur depuis que les services sont dématérialisés. L'enjeu est alors de les mettre en activité, qu'iels fassent par elle.eux-mêmes des démarches administratives pendant qu'iels sont au chômage, manière de les conformer aux normes d'un chômeur actif.ve, autonome et responsable que promeuvent les politiques d'activation. La « mise en activité » des chômeur.ses devient un préalable pour répondre à l'injonction institutionnelle d'autonomie. Il s'agit de faire des démarches concrètes, de donner la preuve qu'iels y adhèrent à travers des services dématérialisés. Cette injonction participe à recomposer la division du travail et ainsi, à répondre à l'impératif de productivité.

## B. Un impératif de productivité

Pour légitimer le déploiement de la dématérialisation, les directions centrales invoquent vouloir rendre les outils de gestion plus ergonomiques afin de faciliter le travail des salariées. Derrière cet enjeu de simplification du travail se cache en réalité des enjeux de performance du service public. Les outils de gestion sont conçus pour que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales travaillent plus

rapidement, soient plus efficaces dans les procédures à suivre. Pour cela, ils comprennent un ensemble de cases à cocher afin de gérer l'augmentation des demandes des chômeur.ses dans un contexte de réduction des dépenses publiques. Il y a un enjeu d'économie de temps face aux chômeur.ses à recevoir dont le nombre n'a eu de cesse d'augmenter depuis la crise financière de 2008<sup>39</sup>. L'enjeu est alors d'augmenter la productivité des salariées afin de ne pas augmenter les effectifs au sein des agences.

#### 1. Des dossiers dématérialisés pour augmenter la productivité des professionnelles

Si la dématérialisation n'a pas fait disparaître les dossiers, elle a fait évoluer leur forme. A l'instar de ce que souligne Jean-Marc Weller (1999), l'enjeu de l'informatisation est « de produire encore plus de mobilité, plus de fidélité, plus de stabilité et de combinabilité à la fois, [...] [pour que l'administration] rationalise et planifie encore plus à des fins productivistes » (p. 237). Parmi les évolutions observées dans les outils de gestion, les questions adressées aux chômeur.ses se font plus courtes. Les encadrés dédiés aux espaces d'écriture pour les professionnelles se réduisent ou comprennent un nombre de caractères limité afin d'accélérer le traitement des dossiers. Les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales se retrouvent à cocher des cases, réalisant une activité de clic-bouton pour répondre à un enjeu de performance du service public. Néanmoins, selon que l'on se situe à Pôle Emploi ou dans les Pôles Insertion, cet enjeu de productivité est plus ou moins prononcé. Cela s'explique par le fait que le nombre de chômeurs à gérer à Pôle Emploi et dans les Pôles Insertion diffèrent considérablement.

##### a) A Pôle Emploi : un processus de dématérialisation particulièrement avancé

L'enquête commence à Pôle Emploi en 2018 et aucun papier ne circule dans les agences. Seuls les ordinateurs sont installés sur les bureaux des conseillères à l'emploi à partir desquels elles réalisent tout leur travail. Cet outil informatique devient le principal outil de travail de ces salariées dont l'activité s'est informatisée au fur et à mesure que le nombre de chômeur.ses inscrit.es à Pôle Emploi augmentait.

Au premier trimestre 1996, le nombre moyen de chômeur.ses inscrit.es à Pôle Emploi à Paris s'élève à 4 118,8 personnes tandis qu'il était de 6 266,8 individus au premier trimestre 2018<sup>40</sup>. Face à cette augmentation du nombre de chômeur.ses, Pôle Emploi, anciennement l'ANPE a développé différents outils de gestion dès les années 2000 afin de gérer ce chômage de masse. A cette époque, l'institution avait alors pour mission d'apparier l'offre et la demande d'emploi. L'enjeu était alors d'optimiser cet appariement pour gérer le flux de chômeur.ses en créant deux outils de gestion : l'Infocentre

---

<sup>39</sup> D'après les enquêtes Emploi de l'INSEE, au premier trimestre 2008, le taux de chômage au sens du Bureau International du Travail (BIT) s'élevait à 6,9%. Au deuxième trimestre 2015, le taux de chômage atteignait 10,2%. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4805248>

<sup>40</sup> D'après l'INSEE, Nombre moyen de demandeurs d'emploi inscrits sur le trimestre à Pôle Emploi - Catégories A, B, C, D et E (ensemble des catégories) - France métropolitaine - Série de 1996 à 2023. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/010598489#Tableau>

Opérationnel (IOP) et le système de rapprochement (SDR) (Pillon, 2016). L'auteur montre que le logiciel IOP était un outil de requêtage qui devait permettre aux conseillères à l'emploi de constituer informatiquement des listes de chômeur.ses à partir de caractéristiques qu'elles définissaient comme le lieu de résidence, l'âge, le niveau de diplôme. Il visait à « [optimiser] la constitution de ces “publics cibles” en accélérant la sélection des personnes sur la base des caractéristiques enregistrées au moment de leur inscription » (Pillon, 2016, p. 210), permettant aux conseillères à l'emploi de trier les chômeur.ses vers des prestataires spécifiques<sup>41</sup> ou de répondre aux plans d'actions nationaux comme le plan Espoir Banlieues en 2008<sup>42</sup>. Parmi les autres logiciels de gestion développés, Jean-Marie Pillon analyse que l'un d'entre eux, appelé le SDR, visait à appairer l'offre et la demande d'emploi de manière automatique. Il générait un pourcentage d'adéquation entre l'offre et la demande à partir de critères tels que le lieu de travail ou de résidence, le type de contrat proposé ou recherché, le salaire ou bien encore le niveau de qualification. Plus ce pourcentage était élevé, plus cela signifiait que la demande correspondait aux critères de l'offre et vice versa. L'auteur met en évidence que ces différents outils de gestion avaient notamment pour objectif d'augmenter la productivité des conseillères à l'emploi en automatisant un certain nombre de procédures qu'elles réalisaient manuellement. Néanmoins, à cette époque, les dossiers des chômeur.ses n'étaient pas totalement dématérialisés. Un logiciel, nommé DUO, permettait aux conseillères à l'emploi d'avoir un certain nombre d'informations concernant les données administratives des chômeur.ses et les caractéristiques de leur recherche d'emploi. Ces informations demeuraient sommaires et elles les complétaient avec les données renseignées dans les dossiers papiers des chômeur.ses. De ce fait, comme le montre les photos dans l'ouvrage de Luc Sigalo Santos (2018) portant sur les agences de Pôle Emploi traitant les chômeur.ses artistes aux alentours des années 2010, les bureaux étaient remplis de papiers, de dossiers qui cachaient l'existence d'un ordinateur. Sur ces photos, on peut voir des conseillères ouvrir des casiers dans lesquels étaient rangées des chemises contenant des dossiers qui circulaient dans les différents espaces de l'agence c'est-à-dire entre l'accueil, les bureaux des encadrants de proximité et les bureaux des conseillères à l'emploi. Néanmoins, à cette

---

<sup>41</sup> A partir de 2003, l'ANPE a recours à des opérateurs privés de placement, autrement dit des prestataires, chargés de placer les chômeur.ses sur le marché de l'emploi. Ce changement s'inscrit dans un contexte de transformation des régulations du service public de l'emploi, sous la pression de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et de l'Union Européenne. L'ANPE n'a ainsi plus le monopole du placement. L'institution est en concurrence avec des prestataires, rémunérés en fonction des résultats obtenus. Dans sa thèse portant sur ces opérateurs privés de placement, Claire Vivès (2013) met en évidence qu'à partir de 2008, Pôle Emploi se réapproprie cette externalisation du traitement du chômage pour en faire une variable d'ajustement du nombre de chômeur.ses à traiter en agence. Pour l'autrice, « Pôle Emploi accepte d'autant mieux les OPP qu'ils ne constituent désormais en rien une menace mais un instrument au service des activités qu'il a à réaliser » (p. 542). Autrement dit, lorsque le nombre de chômeur.ses à accompagner devient trop élevé pour les conseillères à l'emploi, les prestataires sont un moyen d'externaliser l'accompagnement des individus dans un contexte de contrainte budgétaire.

<sup>42</sup> Le plan Espoir Banlieues annoncé en 2008 visait à décloisonner les administrations publiques pour aider les territoires les plus en difficultés. Parmi les mesures comprises dans ce plan, il était question de proposer 45 000 contrats d'autonomie à des jeunes de moins de 26 ans résidant dans les quartiers prioritaires. Ces contrats prévoyaient une allocation de 300€ mensuel pour trouver un emploi. Concrètement, les conseillères à l'emploi identifiaient informatiquement par IOP les jeunes de moins de 26 ans habitant en quartiers prioritaires et leur proposaient un accompagnement spécifique et des offres d'emploi dans le cadre de ce plan. Comme le souligne Jean-Marie Pillon (2017), ces plans nationaux donnent « sens aux indicateurs et, d'une certaine manière, [jouent] sur les indicateurs en les (re)hiérarchisant » (p. 155). Pendant plusieurs mois, les conseillères à l'emploi menaient des actions dans le cadre du plan Espoir Banlieues pour répondre aux objectifs quantitatifs politiques.

époque, l'informatisation du dossier des chômeur.ses avait déjà commencé à s'intensifier avec la mise en place d'un logiciel de gestion appelé l'Application Unique du Demandeur d'Emploi (AUDE).

**Encadré 3. AUDE : la naissance d'un système informatique unique à la suite de la fusion ANPE-ASSEDIC**

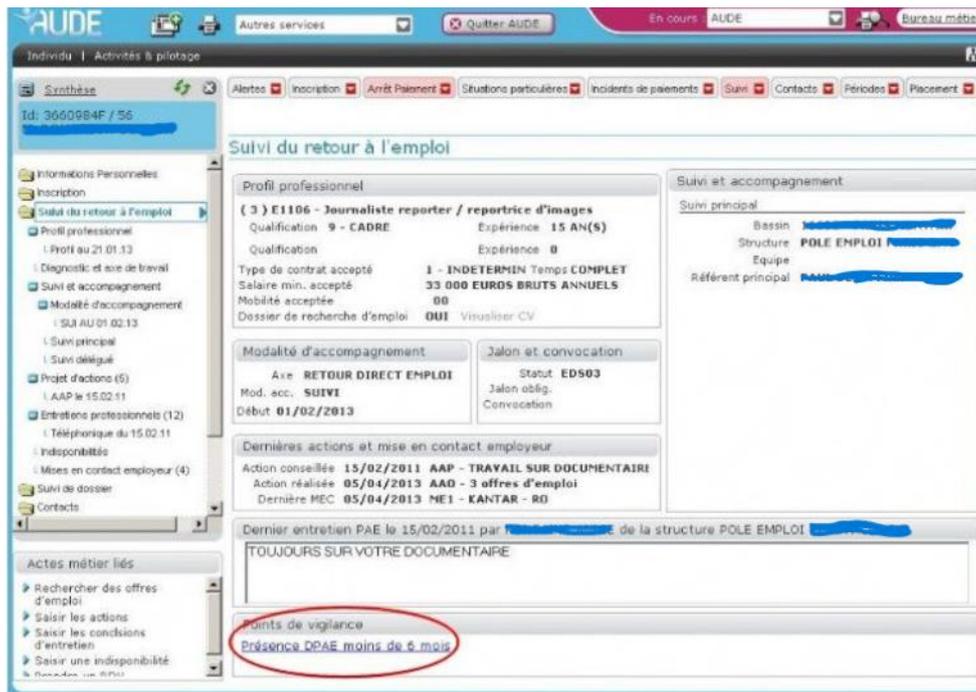
Le déploiement du logiciel AUDE s'inscrit dans la continuité de l'enjeu de guichet unique, porté par la réforme aboutissant à la fusion de l'ANPE et des Assédic. Jusqu'en 2008, les chômeur.ses devaient se rendre dans deux administrations différentes situées dans deux lieux différents. Aux ASSEDIC, iels rencontraient un agent public chargé de répondre à leurs questions concernant l'indemnisation. A l'ANPE, iels rencontraient une conseillère à l'emploi chargée de comprendre leur situation et de leur proposer des offres d'emploi. La fusion ANPE-ASSEDIC a été justifiée par la volonté de créer un guichet unique en réunissant les fonctions d'indemnisation et de placement (Pillon, Vivès, 2016). L'ambition était de permettre aux chômeur.ses de n'avoir plus qu'un seul interlocuteur lors de l'inscription au chômage, un référent unique selon les termes de la direction, qui aurait une double compétence indemnisation et placement. Pour y répondre, la direction crée une nouvelle tâche qui s'ajoute dans l'emploi du temps des conseillères à l'emploi : l'entretien de diagnostic. Elle vise à faire un bilan de la situation des chômeur.ses et à répondre à leurs questions concernant l'allocation. Pour ce faire, un portail unique informatisé, appelé AUDE, est développé à la demande de la direction afin de « *naviguer facilement entre les fonctionnalités du placement et celles de l'indemnisation* »<sup>43</sup>. AUDE est créé pour que les conseillères à l'emploi soient équipées informatiquement pour mener l'entretien de diagnostic. Ainsi, l'outil de gestion AUDE recouvre le logiciel Aladin qui avait été développé côté Assédic, et le logiciel de l'ANPE appelé DUO, chargé de suivre les chômeur.ses (données administratives, nombre d'offres d'emploi proposées etc).

La fusion des établissements engendre une reconfiguration des systèmes informatiques pour répondre à l'enjeu de guichet unique visé par la direction générale. AUDE devient alors le principal outil de travail des conseillères à l'emploi et prend cette forme :

---

<sup>43</sup> Actions, le magazine des agents de Pôle Emploi, février 2011, p. 3

Figure 5. Application Unique du Demandeur d'Emploi



Dans une institution où le nombre de chômeur.ses reçus est si important que l'interaction en face à face ne suffit plus pour se souvenir des situations de chaque personne, l'outil informatique devient un recours utile pour suivre les dossiers (Yates, 1989). En 2018, au moment de l'enquête, il demeure le principal outil de travail des conseillères à l'emploi malgré le déploiement à cette même période d'un autre logiciel de gestion, Mon Application Personnelle (MAP).

#### Encadré 4. Mon Application Personnelle : une mise en œuvre laborieuse

En 2018, Jean Bassère, le directeur général de Pôle Emploi annonce remplacer AUDE par MAP. Selon la direction, l'objectif est de rendre plus ergonomique l'outil de travail des conseillères à l'emploi jugé trop bureaucratique, de simplifier leurs actes professionnels. Elle explique vouloir en faire un outil de navigation similaire aux applications sur téléphone mobile. De plus, MAP vise à rassembler en un seul site internet l'ensemble des outils de gestion des conseillères à l'emploi. En 2006, les conseillères à l'emploi avaient 60 outils de gestion à disposition. Lors de l'enquête, elles ne sont pas en mesure de m'indiquer le nombre d'outils qu'elles utilisent tant ils sont nombreux. MAP vise donc à rationaliser le nombre d'outils de gestion. Pour naviguer sur cet outil, les conseillères à l'emploi entrent le numéro de dossier des chômeur.ses. Elles ne tombent plus directement sur la synthèse de la situation des chômeur.ses mais doivent désormais cliquer sur des menus déroulants thématiques correspondant à la question de l'indemnisation, de la recherche d'emploi ou des formations. A partir des différentes informations concernant les chômeur.ses, il propose automatiquement des prestations auxquelles iels sont éligibles. Cet applicatif est peu utilisé par les

conseillères à l'emploi<sup>44</sup>. D'une part, la synthèse les empêche d'être efficace dans le traitement des dossiers des chômeur.ses. Les informations les concernant sont dispersées dans différents onglets ce qui nécessite qu'elles parcourent l'outil de gestion qui leur fait perdre du temps en entretien. D'autre part, MAP décroche sur AUDE dès qu'elles souhaitent modifier des informations relatives aux chômeur.ses comme le changement d'accompagnement par exemple. En effet, il faut avoir en tête que même si MAP comprend de nouvelles fonctionnalités, il est avant tout un habillage informatique recouvrant notamment AUDE qui demeure le logiciel support. Enfin, avec MAP, les professionnelles ont les mêmes informations que ce que les chômeur.ses ont sur leur compte personnel :

En discutant avec Tom, un conseiller à l'emploi, je lui explique la perception que j'ai de MAP : "en même temps, MAP, c'est pour que vous ayez la même interface entre le conseiller et le demandeur d'emploi aussi..." Il me coupe la parole et s'énerve un peu: "ouais, mais ça tu vois, moi, je suis un professionnel. J'ai pas besoin d'un outil ergonomique comme les chômeurs. J'ai besoin d'un outil efficace ! Qu'on fasse des outils ergonomiques pour les chômeurs, ça ok. Mais moi, j'ai pas à avoir les mêmes informations qu'eux".

Observation Pôle Emploi, mars 2019.

Pour les conseillères à l'emploi, le déploiement de MAP les amène à avoir les mêmes informations que les chômeur.ses pour traiter leurs dossiers. Cela remet en cause leur professionnalisme. Par conséquent, utiliser AUDE est un moyen de résister au déploiement de MAP pour protéger son expertise et ainsi rétablir une frontière entre expert et profane (Freidson, 1984) que le nouveau logiciel tend à faire disparaître.

Au regard des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de MAP et d'une remise en cause de leur professionnalisme, les conseillères à l'emploi continuent donc majoritairement à utiliser AUDE. Ce logiciel comprend plusieurs fonctionnalités qu'il est impossible de retracer de façon exhaustive tant elles sont nombreuses. On portera ici notre attention sur un onglet, intitulé individu, qui leur permet de réaliser le suivi des chômeur.ses.

A chaque fois que les conseillères sont en rendez-vous avec elle.eux, elles se connectent sur leur dossier afin de le mettre à jour. Pour cela, elles rentrent le numéro de matricule des chômeur.ses. Elles voient ensuite apparaître la synthèse de l'individu. Elle permet aux conseillères à l'emploi de gagner du temps dans l'exploitation du dossier. En un coup d'œil, cette synthèse leur donne les informations essentielles

---

<sup>44</sup> Pendant l'enquête, il n'y a pas eu de photos prises concernant cet outil. Cet oubli témoigne d'une faible utilisation de la part des conseillères à l'emploi qui privilégient l'utilisation de AUDE jusqu'à la fin de l'enquête ethnographique. Lorsque MAP est déployé en 2018, l'intention de la direction est de laisser les salariées jongler entre les deux applicatifs pendant quelques mois afin qu'elles s'approprient le nouveau logiciel. Néanmoins, celui-ci est si peu opérationnel qu'en 2020 les conseillères à l'emploi peuvent encore travailler sur AUDE et ignorer MAP.

sur la situation sociale des chômeur.ses, le versement de leurs allocations et les problèmes liés aux dossiers ce qui leur permet d'agir immédiatement en conséquence. Elle récapitule les informations principales des chômeur.ses c'est-à-dire un nombre limité de données que Pôle Emploi juge utiles pour traiter un dossier. Cette synthèse comprend trois encadrés.

L'un d'eux concerne la situation administrative des chômeur.ses c'est-à-dire l'état civil, la date d'inscription au chômage, la catégorie de chômage (1,2,3 etc), le motif d'inscription (rupture conventionnelle, fin de CDD etc), la date de retraite, le numéro de téléphone, l'adresse, l'âge. Le deuxième encadré porte davantage sur les droits c'est-à-dire le montant de l'allocation, la date à laquelle les chômeur.ses se sont actualisé.es, les éventuels incidents de paiement de l'allocation et la date de fin des droits. Ces deux encadrés sont automatiquement alimentés depuis que Pôle Emploi a dématérialisé l'inscription des chômeur.ses et l'indemnisation. Ces données sont saisies par les chômeur.ses lorsqu'ils s'inscrivent en ligne ce qui fait que les conseillères à l'emploi n'ont plus à les renseigner.

Le troisième encadré cible la recherche d'emploi. Ce sont les données que les conseillères à l'emploi rentrent manuellement. Il comprend le métier recherché par les chômeur.ses, la modalité d'accompagnement, la structure en charge du suivi principal (Pôle Emploi, Pôles Insertion, etc) et le nom du conseiller principal. Le jalon fait partie des champs que les conseillères à l'emploi utilisent régulièrement en rendez-vous et qui apparaît dans cet encadré. Il s'apparente à un mémo informatique dans lequel elles inscrivent la date et les motifs de la prochaine convocation des chômeur.ses. En dessous de ce jalon, apparaissent la prochaine date de convocation, l'historique des dates d'intervention sur le dossier et la structure de suivi délégué c'est-à-dire le prestataire vers lequel elles ont envoyé les chômeur.ses. L'outil leur indique également les points de vigilance ou les alertes, c'est-à-dire les différentes données non mises à jour par les conseillères à l'emploi dans le dossier (suivi de formation, contractualisation de la recherche d'emploi, structure de suivi délégué etc). Autrement dit, AUDE leur permet de cadrer leur activité en les informant des actes professionnels à réaliser sur les dossiers. Les actes professionnels des conseillères visent à contractualiser la recherche d'emploi, vérifier que les chômeur.ses ont leurs CVs en ligne, envoyer les chômeur.ses vers des prestataires ou des formations, leur donner des rendez-vous. Les jalons, les alertes, la dernière date d'intervention sur le dossier sont autant d'indices qui témoignent de leur productivité, et le cas échéant, des actes professionnels à réaliser.

Une fois que les conseillères à l'emploi ont consulté cette synthèse qui les guide dans les actes professionnels à réaliser, elles devraient, d'après la direction, suivre un certain nombre de procédures. Pour intervenir sur le dossier et remplir le troisième encadré, elles devraient cliquer sur l'onglet suivi qui apparaît sur la synthèse de l'individu. L'onglet suivi est l'outil qui « va venir renforcer, compléter ou corriger ce qui est déjà sur le fichier et s'agréger au reste de l'information » (Weller, 1999, p. 96). En effet, AUDE permet plus largement de fabriquer de l'information au sujet des chômeur.ses et de la consigner dans un fichier informatique. Pour cela, elles ont à disposition les conclusions d'entretiens. Il s'agit d'un résumé des échanges qu'elles ont pu avoir avec les chômeur.ses et qu'elles ont à consigner

en 400 caractères maximum. Ce nombre limité de caractères est fait pour que les conseillères à l'emploi aillent à l'essentiel, synthétisent leurs réflexions (Pillon, 2015c). A chaque rendez-vous, la direction de Pôle Emploi leur demande de rédiger une conclusion. Cela fait partie des actes professionnels à faire.

La mise à jour du dossier ne se réduit pas à l'écriture de cette conclusion. En plus de cela, elles réalisent une activité de clic-bouton c'est-à-dire qu'elles cliquent sur des onglets chargés de mettre à jour le dossier. L'outil de gestion est conçu pour que les onglets soient brefs, les réponses succinctes et normalisées. Ainsi, par exemple, pour renseigner la modalité d'accompagnement des chômeur.ses, il est écrit sur leur outil de gestion Mod. Acc. En face de ce renseignement se trouve un menu déroulant où elles cliquent sur différentes modalités d'accompagnement. Cette rédaction brève, sans phrase, vise à être efficace dans la gestion du dossier. On peut y voir quelques similitudes avec les questions rapides étudiées par Christian Licoppe, Serge Proulx et Renato Cudicio (2010). Les auteurs montrent que les travailleurs formulent des questions courtes mais suffisamment précises pour gagner du temps sur leurs outils de communication. A Pôle Emploi, ce ne sont pas les travailleuses qui produisent ces questions. Elles sont normalisées et font l'objet d'un script défini par les ingénieurs informatiques. Bien qu'étant un script hétéronome, les questions sont aussi conçues pour « minimiser les coûts et les efforts cognitifs du destinataire » (Licoppe, Proulx, Cudicio, 2010, p. 8).

Parmi les autres actes professionnels, elles élaborent le Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi (PPAE). En vertu des articles R5411-14 et R5411-16 du Code du Travail, les conseillères à l'emploi conçoivent les conditions du retour à l'emploi des chômeur.ses. Il s'agit d'une contractualisation informatique de la recherche d'emploi comprenant les informations comme la nature et les caractéristiques de l'emploi recherché (temps plein/temps partiel, CDD/CDI etc), la zone géographique privilégiée et le niveau de salaire souhaité. Dans ce cadre, les conseillères à l'emploi proposent des formations aux chômeur.ses, des aides à la mobilité, des prestations en vue de leur retour à l'emploi. Le PPAE est le support d'évaluation de la recherche d'emploi des chômeur.ses et comprend l'Offre Raisonnée d'Emploi (ORE). L'ORE apparaît une première fois dans le Code du Travail en 2008 avec l'article L5411-6-3 afin d'inciter les chômeur.ses à retrouver rapidement un emploi à partir d'un ensemble de critères (salaire, lieu de travail, statut de l'emploi, nature du travail). Au-delà de deux offres d'emploi transmises auxquelles les chômeur.ses ne répondent pas favorablement alors qu'elles correspondent à leurs critères de recherche d'emploi, ils peuvent être radié.es de Pôle Emploi. L'ORE est en ce sens un outil de contrôle des chômeur.ses que les conseillères sont chargées de renseigner.

En renseignant chacune de ces informations, le travail des conseillères à l'emploi est, à l'exception de la rédaction de la conclusion d'entretien, une activité de clic-bouton qui consiste à épaissir le dossier des chômeur.ses. En effet, chaque acte professionnel est un moyen d'agir sur le dossier et par conséquent de le rendre plus épais en changeant la modalité de suivi, en inscrivant un jalon, en donnant un rendez-vous aux chômeur.ses, en renseignant le PPAE et l'ORE. En ce sens, la dématérialisation contribue à l'efficacité productive de Pôle Emploi. Les réponses formulées de façon courte, les outils qui alertent

les conseillères à l'emploi sur la mise à jour des dossiers sont autant de manière d'optimiser le temps des conseillères à l'emploi et d'augmenter leur productivité en les informant des actes professionnels à réaliser. Leur activité est particulièrement standardisée puisqu'elles cliquent sur un ensemble de cases informatiques qui codifient leur travail.

b) Dans les Pôles Insertion, un processus de dématérialisation inachevé

Dans les Pôles Insertion, les outils informatiques déployés ont également une visée d'efficacité productive. En arrivant dans les agences, ce monde bureaucratique est considérablement différent de Pôle Emploi. Des papiers circulent entre les différents services qui composent ces structures, des bannettes sont installées à l'accueil pour les y déposer. Les dossiers sont rangés dans de grandes armoires et chacun d'entre eux comprend des chemises de couleurs différentes. Ces couleurs de chemises sont choisies par les encadrantes de proximité et les dossiers sont organisés de la même façon, de telle sorte qu'elles puissent retrouver des informations rapidement quand elles les consultent. L'ordinateur est placé sur le bureau, encadré par des piles de dossiers et de papiers qui, parfois, jonchent le sol. Dans les Pôles Insertion, contrairement à Pôle Emploi, la gestion des papiers est concomitante à la mise en place de la dématérialisation. A l'image de l'enquête menée par Franck Cochoy, Jean-Pierre Garel et Gilbert de Terssac (1998) au sujet des normes Iso 9000 dans une entreprise, les dossiers dématérialisés, et les procédures qui les accompagnent, s'ajoutent aux documents antérieurement constitués par les travailleuses sociales. Ce résultat est différent de Pôle Emploi où les dossiers dématérialisés se substituent aux dossiers papiers. Il faut dire que le nombre d'allocataires du RSA inscrit.es dans les Caf est nettement inférieur à celui du nombre de chômeur.ses inscrit.es à Pôle Emploi. En 2018, le nombre d'allocataires s'élevait à 64 048 individus à Paris<sup>45</sup> tandis qu'il s'élevait à 12 077 dans la Drôme<sup>46</sup>. Plus le nombre de chômeur.ses inscrit.es dans les institutions est faible, moins les institutions ont tendance à dématérialiser leurs services. On montrera ainsi que les Pôles Insertion de Paris sont davantage soumis à des enjeux de productivité que ceux de la Drôme.

A Paris, le département a développé une plateforme informatique du nom de Pep's. Dans la Drôme, ce logiciel s'appelle Iodas Web. Cette interface vient habiller un ancien outil de gestion appelé ISIS à Paris ou Iodas dans la Drôme. Ils ont été présentés par les directions départementales comme des outils de gestion plus ergonomiques, avec lesquels il serait plus simple de naviguer. Cet argument met en évidence ce souci d'efficacité productive des administrations en faisant en sorte que la constitution du dossier soit la plus efficace possible. Les deux outils de gestion présentent peu ou prou les mêmes caractéristiques visant à gérer la file-active des travailleuses sociales, c'est-à-dire la liste des personnes qui leur sont

---

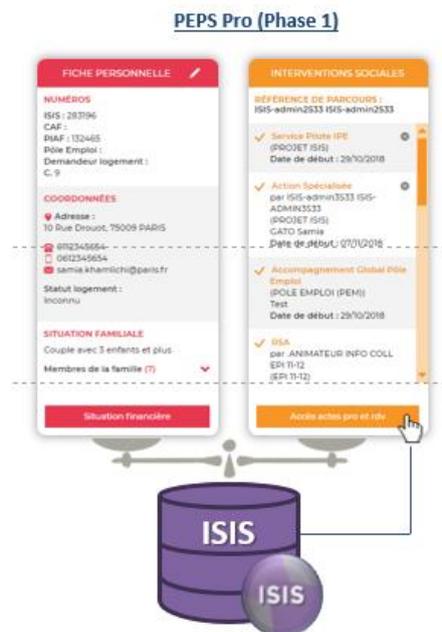
<sup>45</sup> Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques (Drees) <https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/010607457>

<sup>46</sup> Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques (Drees) <https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/010607406>

attribuées, et à construire leurs dossiers. Pour éviter toute redondance, on présentera ici un seul des deux outils de gestion, Pep's, dans la mesure où il recouvre davantage de fonctionnalités que Iodas Web.

Lorsque les travailleuses sociales de Paris se connectent sur cet outil, elles accèdent aux dossiers des chômeur.ses en saisissant un numéro de dossier. Une fois ouvert, deux onglets apparaissent qui permettent de synthétiser le dossier de l'allocataire :

Figure 6. Dossier d'un allocataire sur Pep's



Comme à Pôle Emploi, cette synthèse du dossier permet aux travailleuses sociales de traiter le cas bureaucratique c'est-à-dire qu'elle constitue des indices leur permettant d'estimer rapidement la situation des allocataires. Mais contrairement aux conseillères Pôle Emploi qui n'utilisent que les données rentrées dans l'ordinateur, les travailleuses sociales vont les confronter aux papiers qu'elles possèdent comme un avis d'expulsion de logement que les allocataires ont apporté, des données médicales justifiant un problème de santé. Ce sont autant de papiers qu'elles ne devraient réglementairement pas posséder pour des questions de protection des données personnelles. Néanmoins, elles les gardent afin d'excuser les cas face aux directrices d'agence lorsque celles-ci leur demandent d'entamer une procédure de sanction ou une procédure de ré-orientation des allocataires vers une structure annexe. Ce contrôle individualisé des cas entre professionnelles et managers n'existe pas dans les agences locales à Pôle Emploi ce qui explique que les conseillères à l'emploi ne stockent pas de papier. Par ailleurs, dans les Pôles Insertion, une équipe pluridisciplinaire se réunit tous les mois pour statuer sur le sort des allocataires sanctionnés et émettre un avis concernant les ré-orientations des allocataires. Dans ce cas, les justifications écrites laissées par les travailleuses sociales dans le dossier

des allocataires jouent un rôle primordial pour aider les membres<sup>47</sup> de cette équipe à prendre une décision. Pour rédiger ces écrits, les travailleuses sociales ont besoin de ces papiers laissés par les allocataires contenant des informations confidentielles. Leur travail consiste alors à en dire suffisamment pour que les membres de la commission aient de l'empathie face à la situation sans pour autant en dire trop afin de ne pas dévoiler des données confidentielles.

Sur Pep's, le premier onglet qui apparaît sur leur outil informatique est un formulaire d'identification des chômeur.ses. Il renseigne leurs données administratives, c'est-à-dire le numéro de la Caf, l'adresse, le numéro de téléphone. Il vise également à renseigner leur situation sociale c'est-à-dire s'ils sont suivi.es à Pôle Emploi ou pas, s'ils occupent un logement ou non, la composition de leur famille et enfin, leur situation financière (ressources financières, postes de dépenses, loyer etc). A l'exception de la situation financière, ces données apparaissent automatiquement sur cette plateforme. Autrement dit, ce ne sont pas les travailleuses sociales qui les rentrent dans le dossier mais d'autres travailleuses comme les instructrices, chargées de recevoir et d'inscrire les allocataires au RSA au guichet, ou les secrétaires dont le travail consiste notamment à renseigner ces données. Ce sont, en revanche, les travailleuses sociales qui sont chargées d'épaissir le dossier des allocataires en réalisant des actes professionnels. A chaque fois qu'elles rencontrent un allocataire, la direction leur demande d'intervenir sur le dossier en renseignant la nature de l'échange c'est-à-dire s'il s'agit d'un rendez-vous individuel ou collectif et l'éventuelle orientation de l'allocataire vers un partenaire (ex : Pôle Emploi, la Mission Locale etc). Si les travailleuses sociales ont simplement téléphoné quelques minutes à un allocataire pour une question, la direction leur demande de l'indiquer dans leur outil de gestion. Dans les deux départements, elles le font à travers un onglet nommé « interventions sociales ». Cet onglet liste les actes professionnels des travailleuses sociales c'est-à-dire qu'il historise et qualifie les décisions prises pendant le rendez-vous. De la même façon que dans les caisses d'allocations familiales (Weller, 1999) les travailleuses sociales et les allocataires s'accordent sur un ensemble de services (ex : quelles aides au logement ? quelles aides sociales ?). L'outil de gestion traduit les accords convenus entre les allocataires et les travailleuses sociales ainsi que la nature du rendez-vous (en présentiel ou par téléphone). Par ailleurs, il renseigne également si les chômeur.ses sont venu.es ou pas aux rendez-vous et indique la date du prochain rendez-vous. Autrement dit, il permet aux travailleuses sociales « d'accumuler de la connaissance » (Weller, 1999, p. 95) sur les allocataires, sur le contenu des accords et sur leur comportement au fil de l'accompagnement.

En plus de ces fonctionnalités communes à Iodas Web et à Pep's, les ingénieurs du département de Paris ont déployé deux nouvelles fonctionnalités :

---

<sup>47</sup> L'équipe pluridisciplinaire est constituée de professionnels de l'insertion sociale (hors travailleuses sociales), de représentants de Pôle Emploi, de la Caf et de représentants des allocataires du RSA. Il existe une équipe pluridisciplinaire par Pôle Insertion. Elle se réunit une fois par mois.

Figure 7. Services dématérialisés sur Pep's



La première, nommée « offres d’insertion », recense les différents services proposés par les associations ou les services publics présents sur le territoire. Les associations recensées sont celles qui sont financées par le département dans le cadre d’appels à projets. Par exemple, dans le cadre de la stratégie d’inclusion numérique, un appel à projets est formulé avec une enveloppe budgétaire associée. Des associations y répondent. Une fois sélectionnées par le département, ces prestataires associatifs apparaissent sur la cartographie. Les autres services qui apparaissent sur la cartographie peuvent être internes au département comme les services sociaux de proximité, mais aussi externes, comme Pôle Emploi. Cette cartographie a pour principal objectif de recenser l’ensemble des partenaires et prestataires avec lesquels les travailleuses sociales travaillent pour faciliter l’orientation des allocataires. Avant la mise en œuvre de cette cartographie, les travailleuses sociales orientaient les allocataires en appelant les prestataires ou les partenaires. Cette démarche n’était pas tracée sur un outil informatique et les partenaires ou prestataires pouvaient ne pas répondre à l’appel téléphonique ce qui bloquait l’orientation de l’allocataire vers ces derniers. Désormais, les travailleuses sociales cliquent sur un ensemble de cases pour envoyer les allocataires vers les prestataires et partenaires recensés dans cette cartographie. Elles joignent au dossier une fiche qui récapitule de façon succincte les principales informations concernant les allocataires. Cette fiche est envoyée par mail aux partenaires et prestataires.

A cette cartographie s’ajoute également une fiche récapitulant les démarches des allocataires. Elle vise à lister l’ensemble des lieux dans lesquels les chômeur.ses ont à se rendre d’ici le prochain rendez-vous. Pour cela, les travailleuses sociales cliquent sur l’onglet « nouvelle liste des démarches », puis cochent

ensuite les démarches à réaliser auxquelles sont automatiquement ajoutées les institutions où les allocataires peuvent se rendre en fonction du lieu où ils habitent :

Figure 8. Liste des démarches créée sous Pep's

 PARIS

EPI ITALIE (5-6-13-14)  
163 Avenue d'Italie 75013 PARIS 13

Paris le 24 / 09 / 2019

Madame Maria ENPPEPE

Notre prochaine rencontre est prévue :

 Jeudi 03 octobre 2019 à 10h00

 EPI ITALIE (5-6-13-14), 163 Avenue d'Italie 75013 PARIS 13

Si ce rendez-vous ne vous convenait pas merci de me contacter afin qu'il soit modifié.

Je vous rappelle qu'il vous a été conseillé de :

- Déposer une Demande de logement social (Depunerea unei Cereri de locuinta sociala)
  - @ <https://www.paris.fr/services-et-infos-pratiques/logement/logement-social/demander-un-logement-social-37>
  - \* Antenne logement du 13ème  
1 place d'Italie, 75013 PARIS  
du lundi au vendredi de 8h30 à 17h, les jeudis jusqu'à 19h30
- S'inscrire à Pole Emploi (A se înscrie la Pole Emploi )
  - \* Agence pôle emploi 6e et 14e Jean Moulin  
9 rue Friant, 75014 PARIS  
Pôle emploi Paris 6e et 14ème sans rendez-vous du lundi au jeudi de 9h00 à 13h15 vendredi de 9h00 à 12h00. Sur rendez-vous de 13h15 à 17h00
  - @ <https://candidat.pole-emploi.fr/inscription/preambule>
  - 3949
- Rechercher un emploi (Cautarea unui serviciu)
  - \* Agence pôle emploi 6e et 14e Jean Moulin  
9 rue Friant, 75014 PARIS  
Pôle emploi Paris 6e et 14ème sans rendez-vous du lundi au jeudi de 9h00 à 13h15 vendredi de 9h00 à 12h00. Sur rendez-vous de 13h15 à 17h00
  - @ <https://candidat.pole-emploi.fr/offres/recherche?offresPartenaires=true&range=0-9&rayon=10&tri=0>
- Etre aidé dans sa recherche d'emploi (Ajutor în cautarea unui serviciu)
  - @ <https://www.clicnjob.fr/>

Cette liste des démarches vise à faire en sorte que les travailleuses sociales ne fassent plus « à la place des chômeur.ses » parce qu'elles n'ont plus qu'à cliquer sur un ensemble de cases pour la construire. Avant l'apparition de cette liste, les travailleuses sociales réalisaient des tâches à la place des chômeur.ses et, lorsqu'elles ne pouvaient pas le faire comme pour l'inscription à Pôle Emploi, elles écrivaient sur un papier la démarche à réaliser avec l'adresse. Désormais, les directions de l'action sociale incitent les travailleuses sociales à minimiser le temps passé dans la réalisation de tâches administratives que les chômeur.ses pourraient faire eux-mêmes afin qu'elles planifient davantage de rendez-vous. Par ailleurs, cliquer sur un ensemble de cases avec des informations pré-enregistrées prend moins de temps pour les travailleuses sociales que de chercher sur l'Internet les adresses des institutions puis de les écrire sur un bout de papier. L'enjeu est donc de produire davantage d'actes professionnels en facilitant et en limitant le temps qu'elles passent sur chacun d'entre eux. Cette liste des démarches est à imprimer et à remettre aux allocataires.

La productivité recherchée par les directions de l'action sociale se loge aussi dans la transformation des papiers administratifs. Elles se servent de la dématérialisation pour modifier la structure des documents et limiter les espaces d'écriture. La modification du contrat d'engagement réciproque (CER) est à cet

égard édifiant. Le CER est un contrat qui lie les travailleuses sociales et les allocataires dans le cadre de leur recherche d'emploi. Dès la création du RMI, le législateur prévoit un contrat d'insertion entre les allocataires et la société qui avait pour but de rappeler que cette dernière devait tout mettre en œuvre pour les aider à s'insérer. Or, durant les années 2000, la signification de ce contrat évolue sous l'effet d'un renversement de l'opinion publique et politique quant à l'aide apportée aux allocataires. Comme le souligne Nicolas Duvoux (2009) « cette évolution a trouvé une consécration politique avec le Contrat d'insertion – revenu minimum d'activité, opérant un renversement de la dette qui, désormais n'est plus celle de la société envers l'individu en difficulté mais bien celle de l'individu qui doit rembourser par son travail le revenu que lui verse la société » (p. 11). Concrètement, cela se traduit aujourd'hui par le remplacement du contrat d'insertion en contrat d'engagement réciproque.

Le cas de la dématérialisation du CER dans la Drôme permet de bien rendre compte des enjeux d'efficacité productive à l'œuvre. Avant 2020, les CER comprenaient trois pages en format A3 :

Figure 9. Le contrat d'engagement réciproque de la Drôme avant sa dématérialisation

The image shows a two-page document titled 'CONTRAT D'ENGAGEMENTS RECIPROQUES EN MATIERE D'INSERTION n°'. The top left corner features the logo of the Drôme department (- LA DROME -). The document is handwritten with 'CER autolo' and 'Accompagnement SOCIAL'. The right page is titled 'PROJET D'INSERTION' and contains sections for 'OBJECTIFS', 'MOYENS MIS EN ŒUVRE par le bénéficiaire et calendrier prévisionnel des démarches', and 'MOYENS MIS EN ŒUVRE par le référent et calendrier prévisionnel des démarches'. The left page contains personal information for the beneficiary, including name, address, and birth date, and sections for 'ET D'AUTRE PART' and 'EVALUATION'. The document is signed by the beneficiary and the President of the Departmental Council.

Chaque page avait un destinataire précis. La première était destinée aux chômeur.ses, la deuxième au conseil départemental, la troisième aux travailleuses sociales. Le CER comprenait les données administratives des chômeur.ses (nom, prénom, date de naissance, numéros Caf et Pôle Emploi, adresse, numéro de téléphone). Après quoi, les travailleuses sociales avaient 5 encadrés pour expliquer la situation des chômeur.ses. Le premier encadré concernait l'évaluation. Il reprenait la situation financière, le logement et les formations suivies. Le deuxième encadré permettait de résumer les objectifs poursuivis par les chômeur.ses comme réaliser un CV ou se rendre dans une association pour faire du théâtre. Les troisième et quatrième encadrés visaient à renseigner une date d'échéance et les

moyens mis en œuvre par les allocataires du RSA et les travailleuses sociales pour aboutir aux objectifs fixés. Par exemple, elles pouvaient inscrire « se voir plus régulièrement ». Enfin, un dernier encadré était réservé aux référents pour expliquer les situations particulières et les problématiques rencontrées.

La deuxième version du CER réduit les espaces d'écriture :

Figure 10. Prototype du contrat d'engagement réciproque de la Drôme en vue de sa dématérialisation

**Contrat d'Engagement Réciproque - CER expérimental**  
 1<sup>er</sup> contrat  Renouvellement  Rétablissement

**NOM du référent :**  
 NOM : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_  
 Date de naissance : \_\_\_\_\_ Age des enfants au foyer : \_\_\_\_\_  
 Situation familiale : \_\_\_\_\_ Adresse : \_\_\_\_\_  
 Ville et code postal : \_\_\_\_\_ Adresse mail : \_\_\_\_\_  
 N° tél : \_\_\_\_\_  
 N° CAF ou MSA : \_\_\_\_\_ Formation ou diplôme : \_\_\_\_\_  
 Inscription Pôle Emploi  oui  non N°Pôle Emploi : \_\_\_\_\_  
 Permis B  oui  non Moyen de locomotion  oui  non Lequel : \_\_\_\_\_  
 Carte illico solidaire : OUI  NON

RQTH OUI  NON  EN COURS   
 AHH OUI  NON  EN COURS

Date d'obtention et durée : \_\_\_\_\_  
 Date d'obtention et durée : \_\_\_\_\_

**DEMARCHES REALISEES SUR LE PRECEDENT CER EN LIEN AVEC LES ACTIONS PROPOSEES:**  
 Précisez les dates et démarches concrètes (sauf pour un 1<sup>er</sup> CER précisez les dates des 3 derniers emplois et postes occupés ou évaluation de la situation)

1/ \_\_\_\_\_  
 2/ \_\_\_\_\_  
 3/ \_\_\_\_\_

FREINS IDENTIFIES <small>1 choix minimum / 3 choix maximum à numérotter par ordre de priorité</small>	ACTIONS PROPOSEES POUR LEVER LES FREINS <small>3 choix maximum à numérotter par ordre de priorité</small>
<input type="checkbox"/> Recherche d'emploi / Formation	<input type="checkbox"/> Recherche d'emploi - métier recherché :
<input type="checkbox"/> Développement d'activité non salariée	<input type="checkbox"/> Technique de recherche d'emploi
<input type="checkbox"/> Informatique/numérique	<input type="checkbox"/> Accompagnement global/ inscription ou RDV Pôle Emploi
<input type="checkbox"/> Démarches et formalités administratives	<input type="checkbox"/> Chantier d'insertion / clauses sociales
<input type="checkbox"/> Mobilité / Transport	<input type="checkbox"/> Action de développement de l'activité non salariée
<input type="checkbox"/> Garde d'enfant ou d'un tiers / parentalité	<input type="checkbox"/> Définition projet professionnel
<input type="checkbox"/> Logement	<input type="checkbox"/> Formation
<input type="checkbox"/> Santé	<input type="checkbox"/> Action PDIE Précisez laquelle :
<input type="checkbox"/> Lien social	<input type="checkbox"/> Lecture, écriture et compréhension du français (FLE)
<input type="checkbox"/> Autre	<input type="checkbox"/> Logement <input type="checkbox"/> Mode de garde <input type="checkbox"/> Mobilité / Transport
	<input type="checkbox"/> Santé Précisez :
	<input type="checkbox"/> Autre Précisez :

**VOTRE PLAN D'ACTION AU COURS DE CE CER**  
 Précisez les dates et démarches concrètes

	Code Nomenclature
1/ _____	_____
2/ _____	_____
3/ _____	_____

**OBSERVATIONS PERMETTANT D'ECLAIRER LA SITUATION :**

Durée du CER proposée par la structure : \_\_\_\_\_  
 Validation du CER  oui  non  mois Durée du contrat : du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_  
 Observations : \_\_\_\_\_

**Demandes du CDTI**  
 Bilan Individuel de Parcours Personnalisé (BIP)  Passage en EP individuelle  Réorientation  
 Autre : Précisez : \_\_\_\_\_

Date de l'entretien : \_\_\_\_\_ Cachet et signature de la structure : \_\_\_\_\_ Signature du Pôle Insertion : \_\_\_\_\_

Ce papier est un prototype du CER récupéré auprès des travailleuses sociales avant qu'il n'ait été dématérialisé. Sa dématérialisation a consisté à le mettre sous un format PDF et à l'incrémenter dans l'outil de gestion. Il est réduit à une seule page lisible au format A4. La partie « observations permettant d'éclairer la situation » se résume à une ligne. Le reste du temps, elles cliquent sur des cases, listent des actions. Elles ne sont plus incitées à rédiger ni à justifier la situation des allocataires.

Selon les territoires, les travailleuses sociales sont plus ou moins amenées à réaliser un ensemble de procédures pendant les entretiens, jonglant entre les papiers et les outils de gestion informatisés. Sur les deux territoires, les directions de l'action sociale leur demandent de renseigner si les allocataires sont venus au rendez-vous ou pas, d'indiquer la date du prochain rendez-vous et de générer le CER. A Paris, les travailleuses sociales doivent en plus réaliser une liste de démarches et orienter les allocataires vers

des partenaires ou prestataires via la cartographie. Ces procédures participent à une rationalisation bureaucratique de l'accompagnement des allocataires et à une augmentation de la productivité des travailleuses sociales en les amenant à cliquer sur un ensemble de cases pré-enregistrées, puis à imprimer certains documents pour les remettre aux allocataires ou pour que les papiers circulent entre différents services. Ces règles bureaucratiques jouent un rôle important dans l'homogénéisation des pratiques et participent à standardiser les actes professionnels en les codifiant.

## 2. Une recomposition de la division du travail entre salariées et chômeur.ses

En parallèle, certaines directions centrales ont développé des plateformes informatiques accessibles aux chômeur.ses. Sur ces plateformes informatiques, iels peuvent agir directement sur leur dossier et contribuer à l'épaisir à distance du guichet. De nombreux travaux ont mis en évidence la participation des usager.ères dans la production d'un service (Weller, 1999 ; Gadrey, 2003 ; Hanique, 2004 ; Bernard, 2012a ; Dujarier, 2014). Par l'intermédiaire de ces plateformes, les chômeur.ses contribuent à l'efficacité productive des institutions en s'inscrivant elle.eux-mêmes à des prestations, en se plaçant elle.eux-mêmes sur des offres d'emploi. Or, il s'agissait de tâches jusqu'à présent dévolues aux conseillères à l'emploi et aux travailleuses sociales. Comme avec l'apparition des caisses automatiques dans les supermarchés (Bernard, 2012a), on assiste à une recomposition de la division du travail entre les salariées et les chômeur.ses. Ces dernier.ères participent davantage à la production du service en prenant en charge certaines tâches autrefois réalisées par des salariées. Articulé à l'injonction à « ne pas faire à la place », on peut dire que les chômeur.ses sont « mis au travail » (Tiffon, 2013) en ce sens qu'iels font partie intégrante du processus de production en accroissant la force productive des salariées.

### a) A Pôle Emploi : déléguer les tâches pour diminuer le nombre de conseillères à l'emploi

Cette recomposition de la division du travail entre les conseillères à l'emploi et les chômeur.ses est concomitante à la mise en œuvre de la dématérialisation de leur inscription au chômage. Cette inscription en ligne engendre la création d'un compte personnel qui permet de réaliser des échanges exclusivement par voie informatique, supprimant les papiers au guichet entre chômeur.ses et conseillères à l'emploi. L'épaisseur du dossier papier qui se constituait au fil des rencontres, permettant aux professionnelles d'évaluer le travail accompli (Weller, 1999), a disparu laissant place à une consultation informatique.

Cette inscription en ligne des chômeur.ses émerge dans un contexte d'augmentation du chômage à la suite de la crise financière de 2008. A cette date, le taux de chômage s'élève à 7,4% tandis qu'en 2012, il atteint 9,7%, soit une augmentation de 31% du chômage en 4 ans<sup>48</sup>. Concrètement, cela se traduit par

---

<sup>48</sup> Insee références, 2014, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1288332?sommaire=1288404>

une augmentation du flux de chômeur.ses au guichet de Pôle Emploi. En 2010, alors que le taux de chômage a déjà augmenté, le projet de loi de finance ne prévoit pas d'augmentation budgétaire pour l'opérateur, ce qui gèle les embauches. La direction de Pôle Emploi prévoit même la suppression de 1800 postes d'ici fin 2011<sup>49</sup>. En 2018, alors que le taux de chômage est toujours de 9%<sup>50</sup>, Pôle Emploi annonce vouloir supprimer 4000 postes sur trois ans<sup>51</sup>. Si la raison évoquée par la direction est la légère baisse du taux de chômage (-0,7 points), le journaliste écrit dans l'article du Parisien que « *pour justifier ces baisses d'effectifs, l'Etat met aussi en avant les gains de productivité provoqués par la dématérialisation des services* ». Dans ce contexte de rigueur budgétaire, la dématérialisation est conçue par la direction de Pôle Emploi comme un moyen de déléguer certaines tâches réalisées par les conseillères à l'emploi sur les chômeur.ses et ainsi d'augmenter leur productivité. La direction prévoit ainsi de déléguer en priorité aux chômeur.ses les tâches historiquement gérées à l'accueil. Pour cela, iels sont incité.es à s'inscrire en ligne par leurs propres moyens. Pour commencer, iels se connectent sur le site pole-emploi.fr et arrivent sur une interface informatique comprenant plusieurs rubriques. Chacune de ces rubriques ne remplit pas les mêmes fonctions.

En premier lieu, iels remplissent leurs données administratives (nom, prénom, date et lieu de naissance, situation familiale, régime de protection sociale, adresse postale). Cette première partie de l'inscription répond à un ensemble de normes bureaucratiques ayant pour visée un recensement et une identification des chômeur.ses pour constituer leur dossier. Auparavant, les conseillères à l'emploi réalisaient directement cette tâche en tapant sur leur ordinateur ou donnaient aux chômeur.ses un papier leur permettant de s'inscrire, papier qui circulait auprès d'agents administratifs peu qualifiés chargés de saisir les données. Désormais, ce sont les chômeur.ses qui renseignent elle.eux-mêmes ces données sur la plateforme d'inscription.

La deuxième rubrique consiste à remplir les données pour le calcul de leurs droits au chômage. Auparavant, les chômeur.ses se rendaient au guichet avec les bulletins de paie et une attestation employeur pour déclarer qu'iels étaient au chômage. Le guichetier leur demandait s'iels bénéficiaient de droits, traduisant en des termes profanes le langage bureaucratique pour que les chômeur.ses puissent répondre. Désormais, les chômeur.ses s'accommodent de ce langage bureaucratique sur la plateforme. Iels renseignent la situation professionnelle dans laquelle iels se trouvent (activité partielle ou non), leurs coordonnées bancaires et la perception éventuelle de financement (RSA, allocations pour adultes handicapés, rentes etc). Ces différentes sources de financement sont regroupées en catégories thématiques (prestations parentales, handicap et invalidité, rentes et pensions, RSA etc). Les prestations financières associées à chacune d'entre elles sont décrites (ex : rentes et pensions comprend pension

---

<sup>49</sup> Article du journal Le Point du 4 novembre 2010, *Pôle Emploi va supprimer 1.800 postes d'ici fin 2011*.

<sup>50</sup> Insee, *Portrait Social*, 2021, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5432461?sommaire=5435421>

<sup>51</sup> Article du journal Le Parisien du 6 mai 2018, *Pôle Emploi pourrait supprimer 4000 postes*.

militaire, pension vieillesse, pension d'invalidité etc). La photo permet de mieux illustrer le script informatique pour comprendre à quoi les chômeur.ses font face :

Figure 11. Renseignement de la situation financière pour calculer les droits au chômage

The screenshot shows a web interface for job registration. On the left, a vertical progress bar is titled 'Mon inscription' and has four steps: 1. 'Mes données personnelles', 2. 'Ma demande d'allocations', 3. 'Ma recherche d'emploi', and 4. 'Validation'. Step 2 is currently active. The main content area is divided into sections:

- Handicap et invalidité**: A question asks 'Êtes-vous actuellement dans une des situations suivantes ?' with 'Oui' and 'Non' radio buttons. Below are four bullet points:
  - Vous êtes reconnu(e) travailleur handicapé
  - Vous êtes en attente de décision de la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH)
  - Vous êtes titulaire d'une carte d'invalidité
  - Vous percevez ou avez perçu au cours des 4 dernières années une Allocation aux Adultes Handicapés (AAH)
- Prestations parentales**: A question asks 'Percevez-vous actuellement ou avez-vous perçu au cours des 4 dernières années une des prestations suivantes ?' with 'Oui' and 'Non' radio buttons. Below are three bullet points:
  - Une prestation partagée d'éducation de l'enfant (PREPARE)
  - Un Complément de Libre Choix d'Activité (CLCA)
  - Une Allocation Journalière de Présence Parentale (AJPP)
- Avantage vieillesse**: A question asks 'Êtes-vous actuellement dans une des situations suivantes ?' with 'Oui' and 'Non' radio buttons. Below are two bullet points:
  - Vous avez exercé une activité dans un secteur relevant d'un régime de retraite spécial (qui permet de liquider un avantage vieillesse avant 60 ans ou sans avoir à justifier du nombre de trimestres d'assurance vieillesse requis)
  - Vous bénéficiez d'un avantage vieillesse
- Situation fiscale**: A question asks 'Êtes-vous domicilié(e) fiscalement à l'étranger au titre de la dernière année fiscale ?' with 'Oui' and 'Non' radio buttons.

En face de chaque catégorie thématique, l'outil informatique demande aux chômeur.ses s'ils perçoivent un de ces modes de financement. Les chômeur.ses répondent à la question par un clic. Les droits au chômage sont calculés à partir de ce qu'ils renseignent dans cette rubrique. Cette partie de l'inscription est très technique. En effet, les chômeur.ses peuvent ignorer l'intitulé bureaucratique des aides financières inscrites (ex : Prestation Partagée d'Education de l'Enfant, pension vieillesse pour inaptitude) alors même qu'ils les perçoivent. S'ils omettent de déclarer la perception de l'une d'entre elles, ils peuvent faire l'objet d'un trop-perçu<sup>52</sup> par Pôle Emploi qu'ils devront, par la suite, rembourser.

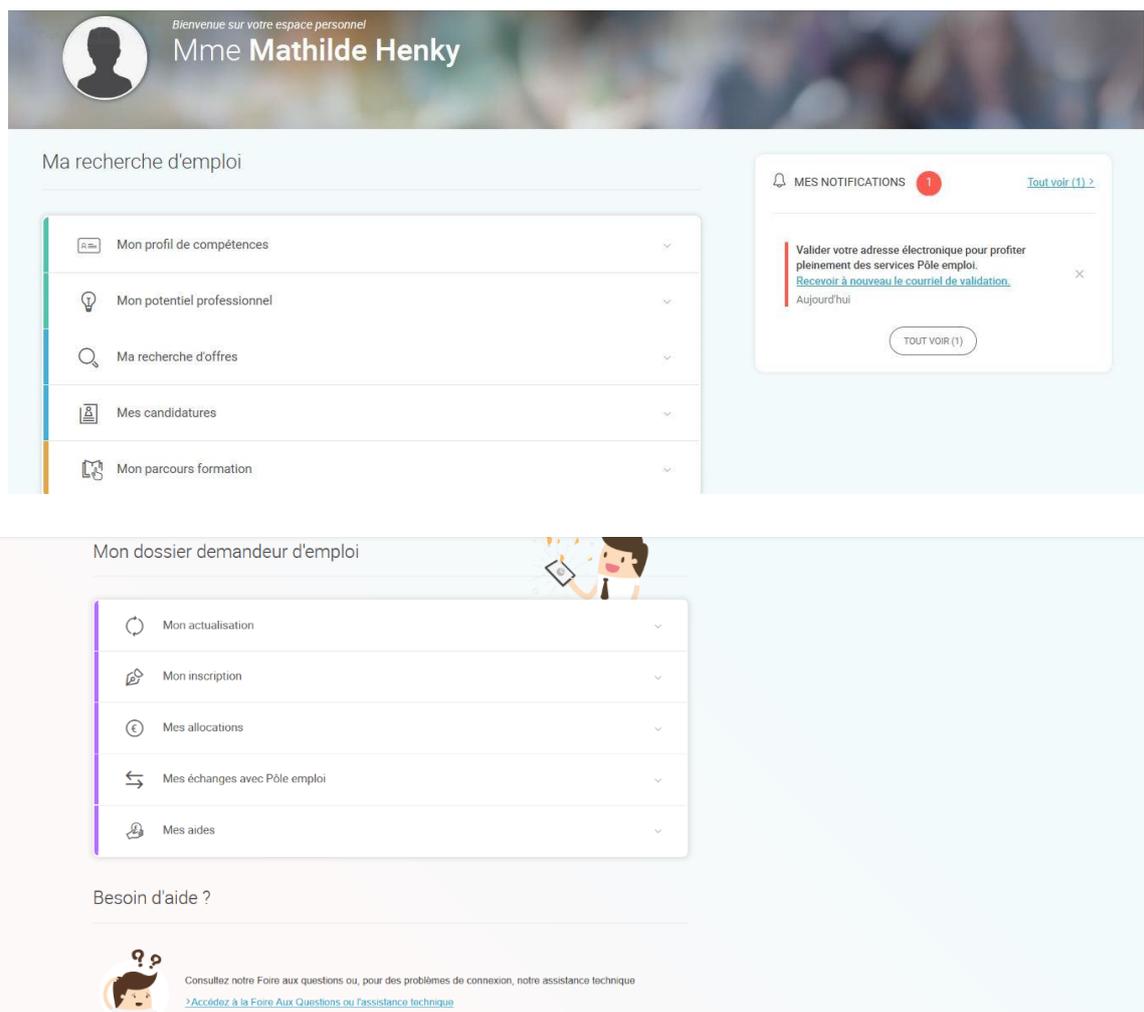
La troisième rubrique intitulée « ma recherche d'emploi » correspond au contrôle de la recherche d'emploi. L'institution a euphémisé cette question en donnant des intitulés tels que « connaissances » ou « projet professionnel ». Par conséquent, les chômeur.ses n'ont pas conscience des enjeux sous-jacents lorsqu'ils remplissent les données dans cette rubrique. Auparavant, cette partie était remplie par les conseillères à l'emploi lors des rendez-vous. Désormais, ce sont eux.elles qui renseignent leurs diplômes et qualifications, leur mobilité (le temps de trajet maximal souhaité pour leur futur emploi et les moyens transport dont ils disposent) et le salaire souhaité. Ces données correspondent réglementairement à l'ORE. Cette même rubrique « ma recherche d'emploi » comprend un ensemble de questions adressées aux chômeur.ses concernant par exemple leur maîtrise de l'outil informatique ou encore l'aide dont ils estiment avoir besoin pour rechercher un emploi (créer un CV, rédiger une lettre

<sup>52</sup> Le trop-perçu est le terme technique de Pôle Emploi désignant un mauvais calcul du montant de l'indemnité chômage avec, la plupart du temps, le versement d'un montant trop élevé d'allocation. Il nécessite pour les chômeur.ses de rembourser Pôle Emploi.

de motivation, contacter un employeur etc). Les chômeur.ses y répondent en cliquant sur oui ou non. Ces données renseignées, consultables par les conseillères à l'emploi, visent à typifier leur recherche d'emploi c'est-à-dire à définir leur situation au regard des outils de recherche d'emploi que peut apporter l'institution. Ce type d'énoncé permet de qualifier les chômeur.ses dans une demande institutionnelle, c'est-à-dire savoir s'ils disposent des normes de recherche d'emploi identifiées par Pôle Emploi. A la différence de Jean-Marc Weller (1999) qui montre que, dans le cadre des caisses d'allocations familiales, la demande réglementaire, c'est-à-dire la qualification de la situation des usager.ères du point de vue du droit, se fait en interaction avec un agent public, il n'y a, à ce stade à Pôle Emploi, aucune interaction pour qualifier les chômeur.ses et les faire correspondre à une catégorie institutionnelle. Ce sont à eux.elles de s'évaluer et d'identifier les normes bureaucratiques de la recherche d'emploi qu'ils ont acquis.es. Là encore, cela était auparavant réalisé lors d'un rendez-vous avec la conseillère à l'emploi.

Une fois ces données renseignées, ils y ont accès grâce à un compte personnel qu'ils ont créé lors de l'inscription. Ce compte personnel, protégé par un identifiant qu'ils ont choisi et un mot de passe qu'ils reçoivent par courrier papier, leur donne accès à une interface informatique :

Figure 12. Compte personnel des chômeur.ses à Pôle Emploi

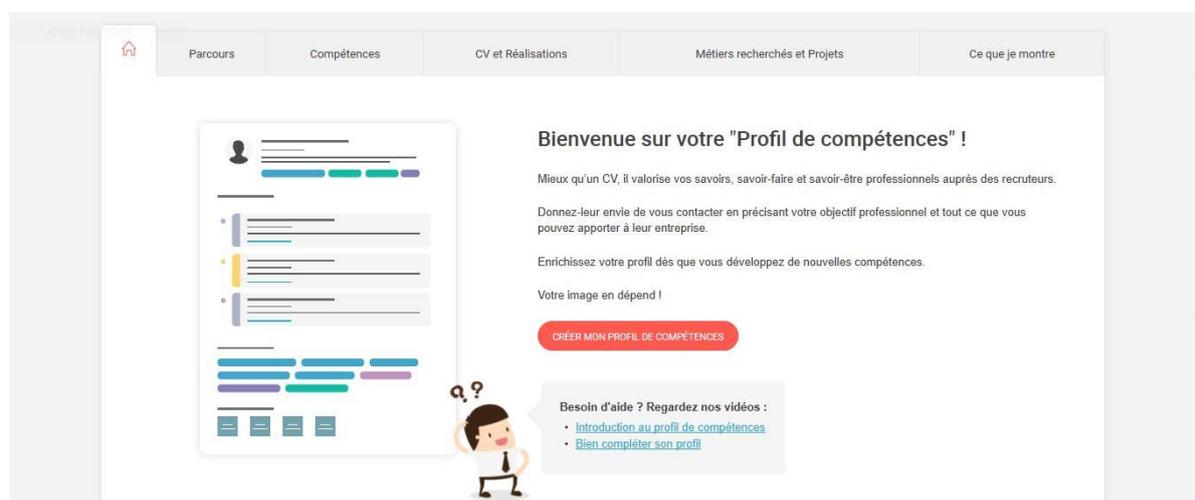


A partir de là, iels s'actualisent, transmettent les pièces justificatives que Pôle Emploi leur demande (bulletin de paie, certificat de travail, justificatifs de perception de l'allocation au RSA ou de l'allocation adulte handicapé etc). Jusque-là, ce sont des tâches qu'iels réalisaient déjà en se rendant au guichet. Mais, avec ce compte personnel, iels peuvent contrôler le paiement de leurs allocations, réaliser une demande de réclamation lorsqu'il y a des tensions avec leur conseillère et communiquer avec cette dernière soit en lui demandant un rendez-vous, soit en lui envoyant un mail. Iels peuvent également s'inscrire à une prestation de Pôle Emploi. Cela signifie qu'iels réalisent eux.elles-mêmes un acte professionnel géré auparavant par les conseillères à l'emploi. A travers l'ensemble de ces fonctionnalités, iels contribuent non seulement à compléter l'épaisseur de leur dossier mais contrôlent aussi son évolution et par voie de conséquence, le travail effectué par les conseillères à l'emploi. A l'image de l'informatisation du travail des huissiers de justice permettant aux clients d'avoir accès à leurs dossiers (Collard, 2010), les chômeur.ses ont les moyens techniques de surveiller l'avancée du traitement de leur dossier via la plateforme informatique.

Grâce au remplissage par les chômeur.ses de leurs données via la plateforme informatique, les conseillères n'ont plus à les remplir manuellement. Elles sont incrémentées automatiquement par l'intermédiaire d'une main d'œuvre gratuite. Elles n'ont plus qu'à se connecter sur le dossier des chômeur.ses pour consulter l'ORE et les informations administratives. Il leur reste à regarder rapidement la synthèse de l'individu pour se faire une idée du profil des chômeur.ses qui se présentent à elles. Ce résultat signifie que les chômeur.ses contribuent elle.eux-mêmes à construire l'épaisseur de leur dossier à partir du moment où iels s'inscrivent en ligne. On pourrait arguer qu'en déposant une feuille de papier au guichet ou en téléphonant pour un problème à résoudre sur leur dossier, iels le faisaient déjà et qu'en ce sens la dématérialisation n'aurait pas recomposé la division du travail. Cela n'est pas tout à fait vrai. En effet, la dématérialisation a offert aux chômeur.ses de nouvelles fonctionnalités leur permettant de gérer eux.elles-mêmes leur dossier les amenant à contribuer à l'efficacité productive de Pôle Emploi.

Parmi ces fonctionnalités, les chômeur.ses peuvent se mettre en relation par le site internet de Pôle Emploi sans avoir besoin de l'expertise d'un conseiller à l'emploi. Pour cela, iels se connectent sur leur compte personnel qui leur permet de remplir leur profil de compétences :

Figure 13. Le profil de compétences à Pôle Emploi



Il s'agit d'un CV en ligne amélioré sur lequel les chômeur.ses remplissent leurs expériences professionnelles, leurs compétences, leurs formations, leurs centres d'intérêts et peuvent y ajouter leurs réalisations comme des vidéos par exemple. Une fois ce profil rempli, iels peuvent consulter les offres d'emploi correspondant à leur profil et postuler. En ce sens, il y a une automatisation de l'appariement entre l'offre et la demande d'emploi puisqu'iels ont directement accès aux offres d'emploi référencées par Pôle Emploi. Iels n'ont donc plus besoin d'une conseillère pour jouer le rôle d'intermédiaire entre l'offre et la demande d'emploi.

Par ailleurs, avec le profil de compétences, iels peuvent explorer le marché du travail via un outil nommé le MétierScope. Là encore, iels n'ont *a priori* plus besoin de faire appel à l'expertise d'une conseillère à l'emploi pour les aider dans leur recherche d'emploi. Le MétierScope est un outil de gestion qui offre différentes options aux chômeur.ses pour qu'iels s'ajustent seul.es au marché du travail en leur fournissant un ensemble d'informations sur son état. Il renseigne les compétences les plus recherchées par les employeurs. Il communique des informations sur le nombre de chômeur.ses à la recherche de ce même emploi et le nombre d'offres disponibles sur les 12 derniers mois afin d'évaluer si le marché de l'emploi est tendu concernant le métier recherché. Il liste les services que Pôle Emploi propose pour obtenir un emploi (immersion professionnelle, demande de formation, aide à la mobilité, etc) et propose des offres d'emploi pour élargir la recherche d'emploi des chômeur.ses. Par exemple, comme il n'y avait pas d'offre d'emploi de sociologue en CDI me concernant, je me suis vu proposer un poste de chercheuse en management des opérations dans un institut en CDD. On ne jugera pas ici des liens réalisés par l'algorithme entre ces deux métiers. Enfin, il indique les métiers qui seraient proches des compétences, du centre d'intérêt ou du secteur d'activité renseignés. J'ai ainsi découvert que la sociologie était proche, en termes de compétences, du métier de responsable de département en assurance ou bien de coloriste en industrie. Le profil de compétences et l'ensemble des options qu'ils proposent, permettent aux chômeur.ses de s'ajuster elle.eux-mêmes au marché du travail et de trouver par elle.eux-mêmes un emploi sans passer par l'intermédiaire d'une conseillère à l'emploi.

## b) Dans les Pôles Insertion : une fonction d'activation des allocataires

Dans les Pôles Insertion, la dématérialisation a pris une forme particulière à Paris. La direction de l'action sociale de ce département a développé une plateforme à destination des chômeur.ses. Là aussi, iels contribuent à épaissir le dossier constitué à l'origine par les travailleuses sociales. Dans sa présentation institutionnelle, la direction de l'action sociale de Paris fait de cette plateforme un moyen visant à « *favoriser l'autonomie de l'usager dans sa gestion de la relation avec l'administration* » et « *donner plus de maîtrise et plus de transparence à l'usager dans sa relation avec les services sociaux en lui rendant plus accessible les leviers de l'accompagnement* »<sup>53</sup>. Pour répondre à ces ambitions, le département a développé un porte-document partagé et une cartographie des offres d'insertion à destination des chômeur.ses. Le porte-document partagé leur offre la possibilité de transmettre un document aux travailleuses sociales (pièce d'identité, justificatif de domicile etc.). Ces documents permettent de donner la preuve de leur situation sociale aux travailleuses sociales. A ce stade du raisonnement, la dématérialisation ne modifie pas vraiment la recomposition de la division du travail en ce sens qu'auparavant, les allocataires devaient apporter au guichet les papiers demandés.

En revanche, cette plateforme introduit une nouveauté : elle permet aux allocataires de s'inscrire à une prestation sans nécessairement demander l'accord des travailleuses sociales. Or, avant la dématérialisation, les travailleuses sociales étaient les seules à pouvoir le faire. Désormais, iels naviguent sur la cartographie entre différentes catégories comme « vivre au quotidien et se soigner », « s'occuper de soi », « se former et accéder à l'emploi » qui comprennent elles-mêmes des sous-catégories comme « être accompagné.e et se préparer à l'emploi », « créer ou développer son activité », « apprendre ou mieux parler français ». Ainsi, s'iels souhaitent par exemple avoir une tenue pour un entretien d'embauche, iels s'inscrivent aux ateliers de La Cravate Solidaire, association qui prête des vêtements pour un entretien aux chômeur.ses. Il leur suffit de cliquer sur le bouton « postuler ». Cette demande apparaît sur l'interface de la travailleuse sociale qui valide la demande. Les chômeur.ses contribuent à épaissir leur dossier et augmentent l'efficacité productive des Pôles Insertion. Si cela n'amène pas à une réduction du nombre de travailleuses sociales, cette plateforme vise à faire en sorte que les chômeur.ses répondent aux normes des politiques d'activation. Pour la direction de l'action sociale, l'utilisation par les allocataires de cette plateforme les rendrait actifs.ves dans leur parcours, les impliquerait davantage en vue de leur insertion. Au-delà de répondre à des enjeux de productivité, il s'agit également de faire en sorte que les allocataires répondent à la norme institutionnelle d'injonction à l'autonomie.

---

<sup>53</sup> D'après un PowerPoint obtenu à la Ville de Paris auprès de la Direction de l'Action Sociale.

## C. Un impératif d'encadrement des pratiques

Nous avons montré que les directions centrales ont mis en évidence plusieurs justifications pour déployer la dématérialisation dans leur service comme rendre les outils informatiques plus ergonomiques et permettre à l'utilisateur d'être plus proche des administrations. Si ce discours enjoliveur masque des enjeux d'efficacité productive, de réduction du personnel et de mise en activité des chômeur.ses, il invisibilise également les enjeux d'encadrement des pratiques de travail. En effet, ces différents outils de gestion prolongent les enjeux de quantification de l'activité des professionnelles apparus avec l'émergence d'un esprit gestionnaire au cours des années 1990 (Ogien, 1995). Ils déploient également de nouvelles fonctionnalités visant à outiller le raisonnement assistantiel (Serre, 2009) des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales, défini comme « une relation de service qui cherche à transformer la personne, afin de faire disparaître ses difficultés ou de l'inciter à les résoudre par elle-même » (p. 83). Enfin, à Pôle Emploi, ils chronométrèrent le travail des conseillères à l'emploi. En outillant le raisonnement assistantiel, en quantifiant leur travail, en restreignant les espaces d'écriture, en chronométrant le travail, ces outils visent à réduire ce que les directions centrales identifient comme des erreurs soient une erreur de diagnostic concernant un chômeur, un manque d'informations ou de productivité dans les dossiers, un temps passé trop long avec les chômeur.ses qui empêchent de gérer le flux en agence. Ces outils visent à contrôler les résultats des travailleuses et à encadrer leurs pratiques.

### 1. Les tableaux de bord : quantifier l'accompagnement

L'enjeu de productivité du travail des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales est intimement lié à celui de la quantification de leur activité. Au cours des années 2000, les outils d'évaluation et de mesure sont massivement introduits dans les institutions publiques suite au vote de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). Cette loi promulguée le 1<sup>er</sup> août 2001 instaure la mise en place d'un pilotage stratégique des administrations autour d'objectifs, de mesures de la performance et de contrôles reposant sur un ensemble d'indicateurs de gestion (Bezès, 2009). Elle vise à mesurer la performance de l'action de l'Etat, ce qui a des répercussions immédiates sur l'activité des administrations et sur le travail des agents soumis à cette mesure. En effet, à Pôle Emploi et dans les Pôles Insertion, un ensemble d'indicateurs quantitatifs sont introduits au cours des années 2000 concomitamment aux outils de gestion informatisés de façon à juger la performance et les compétences des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales ainsi qu'à évaluer leurs actions.

#### a) A Pôle Emploi : gérer les dossiers, trier les chômeur.ses

Au cours des années 1990, l'évaluation quantitative du travail se généralise au sein de Pôle Emploi (Pillon, 2017). Comme le montre l'auteur, un ensemble d'indicateurs de résultats émergent parmi lesquels la « mise en relation » (MER) et la « mise en relation positive » (MER+). Le premier indicateur désigne le fait de remettre une offre d'emploi à un.e chômeur.se tandis que le second désigne l'embauche

de la personne en question. Ces deux indicateurs apparaissent avec la mise en place de la télématique, et notamment de la diffusion du minitel. Les contrôleurs de gestion, qui construisent ces indicateurs, imaginent alors « un monde où les demandeurs d'emploi pourraient effectuer la plupart de leurs démarches depuis leur domicile. De tels outils offrent la possibilité d'épargner le temps de travail des conseillers tout en garantissant la traçabilité des opérations, ce qui constitue une réelle aubaine pour les spécialistes de la productivité. Ces derniers jugeaient donc primordial de développer les « services à distance » et d'adapter l'organisation du travail à une évaluation quantitative de ces nouveaux services » (Pillon, 2017, p. 54). En effet, à cette époque, les offres d'emploi étaient affichées sur le mur des agences de l'ANPE. Lorsque les chômeur.ses répondaient à une offre et qu'ils étaient pris.es, leur démarche n'était pas mesurée. Ces indicateurs, qui apparaissent avec l'administration électronique, visaient à mesurer le nombre d'offres d'emploi transmises et/ou ayant débouchées sur une embauche. Au fur et à mesure, les indicateurs de gestion se sont multipliés à Pôle Emploi. En 1996, Jean-Marie Pillon en recense treize parmi lesquels le nombre d'offres d'emploi saisies, le nombre d'offres d'emploi satisfaites, le nombre de demandeur.ses d'emploi de longue durée de plus de 2 ans, la part des jeunes dans le chômage total etc. Ces indicateurs servaient à adapter les actions de terrain aux orientations politiques. Ainsi, lorsque l'Etat menait un plan d'action vis-à-vis des jeunes au chômage, les salariées de Pôle Emploi s'activaient pour que cet indicateur corresponde aux objectifs politiques. A partir de 2012, la nature de ces indicateurs et leur nombre ont sensiblement évolué. On recense dix-sept indicateurs qui portent moins sur la mise en relation que sur le taux de sortie vers l'emploi durable, notamment celui des chômeur.ses de longue durée, le taux de satisfaction des chômeur.ses vis-à-vis des services de Pôle Emploi, la part des entretiens de diagnostic réalisés dans les dix jours ouvrés après une première prise de contact avec l'opérateur, la part des chômeur.ses ayant un CV en ligne etc. Désormais, ces indicateurs servent davantage à individualiser la mesure du travail pour juger la performance de chaque individu et évaluer leurs actions.

Cette individualisation de la mesure du travail se matérialise par un tableau de bord que chaque conseillère à l'emploi doit consulter pour être à jour dans son travail. Il comprend plusieurs indicateurs parmi lesquels le nombre de chômeur.ses à convoquer, le nombre d'ORE à contractualiser, le nombre de personnes en portefeuille et en suivi délégué, c'est-à-dire envoyées vers un prestataire. D'après la direction générale, les conseillères à l'emploi doivent être attentives à ces indicateurs et ne pas dépasser certains chiffres voire, pour l'ORE, à le maintenir au seuil de 0. A titre d'exemple, il leur est demandé de ne pas dépasser un certain nombre de chômeur.ses en portefeuille selon leur modalité d'accompagnement.

#### **Encadré 5. La catégorisation des chômeur.ses à Pôle Emploi (cf. annexe n°3)**

Fin 2011, lorsque Jean Bassère prend la direction de Pôle Emploi, il réorganise la catégorisation des chômeur.ses en 3 portefeuilles, engendrant une forte division du travail entre conseillères à l'emploi.

Les chômeur.ses qui seraient autonomes dans leur recherche d'emploi sont orienté.es vers la modalité « suivi ». Il s'agit d'une modalité d'accompagnement totalement dématérialisée. Les conseillères à l'emploi peuvent suivre entre 200 et 300 chômeur.ses en modalité « suivi ». Les chômeur.ses qui ne seraient pas autonomes dans leur recherche d'emploi sont orienté.es vers la modalité « renforcé ». Les conseillères à l'emploi peuvent suivre jusqu'à 70 chômeur.ses en modalité « renforcé ». Enfin, les chômeur.ses qui seraient semi-autonomes, ou en situation intermédiaire selon les termes de l'institution, sont orienté.es vers la modalité « guidé ». Les conseillères à l'emploi peuvent suivre entre 100 et 150 chômeur.ses en modalité « guidé ». Ces chiffres concernent les nombres de chômeur.ses dont les conseillères à l'emploi s'occupent. Ils ne comptabilisent pas les chômeur.ses en suivi délégué, c'est-à-dire ceux envoyés vers un prestataire, un partenaire ou en formation, pour lesquels aucun seuil n'est fixé.

Ces chiffres sont rendus publics sur le site de Pôle Emploi. Ce ne sont pas des chiffres individualisés qui sont publiés mais ce sont ceux des différentes agences présentes sur un territoire sélectionné. Cette publication des résultats<sup>54</sup> permet aux directrices de se comparer avec les autres agences dans une forme de benchmarking interne afin d'améliorer leur propre performance (Bruno, Didier, 2013). Ainsi, lorsque le nombre moyen de chômeur.ses en portefeuille « guidé » par exemple est trop élevé par rapport aux autres agences du territoire, les directrices demandent aux conseillères à l'emploi de les transférer vers des prestataires. On peut qualifier cette opération de tri par mise en flux (Dessein, 2020) c'est-à-dire que les chômeur.ses sont temporairement orienté.es vers un prestataire parce qu'ils ne sont pas mobilisables pour retourner directement en emploi. Cette stratégie permet alors de répondre temporairement aux objectifs gestionnaires de la direction générale.

On peut s'interroger aussi sur les raisons qui poussent Pôle Emploi à rendre public ces résultats qui sont donc accessibles aux médias et aux ressortissants. Comme le souligne Philippe Bezès (2020), « l'exposition du champ bureaucratique aux principes de transparence, d'accessibilité, de mesurabilité et de redevabilité, se matérialise non seulement dans la production de techniques de [gouvernement par la performance] mais aussi dans l'organisation et la mise en scène indéfiniment produite et répétée de la mise en visibilité de l'administration, désormais placée sous le regard des publics » (p. 46). On peut émettre l'hypothèse que cette mise en scène de la performance de l'institution publique comprend un enjeu réputationnel visant à montrer aux ressortissants l'efficacité de Pôle Emploi pour atténuer les vives critiques auxquelles cette administration est régulièrement soumise.

---

<sup>54</sup> Pour voir ces mesures : <https://statistiques.pole-emploi.org/indicateurs/?fa=11&fb=75> pour Paris, ou <https://statistiques.pole-emploi.org/indicateurs/?fa=84&fb=0726> pour la Drôme-Ardèche

- b) Dans les Pôles Insertion : quantifier le travail, mettre en flux les chômeur.ses

La quantification du travail des travailleuses sociales est arrivée plus tardivement qu'à Pôle Emploi. Cet esprit gestionnaire (Ogien, 1995) se diffuse progressivement à partir des années 2000. Dans la Drôme, cette quantification n'est pas concomitante avec l'apparition d'outils de gestion informatisés. En arrivant sur le terrain d'enquête en 2020, les travailleuses sociales quantifient elles-mêmes leur travail en inscrivant des bâtons sur des fichiers papiers. Il existe plusieurs indicateurs comme le nombre de rendez-vous réalisés, le nombre de visites à domicile, le nombre de rapports évaluation enfance, le nombre de CER signés, le nombre d'enquêtes sociales pour les procédures d'expulsion d'un logement etc. L'arrivée de l'outil de gestion Iodas Web vise à automatiser cette quantification de l'activité et à modifier certains indicateurs de gestion. Aujourd'hui, la quantification du travail des travailleuses sociales repose sur le nombre d'évaluations enfance, le nombre d'évaluations pour les situations de logement, les évaluations pour personnes âgées/personnes handicapées, les rendez-vous de suivi réalisés en présentiel ou dématérialisés.

**Encadré 6. La catégorisation des allocataires dans les Pôles Insertion de la Drôme (cf. annexe n°4)**

Le tri des allocataires dans la Drôme présente quelques spécificités. Tout d'abord, les travailleuses sociales des Pôles Insertion ne reçoivent pas que des allocataires du RSA mais toutes les personnes qui poussent la porte du centre social parce qu'elles ont besoin d'une aide financière, de logement, de recherche d'emploi. Les allocataires du RSA qu'elles reçoivent ont été triés en amont par une chargée de mission en fonction des critères administratifs et de leur éloignement à l'emploi. Ainsi, les allocataires les plus proches de l'emploi sont envoyés vers les missions locales, les personnes seules avec un enfant de moins de 2 ans et demi vers la Caf. Les personnes les plus éloignées de l'emploi sont orientées vers les Pôles Insertion. Contrairement à Paris, les Pôles Insertion de la Drôme sont le dernier chaînon d'orientation des allocataires. Pour réguler le flux d'allocataires au sein des agences, la direction de l'action sociale a créé trois catégories d'accompagnement (T1, T2, T3) internes aux Pôles Insertion à la fin des années 1990. A l'origine, cette catégorisation devait servir de base lors de l'informatisation du travail des travailleuses sociales. Néanmoins, la maîtrise de cet outil informatique, Iodas, s'est avérée si technique que peu de travailleuses sociales en font usage. La catégorisation a néanmoins perduré afin d'obtenir des données sur l'activité des Pôles Insertion et sur les caractéristiques de la population accueillie. Les personnes en T1 sont les individus que les travailleuses sociales ne rencontrent qu'une ou deux fois dans l'année parce qu'elles demandent une information concernant l'ouverture d'un droit financier. Les personnes en T2 ont un suivi plus récurrent. Les travailleuses sociales les rencontrent régulièrement pour des demandes d'aide au logement, pour des aides financières ou pour résoudre des problématiques rencontrées dans l'accès

aux droits. On retrouve majoritairement ici les personnes qui sont allocataires du RSA. Les personnes en T3 sont celles pour lesquelles les travailleuses sociales établissent un rapport enfance ou une évaluation personnes âgées/handicapées lorsque les situations sociales sont très dégradées (logement insalubre, problèmes psychologiques etc). On peut y rencontrer des allocataires du RSA mais pas exclusivement.

Cette catégorisation est adossée à un nombre de personnes dans chacune des files actives. Concernant les T1, il n'y a pas de seuil maximal dans la mesure où ce sont des personnes que les travailleuses sociales rencontrent une seule fois. Concernant les T2, les travailleuses sociales ne doivent pas dépasser 120 personnes en file-active. Concernant les T3, ce sont 5 dossiers qui sont attribués aux travailleuses sociales. Cette catégorisation des publics est réalisée par les travailleuses sociales lors d'un rendez-vous de permanence où elles accueillent sur le flux toutes les personnes qui se rendent dans le Pôle Insertion. Puis, une fois par semaine, la responsable du Pôle Insertion et les travailleuses sociales se retrouvent pour distribuer les dossiers en fonction de leur qualification. Cette distribution se fait selon le nombre de personnes que les travailleuses sociales ont en T1, T2 ou T3. Celles qui ont moins de dossiers se voient attribuer des individus à accompagner. En plus de cette répartition, quatre fois par an, la responsable vérifie que les files actives des travailleuses sociales ne dépassent pas les seuils fixés. Si c'est le cas, les travailleuses sociales sont amenées à réaliser un tri par mise en flux (Dessein, 2020) au sein des différentes catégories. Lorsque les individus en T2 ou T3 n'ont pas été vus pendant un an, ils sont rebasculés en T1. Lorsque les individus en T1 n'ont pas été reçus pendant deux ans, leur dossier est archivé. Ce tri permet de réguler le nombre de personnes à accompagner dans les files actives des travailleuses sociales.

A Paris, la quantification de l'activité des travailleuses sociales est concomitante avec l'émergence d'outils de gestion informatisés. Les premiers outils mis en œuvre comprennent différentes données quantitatives comme le nombre de contrats réalisés, le nombre d'allocataires en file-active, le nombre de personnes contactées. Au fur et à mesure que l'informatisation du travail évolue, le nombre d'indicateurs de gestion intégrés à ces outils augmente. Au moment de l'enquête, les travailleuses sociales sont soumises à une politique du chiffre particulièrement éprouvante. Lorsqu'elles arrivent le matin en agence et qu'elles se connectent sur Pep's, la première chose qu'elles voient apparaître sur leur écran est un tableau de bord qui quantifie le travail à effectuer<sup>55</sup>. Comme à Pôle Emploi, ce tableau de bord vise à synthétiser un ensemble d'informations. Pour y parvenir, il met en équivalence des chiffres (Desrosières, 2010) c'est-à-dire qu'il met sur un même niveau un ensemble d'informations qui relèvent d'actes professionnels différents :

---

<sup>55</sup> Dans la Drôme, il n'y a pas de tableau de bord apparent. Pour que les travailleuses sociales visualisent la quantification de leur activité, elles ont une manipulation informatique à réaliser. La mesure de leur travail est donc invisibilisée.

Mes dossiers	
Dossiers avec échéances	21
Tous mes dossiers actifs	120
Documents à valider	2
Suivi des inscriptions aux offres	1
Edition	Pas de chiffre pour cette case

Chacune de ces lignes correspond à un acte professionnel différent. Les dossiers avec échéances sont les dossiers sur lesquels elles cliquent pour mettre à jour les données des chômeur.ses comme par exemple contractualiser le CER. Cela signifie qu'il faut prendre contact avec les chômeur.ses, leur fixer un rendez-vous et discuter de leur situation. Les dossiers actifs représentent le nombre de personnes qu'elles ont dans leur file-active avec un seuil de 120 allocataires à ne pas dépasser. Comme dans la Drôme, lorsqu'elles ont trop de personnes en accompagnement, elles effectuent un tri par mise en flux (Dessein, 2020) en envoyant les allocataires vers des prestataires à travers la cartographie. Les directrices d'agence peuvent également leur demander de réaliser un tri par éviction (Dessein, 2020), c'est-à-dire que les allocataires sont évincés des Pôles Insertion pour les envoyer par exemple vers la Caf ou vers un service s'occupant spécifiquement des personnes sans domicile fixe (SDF).

#### **Encadré 7. Le tri des allocataires dans les Pôles Insertion de Paris (cf. annexe n°5)**

Sur le territoire parisien, les chômeur.ses sont trié.es selon un triple processus. Comme le souligne l'une des enquêtées, les Pôles Insertion font office de « gare de tri » des allocataires. Lorsqu'iels se rendent en agence, iels sont d'abord trié.es selon des critères administratifs. Ainsi, les personnes isolées avec un enfant de moins de 2 ans et demi sont orientées vers la Caf. Les allocataires connu.es d'un service social de proximité sont orienté.es vers celui-ci. Les allocataires qui n'ont pas de problèmes sociaux sont orienté.es vers Pôle Emploi. Il s'agit là d'un premier tri par éviction (Dessein, 2020) puisque les allocataires ne seront pas suivi.es par une travailleuse sociale d'un Pôle Insertion. Les autres sont maintenu.es dans les Pôles Insertion. Ensuite, le département a construit 4 lots différents pour orienter les allocataires du RSA vers des structures spécialisées :

- Le lot 1 correspond aux allocataires qui seraient éloigné.es de l'emploi c'est-à-dire celle.eux qui sont depuis plus de 3 ans au RSA ou bien celle.eux qui ont plus de 45 ans et non suivi.es par Pôle Emploi.
- Le lot 2 correspond aux familles monoparentales ou en couple avec enfants.
- Le lot 3 concerne les allocataires rencontrant des problèmes d'addiction (drogue, alcool) ou des problèmes psychologiques.
- Le lot 4 concerne les personnes sans domicile fixe.

Une fois orienté.es vers un lot, ces allocataires sortent de façon définitive des files actives des travailleuses sociales des Pôles Insertion. Il s'agit là d'un second tri par éviction (Dessein, 2020) qui permet aux travailleuses sociales de maintenir le nombre d'allocataires du RSA en file-active en deca du seuil fixé par la direction de l'action sociale. Enfin, les allocataires que les travailleuses sociales accompagnent peuvent être orienté.es vers des prestataires selon leurs besoins. Iels ne sortent pas de la file-active des travailleuses sociales puisqu'iels sont orienté.es temporairement ce qui constitue là un tri par mise en flux (Dessein, 2020).

Les directrices d'agence sont garantes du respect du seuil d'allocataires fixé par la direction de l'action sociale dans les files actives des travailleuses sociales. Pour cela, elles les convoquent en rendez-vous afin de vérifier l'état de leur file-active. Si elle comprend trop de personnes, elles leur demandent d'effectuer un tri par éviction. Lors de ce rendez-vous, elles vérifient également que les objectifs quantitatifs des travailleuses sociales sont conformes à ce qui est attendu d'elles en leur demandant d'extraire des tableaux du logiciel informatique. Pour consulter ces tableaux, les travailleuses sociales de Paris réalisent une manœuvre informatique. Ils ne sont pas visibles en permanence sur leur tableau de bord. En revanche, ils contribuent à cadrer leur activité. En effet, ils reprennent un certain nombre d'indicateurs de gestion qui cadrent leur travail :

Détail des états des interventions de la file-active globale			
Affectation de référent	110	Reprise du suivi social	2
Convocation	20	Procédure de suspension	4
Evaluation	2	Mise en veille en attente de sortie	10
Suivi	5	Mise en veille temporaire	4
Suivi conjoint AS/CE (accompagnement global)	70	Prêt pour orientation	10
Suivi socio-pro	5	Nombre total d'interventions en file-active	130
Détail des contractualisations pour la file-active RSA			
Nombre d'intervention RSA dans la file-active globale			130
% des interventions RSA de la file-active globale			70
Nombre d'intervention RSA avec CER en cours			50
Nombre d'intervention RSA avec CER à renouveler			60
Taux de contractualisation réel de la file-active RSA			80
Taux de contractualisation potentiel de la file-active RSA			20

Ces différents tableaux récapitulent les actions menées par les travailleuses sociales concernant leur file-active. Le premier synthétise le nombre de personnes qu'une salariée a dans sa file-active, le nombre de convocations réalisées, le nombre d'allocataires en accompagnement global, les procédures de sanction

entamées, le nombre de tris prêts à être faits. Le second tableau concerne le nombre de CER contractualisés. Plus ces chiffres sont élevés, plus la direction de l'action sociale est satisfaite de la productivité des travailleuses. Elle leur a de ce fait demandé de réduire la durée de validité des CER de 6 mois à 3 mois, afin de faire augmenter artificiellement ces chiffres. Selon la direction, cela permet également de réaliser des rendez-vous réguliers avec les allocataires pour les maintenir actif.ves dans leur recherche d'emploi.

Parmi tous ces chiffres, les directrices d'agence sont particulièrement attentives au nombre de suivis en accompagnement global, aux convocations envoyées, aux dossiers prêts pour orientation et au taux de contractualisation réel de la file-active. Selon les chiffres présentés, elles demandent à ce que les allocataires soient davantage convoqué.es, à orienter les allocataires vers des structures annexes ou à accompagner plus d'allocataires en accompagnement global. En effet, ce dispositif d'action publique est financé par le Fond Social Européen (FSE) qui demande que les départements atteignent des objectifs chiffrés pour maintenir les financements.

Que nous dit la présence de ces indicateurs de gestion, qu'ils soient anciens ou nouveaux, concernant le travail des travailleuses sociales et des conseillères à l'emploi ? Ils visent à ce que les professionnelles se conforment aux normes de gestion dans les Pôles Insertion et à Pôle Emploi en participant à prescrire leur travail. Il s'agit d'outils de management qui visent à orienter le travail et les tâches à accomplir. Ainsi, non seulement ces tableaux de bord prescrivent le travail, c'est-à-dire les gestes à accomplir et les résultats à obtenir, mais ils visent aussi une forme d'auto-contrôle des salariées (Boussard, Maugeri, 2003, Dujarier, 2015). En effet, il n'est plus besoin, en théorie, qu'une encadrante de proximité vérifie que les conseillères à l'emploi ou les travailleuses sociales ont bien répondu aux chômeur.ses quand iels ont envoyé une pièce justificative à leur interlocutrice. Il n'est plus besoin, *a priori*, que les encadrantes de proximité contrôlent le nombre de chômeur.ses en file-active ou en portefeuille des professionnelles puisqu'elles peuvent le consulter en direct et réguler le nombre de chômeur.ses si elles dépassent le seuil fixé par les directions. Les travailleuses le font elles-mêmes en consultant les tableaux de bord et connaissent les actes professionnels à réaliser pour s'aligner sur les chiffres attendus.

## 2. Un raisonnement assistantiel outillé

Avec la dématérialisation, d'autres outils de gestion viennent encadrer le travail des professionnelles en outillant leur raisonnement assistantiel (Serre, 2009). En effet, contrairement aux guichetiers de la Caf dont le rôle consiste à informer les individus sur les aides qu'iels peuvent percevoir (Dubois, 2010), les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales ont un rôle d'accompagnement des chômeur.ses. Ce travail vise à les catégoriser puis, en fonction de cette catégorisation, à les aider à retrouver un emploi en leur permettant d'obtenir des droits (aide au permis de conduire, aides financières etc), en leur transmettant leur savoir-faire concernant l'élaboration d'un CV, d'une lettre de motivation ou la mobilisation d'un réseau professionnel. Pour cela, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales

sont équipées d'outils de gestion visant à les trier puis à les envoyer vers des prestations pour que les chômeur.ses soient « prêts à l'emploi » ou pour « diagnostiquer leur employabilité » selon les différents termes utilisés par la direction de Pôle Emploi ou les directions de l'action sociale des départements.

a) Dans les Pôles Insertion : une injonction au partenariat

A Paris, la direction de l'action sociale équipe les travailleuses sociales de deux outils de gestion qui ont des caractéristiques et des ambitions similaires. Le premier est une feuille de route (cf. figure 8). Elle liste les différents lieux où les allocataires peuvent faire leurs démarches administratives et leur recherche d'emploi par eux-mêmes. Ces lieux sont définis pour chaque allocataire en lien avec les travailleuses sociales. Pour y accéder, les travailleuses sociales se connectent sur Pep's, cliquent sur un onglet nommé « feuille de route » qui les renvoie vers une page où elles cliquent sur une catégorie correspondant aux besoins identifiés des chômeur.ses. Par exemple, elles cliquent sur la catégorie recherche d'emploi et sont redirigées vers une liste d'acteurs institutionnels où les chômeur.ses peuvent se rendre. Elles cliquent sur un acteur afin qu'il apparaisse sur la feuille de route ainsi que son adresse et le site internet de l'administration si elle en possède un. Elles réitèrent cette action autant de fois que nécessaire ce qui fait que les chômeur.ses peuvent sortir du rendez-vous avec une liste de démarches à effectuer. Pour orienter les chômeur.ses vers des acteurs qui pourraient les aider dans leurs démarches administratives et de recherche d'emploi, elles réalisent une activité de clic-bouton. Il ne s'agit plus d'identifier une institution particulière, de l'appeler et de négocier avec elle l'envoi d'un.e allocataire en spécifiant sa situation. Le travail partenarial, imposé par la direction de l'action sociale à travers le script informatique, se substitue au travail en réseau que les travailleuses sociales réalisaient auprès des professionnels qu'elles connaissaient et avec lesquels elles avaient noué des contacts. Désormais, elles suivent un script informatique qui recense un ensemble d'institutions jugées compétentes par la direction de l'action sociale pour répondre aux demandes des chômeur.ses. Or, comme le soulignent Bertrand Ravon et Jacques Ion (2012) « le problème du partenariat imposé d'en haut se tient surtout dans l'impossibilité de réunir à un même moment du temps des professionnels qui interviennent en fait les uns après les autres, dans des temporalités très différentes (allant des interventions ponctuelles et d'urgence à des interventions au long cours) et au nom de compétences distinctes » (p. 77).

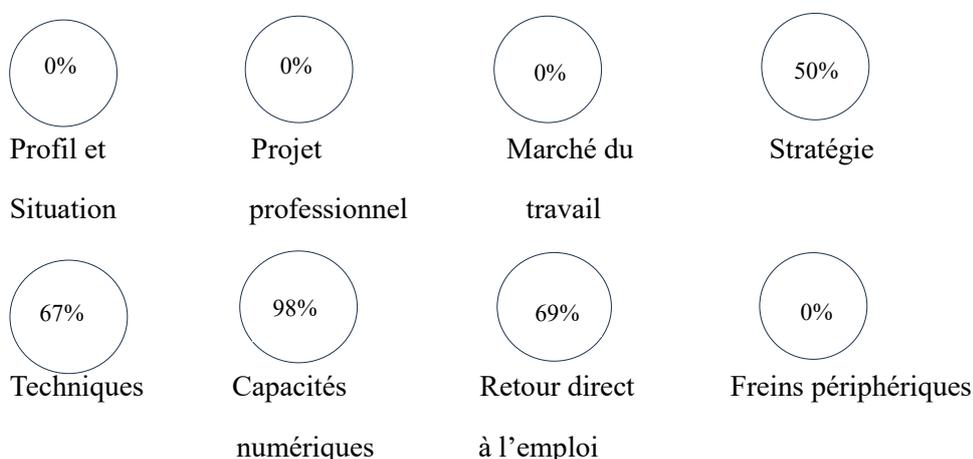
La cartographie développée en parallèle de cette feuille de route a des objectifs identiques. Il s'agit d'envoyer les chômeur.ses vers des acteurs qui pourraient les aider dans leur insertion professionnelle. Néanmoins, ce sont moins des partenaires que des prestataires qui apparaissent sur cette cartographie. Les prestataires sont des acteurs associatifs qui ont obtenu des financements dans le cadre d'appels à projets de la Ville de Paris. Le principe de l'appel à projets est assez simple. Lorsqu'une institution souhaite financer des projets dans un secteur spécifique, elle détermine une enveloppe budgétaire et un cahier des charges qu'elle dote de critères qualitatifs et quantitatifs. A titre d'exemple, en 2020 le département lance un appel à projets intitulé « Dynamiques Emploi » afin de redynamiser les parcours

à l'emploi des chômeur.ses selon les termes de la direction. Doté d'un budget de 800 000 euros, cet appel à projets finance 14 associations ayant des missions assez disparates comme le coaching pour un entretien d'embauche, la mise à l'emploi de personnes placées sous-main de justice ou l'établissement du business model des allocataires qui souhaitent lancer leur activité dans le secteur culturel. Le financement de chaque association dépend du nombre de places achetées par le département et le volume de places en prestation doit être consommé en l'espace d'une année sous peine de ne pas être refinancée. Les associations exercent donc une pression sur les directions qui financent cet appel à projets, pression qui rejaillit sur les travailleuses sociales qui octroient les prestations aux allocataires. Un appel à projets est lancé pour différentes thématiques comme l'accès aux outils informatiques, l'accès à la culture ou pour que les allocataires puissent se nourrir démultipliant ainsi le nombre d'associations financées. La multiplication d'appels à projets provoque une multiplicité d'associations financées. Pour les travailleuses sociales, cela engendre un manque de lisibilité ce qui entrave leur prescription. C'est pour répondre à cette problématique que la Ville de Paris a développé cette cartographie. En ce sens, la réalisation d'une carte n'est pas un objet neutre. Si elle est conçue par la direction de l'action sociale comme un moyen de faciliter les tâches des travailleuses sociales, elle constitue un instrument de pouvoir (Raffestin, 1980 ; Lascoumes, 2007) qui guide les travailleuses sociales pour prescrire des offres d'insertion financées par leur employeur en leur donnant une meilleure visibilité et ainsi répondre aux objectifs quantitatifs des appels à projets.

b) A Pôle Emploi : un outil de diagnostic pour homogénéiser les portefeuilles des conseillères

A Pôle Emploi, la direction n'a pas développé un tel outil mais a automatisé les services de prestations que les conseillères à l'emploi peuvent proposer aux chômeur.ses. Ces propositions dépendent du profilage qu'elles en ont fait à partir de l'outil de diagnostic. Le profilage est un outil à la fois de détection des chômeur.ses les plus défavorisé.es et aussi d'évaluation des risques de chômage de longue durée. Son émergence en France est relativement récente par rapport à d'autres pays. En effet, cette technique naît aux Etats-Unis dans les années 1990 à la suite de la crise économique américaine. L'objectif est double. Il s'agit à la fois de segmenter les chômeur.ses selon leurs chances de retour à l'emploi tout en réduisant les coûts administratifs dans un contexte de chômage de masse (Black et al., 2003). Deux modèles de profilage se répandent (Georges, 2007). D'un côté, dans le modèle américain, la décision d'orientation des chômeur.ses se fonde uniquement sur un calcul statistique. De l'autre, dans le modèle néerlandais, le profilage repose sur un outil d'aide à la décision qui équipe les conseillères demeurant les principales juges de l'orientation des chômeur.ses. En France, Pôle Emploi opte pour cette deuxième option non sans heurt (Demazière, Delpierre, El Fatihi, 2023). Les auteurs montrent qu'une technique de profilage statistique émerge une première fois en 2005 sous l'égide de l'Unedic afin de réaliser des économies sur les dépenses d'allocation du chômage. Considérée comme inefficace pour les chômeur.ses et inutile pour les conseillères, elle s'est progressivement effacée lors de la fusion ANPE-

ASSEDIC. L'arrivée d'un nouveau directeur général fin 2011 réintroduit l'idée du profilage sous le terme de « diagnostic personnalisé » afin d'aider les conseillères à l'emploi à orienter les chômeur.ses dans les différents types de portefeuille qui ont été créés à cet effet. Cet outil de diagnostic comprend une quarantaine de questions parmi lesquelles la maîtrise des outils informatiques, les freins périphériques à l'emploi, la création d'entreprise etc. Là encore, les questions sont courtes de façon à gagner en productivité de même que les réponses proposées à chacune d'entre elles. Pour chaque question, les conseillères à l'emploi répondent en cliquant sur “point d'appui”, signifiant que les chômeur.ses n'ont pas besoin d'aide, “besoin” signifiant que les chômeur.ses ont besoin d'aide et “non exploré” signifiant que la question n'a pas été abordée en entretien. Les questions sont rassemblées en 8 catégories qui regroupent les techniques de recherche d'emploi, la connaissance du marché du travail, les stratégies de recherche d'emploi etc. A partir des réponses, l'outil de diagnostic calcule un pourcentage pour chacune de ces 8 grandes catégories :



Axe de travail principal : stratégie de recherche d'emploi

Axe de travail secondaire : retour direct à l'emploi

Les pourcentages correspondent aux capacités des chômeur.ses à trouver un emploi, évaluées par l'outil de diagnostic à partir des réponses fournies par les conseillères à l'emploi. Par exemple, dans ce cas, l'outil de diagnostic calcule qu'un chômeur maîtrise à 60% les outils informatiques et à 50% les stratégies de recherche d'emploi etc. Une fois que ces pourcentages sont calculés par catégorie, l'outil de diagnostic propose à la conseillère, de façon automatisée, deux “axes de travail”, un principal et un secondaire. Il y en a 6 en tout : “retour direct à l'emploi”, “technique de recherche d'emploi”, “stratégie de recherche d'emploi”, “adaptation au marché du travail”, “élaboration du projet professionnel” ou “freins périphériques à l'emploi”. Ces axes indiquent aux conseillères à l'emploi ce sur quoi elles doivent travailler avec les chômeur.ses pour qu'ils retrouvent un emploi. Néanmoins, ces dernières peuvent les modifier si elles considèrent que les axes de travail proposés ne sont pas en adéquation avec ce qu'elles ont entendu leur laissant une grande marge de manœuvre. Si cet outil de gestion est déterminant pour segmenter et mesurer la capacité des chômeur.ses à retrouver un emploi, il

endosse deux autres rôles. Il permet d'ajuster le jugement des conseillères à l'emploi à chaque fois qu'elles rencontrent des chômeur.ses en entretien et de déterminer les mesures à prendre pour le suivi des chômeur.ses. Concrètement, la direction de Pôle Emploi exige des conseillères à l'emploi qu'elles mettent à jour l'outil de diagnostic à chaque fois qu'elles rencontrent des chômeur.ses en rendez-vous afin de réévaluer les risques du chômage de longue durée. Cela signifie aussi que cet outil, en plus de proposer deux axes de travail, indique les prestations que les conseillères à l'emploi pourraient prescrire aux chômeur.ses. En effet, selon les axes de travail privilégiés, les conseillères à l'emploi voient apparaître sur leur page informatique un ensemble de prestations à proposer aux chômeur.ses une fois qu'elles ont quitté l'outil de diagnostic. L'outil de diagnostic structure le travail des conseillères à l'emploi. Il les guide dans leur raisonnement pour limiter la subjectivité de leur jugement concernant les risques de chômage de longue durée.

### 3. A Pôle Emploi, un chronométrage du temps de travail

A Pôle Emploi, les conseillères à l'emploi ont vu apparaître sur leur bureau des outils de gestion visant à chronométrer leur temps de travail. Ce sont des chronomètres dématérialisés. Ils ne sont pas tout à fait nouveaux puisque Myriam Charlier (1998) met en évidence qu'ils existaient déjà à Pôle Emploi dans les années 1990. En revanche, ils se sont étendus. Ils concernent deux activités des conseillères à l'emploi, à savoir le traitement des mails que les chômeur.ses leur adressent et l'entretien de diagnostic. Avec la dématérialisation, les chômeur.ses ont la possibilité depuis leur compte personnel, d'interagir avec les conseillères à l'emploi par mail. Jusqu'à présent, les conseillères à l'emploi interagissaient avec les chômeur.ses lorsqu'ils venaient en agence à l'accueil ou lors des rendez-vous. A cette occasion, elles pouvaient demander un rendez-vous en présentiel ou par voie téléphonique. Ces canaux de contact étaient à l'initiative des conseillères à l'emploi c'est-à-dire qu'elles seules contrôlaient l'heure et la date des rendez-vous. Depuis 2015, elles peuvent recevoir des mails de la part des chômeur.ses sur une plateforme informatique appelée les mails.net. Il s'agit là d'un nouveau mode de contact avec ces dernières qui vise, selon la direction, à rééquilibrer le rapport de pouvoir entre les conseillères à l'emploi et les chômeur.ses en leur donnant la possibilité de les joindre. Quand elles reçoivent un mail de ces dernier.es, elles ont 72 heures pour y répondre. Concrètement, sur leur plateforme mails.net, elles voient apparaître une liste de mails, avec en face de chacun d'eux, un encadré coloré. Lorsqu'il est vert, cela signifie qu'elles sont dans les temps. La couleur orange signifie qu'elle s'approche du temps imparti pour répondre aux mails. Lorsqu'il est rouge, elles ont dépassé le délai de réponse aux chômeur.ses. Un système similaire de couleur a été mis en place concernant les entretiens de diagnostic. Cet entretien intervient quelques semaines après l'inscription des chômeur.ses à Pôle Emploi. Il vise à informer les chômeur.ses de leurs droits et devoirs, à les profiler avec l'outil de diagnostic pour les orienter vers un portefeuille et à leur proposer une prestation. Cet entretien est calibré pour durer 50 minutes maximum afin de limiter le temps d'attente au guichet, d'autant plus que certains chômeur.ses se rendent pour la première fois à Pôle Emploi quand ils ont fait leur inscription en ligne. Il s'agit de leur donner une

bonne image de l'institution. Pour cela, les conseillères à l'emploi sont équipées d'un chronomètre qui tourne sur leur outil de gestion. Quand elles sont en entretien de diagnostic, elles ouvrent un onglet informatique sur lequel apparaît, sous forme de liste, le nom des chômeur.ses qu'elles vont recevoir. Lorsqu'elles les reçoivent, elles cliquent sur leur nom pour signifier leur présence et le compteur se met à tourner. Lorsque le temps d'entretien est inférieur à 40 minutes, un voyant vert apparaît sur leur outil de gestion pour leur signifier qu'elles sont dans les temps. Quand les 40 minutes sont dépassées, le voyant devient rouge puis noir quand l'entretien dure plus de 50 minutes. Ainsi, comme le souligne Danièle Linhart (2005) « les employeurs ne semblent plus tant obsédés par la nécessité d'objectiver le temps et les gestes du travail, de les rendre abstraits ou virtuels en vue de leur opérationnalité. Ils misent aussi sur l'implication du salarié, sur sa subjectivité, pour qu'il fasse un usage de son temps au travail, un usage de soi (pour reprendre l'expression d'Y. Schwartz) et de ses compétences, le plus performant du point de vue de l'entreprise » (p. 13). Par ces petits voyants de couleur, elles auto-contrôlent la durée de l'entretien ou le temps de réponse aux mails des chômeur.ses, elles mobilisent les compétences adéquates pour rester dans le temps imparti. Pour autant, cela ne suffit pas aux directions. Ces outils de gestion sont reliés à ceux des encadrantes de proximité. Ainsi, quand le temps imparti est dépassé, une alerte remonte sur leurs outils de gestion pour les informer que la conseillère à l'emploi est en retard dans son travail.

**Conclusion partielle.** La dématérialisation des services à Pôle Emploi et dans les Pôles Insertion vise à répondre à un impératif de performance de ces administrations à travers une augmentation de la productivité des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales et un encadrement de leurs pratiques. Les différents outils de gestion étudiés mettent ainsi en évidence une rationalisation gestionnaire et bureaucratique du travail des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales. Chacun de ces outils s'ancre dans des règles de travail et des chiffres quantitatifs à respecter. L'outil de diagnostic doit être actualisé à chaque entretien. Les tableaux de bord doivent être mis à jour c'est-à-dire qu'en face de la plupart des lignes, le chiffre 0 doit apparaître. Ces outils permettent aux directions de contrôler les résultats de l'activité des salariées et de guider leur manière de penser et d'agir pour répondre à ces règles organisationnelles. Mais au-delà de ces enjeux de performance, la dématérialisation recompose la division du travail au guichet entre professionnelles et chômeur.ses. En déléguant un certain nombre de tâches sur les chômeur.ses et en enjoignant les professionnelles à « ne pas faire à la place » des chômeur.ses, iels contribuent à l'efficacité productive des institutions permettant de qualifier ce phénomène de « mise au travail » des chômeur.ses (Tiffon, 2013).

## Conclusion du chapitre 1.

En faisant de la dématérialisation un dispositif du New Public Management, celle-ci tend à se répandre dans différentes institutions confrontées aux réductions budgétaires. Les Pôles Insertion et Pôle Emploi s'en emparent et cherchent à la légitimer auprès des professionnelles. D'une part, il s'agit de répondre à un impératif de service en pacifiant les relations aux guichets à Pôle Emploi ou accélérant les procédures administratives dans les Pôles Insertion. Néanmoins, cet impératif a une contrepartie : il vise à « mettre en activité » les chômeur.ses c'est-à-dire à faire en sorte qu'ils soient actif.ves dans leurs démarches pour répondre à l'injonction institutionnelle à l'autonomie. Pour cela, les administrations développent une nouvelle injonction : ne pas faire à la place des chômeur.ses. Ainsi, pour les institutions, la mise en activité des chômeur.ses en utilisant les outils de gestion informatisés est un préalable à cet objectif d'autonomie promue par les politiques d'activation. Elles se sont donc approprié ce dispositif gestionnaire pour le mettre au service de ces politiques. D'autre part, les institutions s'emparent de la dématérialisation à des fins de performance. Elles s'en servent pour augmenter la productivité des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales ainsi que pour encadrer leurs pratiques et limiter le risque d'erreurs dans le travail (mauvaise orientation des chômeur.ses, ne pas travailler depuis longtemps sur un dossier, passer trop de temps avec des chômeur.ses en entretien etc). Pour les y amener, les logiciels prennent la forme de tableaux de bord, d'outils de diagnostic, de chronomètres. Ils s'incarnent dans des règles bureaucratiques comme utiliser l'outil de diagnostic à chaque entretien, mettre les tableaux de bord à jour, répondre dans les 72h aux chômeur.ses. Autrement dit, à travers ces outils de gestion, « les mondes du travail contemporains se caractérisent par la montée d'exigences de professionnalisme portées de l'extérieur aux groupes et non pas introduites par les travailleurs concernés » (Boussard, Demazière, Milburn, 2010, p. 17). Néanmoins, chaque institution ne déploie pas la dématérialisation de la même façon. A Pôle Emploi, la dématérialisation est particulièrement poussée (chronométrage, outil de diagnostic, tableaux de bord etc.) alors qu'à contrario, dans les Pôles Insertion de la Drôme, les travailleuses sociales semblent moins impactées (pas de tableau de bord visible, pas d'espace numérique dans les agences, pas de plateforme informatique à destination des chômeur.ses). A Paris, les travailleuses sociales se trouvent dans une situation d'entre-deux (tableaux de bord, feuille de route, cartographie etc). De ce fait, on peut faire l'hypothèse que non seulement les groupes professionnels ne sont pas touchés de la même façon par la dématérialisation, mais qui plus est, le territoire semble jouer un rôle important dans la variété des dynamiques professionnelles observées pour des institutions décentralisées comme les Pôles Insertion.

## Chapitre 2. Une fragmentation des groupes professionnels

Outre les transformations des institutions dans lesquelles les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales travaillent, la dématérialisation a fragmenté les groupes professionnels. Leur travail est en effet percuté par le renouvellement des outils de gestion et les nouvelles règles qui les accompagnent. Ces changements contribuent à les déstabiliser en faisant naître des lignes de clivage internes entre celles qui, pour simplifier, seraient réservées à l'égard de la dématérialisation, et celles qui seraient plutôt favorables à son déploiement. En effet, les groupes professionnels ne sont pas des entités homogènes qui s'opposeraient uniformément aux réformes (Bezès *et al.*, 2011). Les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales sont divisées en interne par de fortes logiques différenciatrices qui contribuent à faire émerger des catégories de professionnelles qui s'opposent les unes aux autres. On appellera un « segment professionnel » (Bucher, Strauss, 1961) la formation d'un sous-groupe issue de ces divisions internes. Pour les auteurs, les différents segments qui composent le groupe professionnel ne partagent pas la même conception du travail. Chacun s'organise afin d'obtenir des positions de pouvoir au sein des institutions. En cas de victoire de l'un d'entre eux, une restructuration du groupe professionnel s'opère. L'enquête menée auprès des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales met en évidence que cette segmentation s'organise autour de deux normes concurrentes de professionnalisme, un professionnalisme organisationnel et un professionnalisme de métier (Evetts, 2011). Le premier vient de l'extérieur (*from above*), repose sur un discours de contrôle des travailleurs et implique des procédures et des pratiques de travail de plus en plus normalisées pour être conformes aux contrôles et objectifs managériaux. Il intègre des formes rationnelles et légales d'autorité et des structures hiérarchiques de responsabilité et de prises de décision. Le second vient des professionnelles elles-mêmes (*from within*) et est caractérisé par un discours construit au sein des groupes professionnels. L'autorité collégiale prime puisque les contrôles sont opérés par les salariées elles-mêmes. Ce professionnalisme intègre l'autonomie des agentes, le jugement discrétionnaire et l'évaluation par les pairs. Ce chapitre propose d'étudier ces dissensions en montrant qu'elles sont le fruit d'une construction sociale et organisationnelle. En effet, la division du travail, les réformes du New Public Management, l'évolution des politiques sociales et de l'emploi et les attitudes des encadrantes de proximité ont participé à faire émerger ces normes concurrentes de professionnalisme. Mais que recouvrent-elles concrètement ? Par quels mécanismes se sont-elles construites ? Comment la dématérialisation accentue ce phénomène ?

Dans une première partie, après avoir montré que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales se structurent autour d'une certaine cohésion avec des valeurs de service public et d'accompagnement, on montrera qu'elles sont traversées par des oppositions quant à la conception du travail, à la relation entretenue avec les chômeur.ses, laissant voir apparaître des normes concurrentes de professionnalisme.

Dans une deuxième partie, on mettra en évidence que ces normes sont le fruit de réformes antérieures à la dématérialisation ayant engendré des segmentations statutaires et des lignes de clivage

générationnelles qui ont fragilisé ces groupes professionnels. L'affaiblissement des syndicats a également participé à cette dynamique, favorisant un processus de fragilisation de ces groupes.

Enfin, en analysant, dans une troisième partie, le rôle des encadrantes de proximité, il s'agira de mettre en lumière la manière dont elles mettent en concurrence ces normes opposées de professionnalisme. Bien qu'elles ne soutiennent pas toutes la dématérialisation, leur situation d'interface avec les directions centrales les amène à manœuvrer pour mettre en œuvre la dématérialisation. Elles s'appuient pour cela sur les professionnelles plutôt favorables au dispositif gestionnaire qui souhaitent évoluer professionnellement.

## I. Des positions sociales qui structurent des positionnements pluriels et concurrents face à la dématérialisation

La dématérialisation, en venant percuter les pratiques professionnelles des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales, met en lumière une dualité dans le fait professionnel. Ces positionnements pluriels et concurrents face au travail dépendent notamment des positions professionnelles occupées par le passé et des perspectives de carrière des professionnelles. Néanmoins, ces groupes professionnels sont aussi dotés d'une certaine cohésion qui se structurent autour de la notion d'accompagnement social pour les travailleuses sociales, de l'accompagnement vers l'emploi pour les conseillères à l'emploi.

### A. Les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi : l'étude des parcours des professions intermédiaires de l'Etat

D'après la nomenclature des professions et catégories socio-professionnelles (PCS) de 2017, les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi ont pour point commun de faire partie des professions intermédiaires de l'Etat. Cela signifie qu'elles occupent une position intermédiaire entre le niveau de cadres et celui d'employés ou d'ouvriers. Bien qu'utile pour les situer socialement, cette catégorisation occulte une approche dynamique de la position sociale des travailleuses. L'étude de leurs classes sociales, de leurs parcours professionnels et des dispositions genrées explique en partie leur engagement dans le métier. En privilégiant le terme de parcours à ceux d'itinéraire, de trajectoire ou de carrière, il s'agit de mettre en évidence les changements de direction des salariées, la sinuosité du chemin parcouru tout en se focalisant sur la manière dont les professionnelles se narrent, se mettent en scène pour justifier leur arrivée dans le métier (Zimmermann, 2014). Ces parcours et ces dispositions de genre font que chaque groupe professionnelle se structure autour de l'accompagnement vers l'emploi ou l'accompagnement social.

## 1. Les travailleuses sociales : des femmes fonctionnaires pour l'accompagnement social

Dans les Pôles Insertion, les femmes sont plus nombreuses que les hommes. Lors des négociations de terrain, les directrices d'agence étaient particulièrement soucieuses que je mène des entretiens avec des hommes : « vous pourrez rencontrer Nathan, c'est notre seul homme dans l'agence ! ». Dans certaines agences, il n'y avait aucun homme. Ces résultats mettent en évidence que le métier de travailleuse sociale est devenu un « métier de femme » (Perrot, 1987). Pour l'autrice, ces métiers sont le fruit d'une construction sociale. Ils renvoient à l'idée que le travail peu accaparant afin que les femmes continuent à mener de front des tâches professionnelles et domestiques. Parmi les enquêtées, une majorité d'entre elles travaillent à 70 ou 80% afin de s'occuper de leurs enfants. Le métier de travail social est associé au *care*, mobilisant des sentiments comme l'amour, la bienveillance, et le soin aux autres (Laugier, Paperman, 2006 ; Molinier, 2013). Ces compétences apparaissent, selon des stéréotypes de genre, comme le prolongement des fonctions « naturelles » des femmes qui possèderaient des qualités « innées » pour soigner, se vouer aux tâches caritatives et secourables, aider autrui, prendre soin des autres.

Si on retrouve une grande partie de femmes dans le travail social, c'est parce que leurs socialisations, familiales et scolaires, les orientent vers des domaines « féminins » qui, là encore selon des stéréotypes de genre, seraient plus proches de leurs intérêts et de leurs capacités. Les travailleuses sociales les ont intériorisés, contribuant à leur engagement dans un métier d'aide à autrui :

Elise : Au bout de la première année en fait, je savais pas trop quoi faire non plus et c'est mes parents qui avaient dû faire des recherches aussi pour moi et qui m'ont proposée ça. Donc comme moi, j'avais rien à proposer, j'ai dit OK. Donc j'ai fait un BTS ESF, économie sociale et familiale. Alors, ça me plaisait pas trop parce que y'avait de la cuisine et de la couture et c'était pas du tout mon truc (elle rit). Après, j'ai aimé un peu faire la cuisine donc voilà, et la couture, bon j'ai jamais accroché donc j'accrocherai jamais. Donc c'est comme ça... Donc après, j'avais trouvé ça un peu, un peu réducteur dans le diplôme, je voyais pas trop le rapport avec le travail social. Bon, après j'ai fait ce qu'il fallait, j'ai passé la 3ème année de diplôme d'Etat donc ce qui était très différent du BTS, donc là, c'était plus vraiment du social, de l'économie sociale.

Elise, conseillère en économie sociale et familiale, 46 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

Le parcours d'Elise permet de bien mettre en évidence l'articulation des socialisations familiales et scolaires dans la reproduction des normes de genre. Ce sont les parents d'Elise qui l'envoient dans une formation qui lui apprend à s'occuper du foyer. En revanche, ses frères sont devenus ingénieur, agent

immobilier et avocat. Cela témoigne d'une ségrégation horizontale genrée du travail à travers les choix de formation que les parents font pour leurs enfants.

Si les travailleuses sociales ont été incitées à travailler dans les métiers de la relation de service, c'est que la plupart ont pour point commun d'avoir des parents qui ont travaillé dans des métiers de relation de service. La plupart ont des parents fonctionnaires et/ou une mère travaillant dans les métiers du *care*<sup>56</sup>. Ces professions sont un moyen de transmettre un rapport au monde particulier, reflétant leur engagement envers le service public et plus largement, le service à autrui. L'écoute, la réponse à la demande des usager.ères, l'aide à autrui, la disponibilité vis-à-vis d'un individu sont autant de valeurs transmises à ces travailleuses sociales auxquelles peuvent s'ajouter le désintéressement, la gratuité du service. La transmission de ces valeurs est genrée. En effet, en interrogeant les travailleuses sociales sur ce que sont devenus leurs frères et sœurs, les parcours professionnels des individus qui composent les fratries sont différents. Leurs sœurs occupent un métier dans la relation de service (instructrices, infirmières, secrétaires) tandis que leurs frères reprennent l'entreprise paternelle, deviennent ingénieurs ou commerciaux. Avec ces valeurs du service, c'est donc aussi un ensemble de qualités genrées que les parents transmettent d'abord à leurs filles telles que la patience, l'amabilité et la disponibilité<sup>57</sup>. La socialisation familiale contribue à perpétuer un ordre sexué dans la division du travail tout comme les institutions qui font de ces qualités dites féminines des savoir-faire naturalisés. Nadège fait partie de ces travailleuses sociales pour qui l'engagement dans le métier est une évidence :

Nadège : J'avais mes voisins qui étaient tous les deux assistants sociaux. Et leur fille était ma meilleure amie, donc j'étais très souvent chez eux, enfin voilà. Donc du coup, j'entendais un petit peu, parce que comme c'était un couple qui était travailleur social, c'est vrai que du coup ils échangeaient, de façon anonyme bien sûr, sur leur travail, etc. Donc, j'avais une petite idée un petit peu de ce que c'était. Après du coup, en troisième, il fallait faire un stage et, du coup, j'ai fait un stage avec eux pendant une semaine, où du coup, ils se sont répartis en fait. Donc elle, elle travaillait à l'époque, ça s'appelait comme ça, sur la polyvalence de secteur. Et lui, il était au service de l'enfance. Et donc du coup, j'ai été un peu sur les deux, etc. Et je crois qu'il y avait une journée dans la semaine où il m'avait emmenée à l'école d'assistante sociale en fait, une des écoles d'assistante sociale du bureau. Et donc ça avait confirmé que ça m'intéressait.

Nadège, assistante sociale, 45 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme

La formation à laquelle elle assiste à l'école d'assistante sociale, reposant à l'époque sur l'écoute, la compréhension, l'aide et l'observation des pratiques des travailleuses sociales qui l'encadrent dans le

---

<sup>56</sup> Cf annexe n° 6

<sup>57</sup> Ce résultat se vérifie pour les 46 travailleuses sociales, mais comprend quelques exceptions puisque 5 salariés sont des hommes.

cadre de son stage de 3<sup>ème</sup> confirment son souhait de devenir assistante sociale. Quelques années plus tard, lorsqu'elle est au lycée, Nadège se lie d'amitié avec une jeune fille qui souhaite également devenir travailleuse sociale et qui intègre une école de service social un an plus tôt qu'elle. Cette jeune fille partage avec Nadège ce qu'elle apprend dans son école, notamment les questions de soin aux autres et les différents stages réalisés dans les services sociaux etc. Une fois entrée en école, Nadège explique qu'il s'agit d'une formation qu'elle a « beaucoup aimé, qui correspondait à ce que j'avais envie de faire ». L'articulation des socialisations amicales et scolaires, en mettant en avant des compétences liées au *care*, est déterminante dans le choix d'orientation professionnelle de Nadège, participant à reproduire des normes de genre.

Si les parents encouragent leurs filles à devenir travailleuses sociales, c'est aussi parce que ce métier assure une stabilité en qualité de fonctionnaire tout en faisant partie des professions intermédiaires de l'Etat. Pour celles issues de classes populaires, l'entrée dans le métier est un moyen de devenir une « femme respectable » (Skeggs, 2015). Pour Skeggs, les femmes issues de classes populaires, conscientes de leur position sociale dominée, font du *care* un moyen de se valoriser et de se sentir moralement supérieures. Elles connaissent ainsi une ascension sociale par rapport à leurs parents ouvriers, employés ou sans emploi. Il faut souligner la spécificité de la Drôme où les travailleuses sociales sont majoritairement issues de classes populaires. Sur ce territoire marqué par un taux de chômage variant entre 10 et 11% depuis 2010<sup>58</sup>, l'entrée dans le métier offre un débouché professionnel stable. Cet emploi est source de valorisation sociale là où les secteurs d'activité majoritaires sont le commerce, le transport, et la construction<sup>59</sup>. Pour celles issues de classes sociales supérieures, l'entrée dans le métier est un moyen de se reclasser socialement (Iori, 2016, en ligne) lorsque les parents sont comptables, diplomates, professeurs des écoles ou exercent des professions libérales dans le médical. En effet, pour celles dont les parents occupent des postes de cadre, devenir travailleuse sociale n'est pas un déclassement social en ce sens qu'« assistante sociale reste un métier envisageable par une partie de ces classes supérieures en recomposition, *a fortiori* dans la mesure où il donne accès à une stabilité dans la fonction publique, s'éloignant en cela d'autres « métiers féminins » moins réputés tels par exemple que celui d'aide à domicile (Avril, 2014) et caractérisés par une carrière moins stable, plus soumise à l'incertitude statutaire et contractuelle » (Iori, 2016, en ligne).

Les travailleuses sociales s'engagent moins dans le métier par vocation qu'en raison de l'intériorisation des normes de genre. Leurs socialisations familiales et scolaires, la stabilité professionnelle qu'offre le statut de fonctionnaire expliquent leur entrée dans le métier.

---

<sup>58</sup> Insee, Taux de chômage localisé par département – Drôme, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/001515891>

<sup>59</sup> Insee, Dossier complet – Département de la Drôme (26), <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=DEP-26#consulter-sommaire>

## 2. Les conseillères à l'emploi : des femmes aux parcours empêchés pour l'accompagnement vers l'emploi

Selon le SNU, un syndicat de Pôle Emploi, en 2020, parmi les 50 000 agentes, 75% sont des femmes<sup>60</sup>. Tout comme pour les travailleuses sociales, le métier de conseillère à l'emploi est devenu un métier de femme (Perrot, 1987). Pourtant, bien qu'ils soient minoritaires, les hommes sont plus visibles et plus nombreux que dans les Pôles Insertion. Même dans les plus petites agences, il y en a toujours un ou deux. Cette différence s'explique « par le fait qu'il n'existe pas de titre d'emploi stabilisé, ni de formation spécifique requise pour exercer dans le milieu professionnel de l'accompagnement à l'emploi » (Lavitry, 2015, p. 36).

Les conseillères à l'emploi ont pour la plupart des formations en sciences humaines ou dans le commerce/communication. Elles ont continué dans les métiers du commerce, comme administratives ou en ressources humaines avant de bifurquer vers Pôle Emploi à la suite d'un licenciement ou après avoir connu la précarité dans l'emploi. Leur parcours est empêché (Lavitry, 2015) en ce sens que leur entrée dans le métier constitue le plus souvent un choix par défaut après avoir connu des périodes de chômage ou des conditions de travail insatisfaisantes :

Léopold : J'ai fait un DUT technique de commercialisation à Nancy. C'était pas réellement par choix mais plutôt par défaut. Je me suis pas trop reconnu dans cette formation. Ma chance entre guillemet ça a été que, à l'issue de ce DUT, j'avais postulé pour un stage en Allemagne et j'ai été accepté dans ce stage. C'était chez l'Oréal donc en Allemagne. Ça m'a beaucoup plu, ça a confirmé une envie d'international [...] ensuite, j'ai fait 2-3 petits boulots, dont un de vendeur de téléphones chez Bouygues qui a confirmé que j'étais pas fait pour le commerce. Je me souviens par contre, à l'issue de ce contrat, on m'a dit "bah, t'es pas fait pour la vente par contre on te verrait plus dans un métier d'aide". [...] Et puis bah j'ai de nouveau galéré, j'ai été au RSA, ça c'est heu... humiliant, enfin moi je l'ai ressenti comme une humiliation d'être au RSA. Mais bon voilà. Pôle Emploi ne m'a toujours pas beaucoup aidé... jusqu'au jour où en mars-avril 2014 j'ai un rendez-vous avec une n-ième conseillère Pôle Emploi [...]. Et puis, on tourne un peu en rond et au bout d'un moment elle me dit "bah écoutez, en ce moment on recrute des gens qui ont un profil un peu atypique, qui ont été un peu dans l'humanitaire, vous vous pouvez essayer pourquoi pas".

Léopold, conseiller à l'emploi, 38 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

---

<sup>60</sup> Tract syndical d'octobre 2020 du SNU-SFU sur l'égalité professionnelle à Pôle Emploi : « Egalité professionnelle à Pôle Emploi, un accord peu ambitieux et sans budget » [http://www.snutefifsu.fr/pole-emploi/wp-content/uploads/sites/4/2020/10/EGALITE\\_PRO\\_OCTOBRE2020\\_SNUPEFSU.pdf](http://www.snutefifsu.fr/pole-emploi/wp-content/uploads/sites/4/2020/10/EGALITE_PRO_OCTOBRE2020_SNUPEFSU.pdf)

Après avoir connu la précarité dans le commerce, Léopold abandonne ce métier pour devenir chargé de mission dans différentes associations afin d'aider les individus atteints de maladies spécifiques ou les personnes âgées. Mais cette bifurcation vers les métiers de l'aide ne stabilise pas sa situation professionnelle. Il demeure dans la précarité puisque la plupart des contrats qu'il signe sont des CDD. Alors qu'il se retrouve au chômage, sa conseillère lui propose de postuler à Pôle Emploi. Il s'agit là d'une des modalités d'entrée dans l'institution. Une partie des conseillères à l'emploi rencontrées lors de l'enquête ont postulé à Pôle Emploi sur conseil de leurs propres conseillères. L'autre modalité d'entrée dans le métier sont les amis travaillant dans l'institution qui font part des conditions de travail plutôt favorables à Pôle Emploi. Les socialisations institutionnelles et amicales jouent un rôle déterminant dans la construction des parcours des conseillères à l'emploi. Elles s'engagent dans le métier par un réseau de connaissances qui leur permet de sortir de leur précarité ou de leurs conditions de travail insatisfaisantes. A l'image des techniciens étudiés par Paul Bouffartigue (1994) qui valorisent le fonctionnariat après des périodes de chômage, travailler à Pôle Emploi est un moyen de stabiliser leur situation professionnelle.

Les conseillères à l'emploi rencontrées sont dans « une position incertaine entre classes moyennes et classes populaires » (Lavitry, 2015), à l'image d'autres salariées travaillant au guichet (Dubois, 2010). Selon leurs classes sociales, les raisons les ayant amenées à entrer à Pôle Emploi diffèrent. Pour les conseillères à l'emploi issues de classes populaires, ce métier leur permet de stabiliser leur position sociale :

Amélie : Et y'a autre chose aussi et je crois que c'est la chose la plus fondamentale avant tout ce que je viens de te citer, c'est quand même une sécurité au niveau de l'emploi. On est assimilé fonctionnaire. Et donc aujourd'hui, ça te permet quand même... par rapport au marché du travail où c'est très compliqué dans le privé, bah on le voit parce que on vient, on reçoit toujours des demandeurs d'emploi qui sont licenciés ou autre, là, on a quand même aujourd'hui une sécurité.

Amélie, conseillère à l'emploi, 30 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Amélie fait partie de ces conseillères issues de classes populaires. Sa mère était cantinière et son père coursier. Entamant un BTS dans le tourisme, elle ne trouve pas de stage ce qui ne lui permet pas de valider son année universitaire. Elle a donc trouvé plusieurs petits boulots dans la restauration rapide, comme caissière ou encore agente de circulation des passagers sur les quais pour la SNCF. Après ces expériences professionnelles avec des salaires assez faibles, elle reprend des études de droit. Son DUT obtenu, expliquant qu'elle « en voulait » parce qu'elle avait « connu la galère du boulot, les petites payes, la précarité donc sur, une promo de 200 j'ai fini dans les 3 premières », elle trouve un stage dans une étude RH où elle éprouve de la souffrance au travail en raison des mauvaises conditions de travail. Elle se retrouve de nouveau au chômage puis rencontre une amie qui travaille à Pôle Emploi et qui

l'incite à postuler. Devenue bureaucrate, elle appartient désormais aux « eux » (Hoggart, 1970), assurant à la fois un emploi durable et une ascension sociale.

Les conseillères à l'emploi issues de classes sociales supérieures justifient moins leur entrée dans le métier pour la sécurité de l'emploi que pour se sentir utile socialement :

MH : Et qu'est-ce qui vous a amené à postuler pour Pôle Emploi ?

Léone : Bah, trouver plus de sens dans mon travail. Heu.... me sentir plus utile. (silence, long) . Parce que tout ce qui est graphisme, communication, c'est très très sympathique mais le côté commercial qu'il y a derrière, tant que j'étais chargée de projet, c'était bien parce que j'étais à l'interface entre les clients et les créatifs mais à partir du moment où j'ai grimpé et je me suis retrouvée directrice commerciale, c'était des objectifs de millions et y'avait plus que ça et ça, ça m'intéressait pas du tout. (elle rit) .

Léone, conseillère à l'emploi, >50 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

Avant de passer le concours de conseillère à l'emploi au début des années 2000, Léone a travaillé dans une agence de communication marketing puis est devenue directrice commerciale. Issue d'une classe sociale supérieure, elle quitte ce poste pour devenir conseillère à l'emploi parce qu'elle n'a plus d'interaction avec les clients, qu'elle manipule de nombreux chiffres sans y trouver du sens. Le développement d'un discours autour de l'utilité sociale permet de construire une carrière professionnelle articulée à l'idée de vocation. Il donne sens à un parcours marqué par un déclassement social. En effet, contrairement aux travailleuses sociales, le métier de conseillère à l'emploi est perçu de façon relativement négative dans l'espace social. En mettant en avant l'utilité sociale pour travailler à Pôle Emploi, elle invisibilise ce déclassement et reconstruit son parcours de façon positive en le valorisant socialement. Comme le souligne Ruggero Iori et Sandrine Nicourd (2014), « l'engagement est alors une manière de résoudre, provisoirement, les contradictions de son histoire » (p. 104).

## B. Des normes concurrentes de professionnalisme

Ces parcours sociaux et professionnels produisent des différences de positionnement face au travail et face à la dématérialisation. Yasmine Siblot (2002) met en évidence que la variabilité des attitudes au guichet dépend de la distance sociale qui sépare les professionnelles des usager.ères. Cette distance sociale structure également des rapports différenciés à la dématérialisation. Comme elle automatise la relation de service, les salariées qui ne souhaitent plus être au contact des chômeur.ses soutiennent la réforme tandis que les autres y sont réticentes. On distingue deux discours qui révèlent deux normes concurrentes de professionnalisme, le professionnalisme de métier et le professionnalisme organisationnel.

## 1. Un professionnalisme de métier

Les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi qui se situent du côté du professionnalisme de métier ont tendance à émettre des réserves quant au déploiement de la dématérialisation. La dématérialisation viendrait entraver la relation d'accompagnement qu'elles valorisent fortement dans leur activité. Ce sont des professionnelles qui, après avoir connu différentes périodes de chômage ou des bifurcations scolaires, ont désormais une position sociale stable. Elles perçoivent leur métier actuel comme l'aboutissement de leur carrière professionnelle. Bien qu'elles ne s'y réduisent pas, ce sont majoritairement des anciennes professionnelles qui sont arrivées il y a une dizaine d'années dans les institutions.

### a) Une position sociale et professionnelle stabilisée

Les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi qui se situent du côté du professionnalisme de métier sont parvenues à stabiliser leurs situations sociale et professionnelle en devenant fonctionnaire dans les Pôles Insertion ou en ayant obtenu un CDI à Pôle Emploi. Chez les conseillères à l'emploi, cette stabilité intervient à la suite d'une période de chômage qu'elles ont vécue comme une épreuve (Martucelli, 2015), c'est à dire comme une expérience significative dans leurs parcours. Elles en parlent d'ailleurs à plusieurs reprises en entretien :

Apolline : J'ai eu dans mon parcours un certain nombre de temps de chômage, à plusieurs reprises, avant de rentrer à l'agence. C'est vrai que je sais ce que c'est. J'avais déjà vécu ça de l'autre côté. Du coup, j'ai une écoute peut-être différente du fait que je sais ce que c'est. Ça aide.

Apolline, conseillère à l'emploi, >50 ans, statut public, Pôle Emploi, Drôme.

Apolline s'est retrouvée à plusieurs reprises au chômage après des licenciements ou des contrats précaires. Cette expérience vécue du chômage est structurante dans les représentations qu'elle se fait de l'accompagnement. En ayant connaissance des difficultés à retrouver un emploi, de la solitude qu'elle a pu vivre lorsqu'elle était chômeuse, de la violence des licenciements, elle adopte une attitude compréhensive au guichet. D'autres conseillères à l'emploi ayant connu le chômage font part du manque d'accompagnement qu'elles ont eu de la part de leurs conseillères :

Léopold : Entre 2008 et 2012, bah rien. Rien à signaler sauf un mal être profond par rapport au fait que j'avais l'impression de ne vraiment pas pouvoir retravailler. Je rentrais bien sûr pas dans les fameuses petites cases de Pôle Emploi. Pôle Emploi à cette époque ne m'a pas du tout aidé. J'ai eu des conseillères qui me paraissaient très très légères au niveau (réfléchi) au niveau professionnel quoi hein. Elles faisaient leur entretien et c'est tout, point final. Moi j'ai pas l'impression de faire ce genre d'entretien aujourd'hui, enfin en tout cas j'espère ne pas faire ça.

Léopold, conseiller à l'emploi, 38 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

L'expérience vécue du chômage et les tensions avec ses conseillères amènent Léopold à avoir une certaine réflexivité sur ses propres pratiques professionnelles. Aujourd'hui conseiller, il distingue ses pratiques de celles des conseillères à l'emploi qui l'ont accompagné afin de valoriser sa profession. Ne souhaitant pas reproduire l'accompagnement reçu, il est attentif à proposer des solutions aux chômeur.ses et place l'écoute comme un élément central de son travail.

Concernant les travailleuses sociales, leurs parcours semblent moins heurtés que les conseillères à l'emploi en ce sens que la famille, souvent issue du fonctionnariat, les oriente vers ce métier qui offre une stabilité professionnelle. Néanmoins, cet engagement dans le métier peut se faire après un parcours scolaire erratique :

Clara : A côté de ça j'étais, voilà, j'étais pas très sérieuse à l'école et du coup mes parents m'ont dit "bah d'accord arrête heu mais il faut pas que tu restes sans une orientation professionnelle enfin voilà c'est pas pour abandonner tes études et ne rien faire certes là tu peux travailler à court terme mais il faut aussi que tu te reprennes en main sur des études". Donc j'ai travaillé, je suis allée aussi au CIDJ, je me suis intéressée aux métiers du social, à cette époque-là je fréquentais quelqu'un qui était sans activité et on a cherché du travail sur Internet, on a postulé et on a trouvé en 48 heures ! Et ça a été une telle satisfaction qu'il retrouve du travail plus par le fruit de cette recherche, sur lequel je l'accompagnais, bah ça m'a donné envie de faire ça, donc je me suis dit tiens, je pourrai... voilà faire assistante sociale. Voilà et du coup je me suis inscrite aux épreuves que j'ai réussies.

Clara, assistante sociale, 32 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

Avec des parents médecins libéraux, Clara est issue d'une classe sociale supérieure. Ces derniers la poussent à entamer des études de clerc de notaire dans une école privée qu'elle finit par abandonner. Elle a par la suite effectué quelques petits boulots sur une courte période puis a choisi une formation d'assistante sociale. Les parcours sont marqués par une période d'incertitude après avoir abandonné leurs études. Ces hésitations sont en général de courte durée car elles sont rapidement amenées à reprendre leurs études sous la pression de leurs parents. Néanmoins, ces périodes d'incertitude marquent une bifurcation dans leurs parcours. En faisant référence à la notion de turning-point d' Everett C. Hughes (1996b), ces bifurcations aléatoires se présentent comme des irrégularités dans une trajectoire stable, encadrée par les parents. Elles « sont des lieux essentiels dans la détermination de la structure générale du parcours de vie ou de la carrière professionnelle parce qu'[elles] en modifient les paramètres » (Abbott, 2009, p. 197). Ces hésitations permettent de négocier avec leurs parents l'entrée dans une filière où elles sont en contact avec l'humain. Cette dimension de leur travail est particulièrement importante. Elles sont en effet nombreuses à avoir abandonné leurs études de droit parce que, comme le dit Sophie, assistante sociale dans la Drôme, il leur « faut peut-être un métier un peu plus humain et puis de suite forcément, on pense à assistante sociale ». A l'issue de 3 années de

formation, une fois leur diplôme obtenu, elles passent le concours pour devenir fonctionnaire du département.

D'autres travailleuses sociales, en général plus âgées, se reconvertissent professionnellement. Ces bifurcations interviennent en réponse à des souffrances au travail comme pour Anne, assistante sociale :

Anne : je suis rentrée à la préfecture de police en tant que catégorie C et après, je suis rentrée à la Mairie de Paris en 2004, en tant que catégorie B donc j'ai fait parcs et jardins, j'ai été chargée de communication pendant 7 ans, et là, j'arrive.... (elle rit). Donc pendant 7 ans, et après je suis rentrée à la DJS, la direction de la jeunesse et des sports et c'est là vraiment que tout s'est gâté parce que ça s'est très mal passé [...]. Enfin ça allait vraiment plus du tout en fait. Tous les matins, je savais plus pourquoi je me levais à part payer mon loyer, mais ça n'avait plus de sens en fait, ça n'avait plus aucun sens donc heu.... ça faisait quelques temps que je donnais des cours de Français Langue Etrangère à l'armée du salut et que heu, je servais les repas le soir enfin voilà.

MH : En tant que bénévole ?

Anne : Ouais ! Et puis là, là tout d'un coup, ma vie retrouvait du sens, en fait ! Enfin, ma vie..., y'avait du sens ailleurs mais dans ce.... j'avais plus de sens professionnellement et là, c'était pas un travail vu que c'était du bénévolat mais malgré tout, c'était quand même un travail. Et là ça avait du sens, là je faisais quelque chose, en dehors de mes loisirs, qu'avait du sens. Et c'est pour ça, quand la mairie de Paris a proposé de financer des études d'assistante sociale, là j'ai pas hésité une seule seconde !

Anne, assistante sociale, 45 ans, fonctionnaire-stagiaire, Pôle Insertion, Paris.

Anne est issue d'une classe sociale supérieure. Son père était ingénieur dans un ministère tandis que sa mère était assistante maternelle. Elle commence à travailler à la Ville de Paris avec le statut d'agent public le plus bas dans la hiérarchie à savoir, fonctionnaire de catégorie C. Petit à petit, en changeant de services, elle gravit les échelons jusqu'à devenir assistante sociale et donc fonctionnaire de catégorie A soit un des grades les plus élevés. Le poste d'assistante sociale est l'aboutissement d'une carrière professionnelle qui lui permet aussi de stabiliser sa classe sociale. L'ascension sociale n'est pas la seule raison expliquant cette bifurcation. Elle intervient après une succession de mauvaises conditions de travail qui lui ont fait éprouver de la souffrance. Ne trouvant plus de sens dans son métier, devenir assistante sociale est un moyen de quitter ces services pour trouver une activité plus proche de l'humain.

Ces différentes bifurcations, professionnelles ou scolaires, marquent le parcours des travailleuses sociales et des conseillères à l'emploi. En ayant connu des périodes de chômage, des souffrances au travail, elles ont douté, hésité au sujet de leurs parcours professionnels. Elles ont pour la plupart effectué une activité précaire, parfois de courte durée, engendrant une forme d'instabilité sociale ou professionnelle. Devenir travailleuse sociale ou conseillère à l'emploi vient stabiliser leurs positions

sociale et professionnelle. A l'image des guichetières étudiées par Yasmine Siblot (2006), cette stabilité les conduit à valoriser la relation avec les chômeur.ses qui ne constitue pas une remise en cause de leur position sociale.

b) La dématérialisation : une remise en cause de la relation d'accompagnement

Les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales qui se situent du côté du professionnalisme de métier accordent donc une grande importance au travail relationnel. La relation verbale, l'aide, l'écoute sont des moyens de valoriser leurs professions et de se distinguer d'autres métiers comme les encadrantes de proximité qui, selon elles, s'attacheraient trop aux chiffres. Elles opèrent en ce sens une stratégie similaire aux aides-soignantes qui valorisent la relation verbale dans leur travail pour en faire une rhétorique de la valorisation de soi et se distinguer d'autres métiers comme les médecins ou infirmières (Arborio, 2012). Insister sur le relationnel permet donc de valoriser leur travail autour d'une rhétorique de l'utilité sociale et de légitimer leur métier :

Mélissa : Qu'est- ce qui donne du sens au travail social ? (elle réfléchit). Bonne question ! (elle réfléchit une deuxième fois). Ce qui donne du sens, c'est quand, on arrive enfin quand... un voilà... une famille vient nous voir et que, elle rencontre des difficultés et qu'on aborde des questions un petit peu délicates avec elle par exemple. Et puis qu'on arrive à débloquent des.... on va dire de l'aide humaine par exemple pour venir en soutien... qu'on arrive on va dire à débloquent un peu des situations qui se sont.... qui ont fait un véritable sac de nœuds. Et que voilà... on se retrouve avec des choses un peu plus apaisées. Tu vois ? Au quotidien avec de l'aide, alors que ce soit matérielle ou humaine, ou psychologique. Ou voilà ! Là le sens, il est plus là-dessus et pas sur le pur administratif. Voilà, sur le pur administratif, bon ça va 5 minutes mais faut pas que... faut pas que notre travail, ça soit que ça quoi.

Mélissa, conseillère en économie sociale et familiale, fonctionnaire cat. A, 38 ans, Pôle Insertion, Drôme

En mobilisant une rhétorique autour de l'aide sociale, il s'agit de produire un récit visant à édifier leur profession (Paradeise, 1985) et construire une croyance de groupe. Cette idéologie autour de l'aide, du soutien, de l'écoute, permet de se forger une identité professionnelle forte avec des normes et valeurs communes. L'enjeu est alors de montrer que leurs pratiques concrètes de travail sont parfois aux antipodes des modifications introduites par la dématérialisation. Pour ces travailleuses, elle contribue à appauvrir leur travail en les amenant à se retrancher derrière un outil informatique, à cocher des cases face à des récits de vie de chômeur.ses aux parcours sinueux. Elles dénoncent l'accentuation de la quantification de leur activité qui n'a pas de sens puisque leur travail repose sur un matériau humain, qualitatif et, par définition, peu quantifiable.

De ce fait, « être un bon professionnel » ce n'est pas remplir des données sur les outils de gestion, suivre les procédures, quantifier leur travail. « Être un bon professionnel », c'est faire preuve de compassion, s'impliquer dans les situations des chômeur.ses, être à l'écoute de ces derniers :

Valentine : L'accompagnement médico-social pour moi c'est, c'est être là quand la personne en a besoin, être dans l'écoute, la bienveillance, on a beaucoup un rôle de... je vois les personnes qu'on suit très régulièrement, il y a comment dire ? On peut être leur référence, leur repère, avec... dès qu'il y a quelque chose qui va pas, qu'ils ont besoin, ils nous appellent. Alors, c'est une sécurité, une... je sais pas comment dire. Et parfois ça peut être juste un temps d'écoute pendant un quart d'heure, ça peut être de les revaloriser et puis ça repart ! Ça c'est le travail social. C'est plein de petites actions et d'échanges qui font que la personne va se remobiliser !

Valentine, assistante sociale, >40 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme.

L'écoute, la compréhension, l'empathie sont des aptitudes que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales jugent nécessaires pour pouvoir effectuer leur travail. Elles accordent une attention particulière au mal-être des chômeur.ses, au stress lié à la recherche d'emploi, aux difficultés sociales et professionnelles rencontrées par ces dernier.ères, aux traumatismes vécus par les individus. La dimension orale de l'activité d'accompagnement est particulièrement valorisée par les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales en raison de l'immédiateté du service rendu aux chômeur.ses. Le fait de leur donner une réponse rapidement à l'issue d'un rendez-vous permet de voir leur parcours progresser. Elle leur donne un sentiment d'utilité sociale. Elles apprécient donner aux chômeur.ses des ressources pour leur permettre de se protéger des situations critiques ou de situations qu'elles trouvent injustes. Les cadeaux, occasionnellement apportés par les chômeur.ses lorsque leur situation a trouvé une issue favorable sont une source de reconnaissance de leur travail et y donnent sens. Un travail réussi est un travail se déployant sur plusieurs années, temps qui leur semble nécessaire pour avoir la confiance des personnes qu'elles accompagnent :

Gabriel : Les relations entre deux personnes, ça met plus de temps. Mais en même temps, il y a un truc qui s'installe, c'est la confiance. Parfois, au bout d'un entretien, la confiance est installée, les personnes sont prêtes à me débiter toute leur vie, à me donner leur code confidentiel. Ça peut arriver de temps en temps. Mais pour qu'il y ait une relation de confiance, ça s'installe dans le temps.

Gabriel, agent d'insertion, 44 ans, fonctionnaire cat. B, Pôle Insertion, Paris.

---

Aline : Oui, alors moi comme je vous le disais, moi j'ai les personnes, je les vois minimum tous les 2 mois. Donc c'est vraiment ouais c'est... Le but étant de savoir comment leur situation a

évolué, les positionner sur des... voilà, si quelqu'un a un projet de formation enfin, de valider ou pas son projet de formation, essayer de trouver une formation, ça va être... Le but étant, alors pour les personnes en renforcé... C'est comme pour l'accompagnement, je pense, ou les personnes qui sont réfugiées, on parle vraiment... C'est une notion de parcours pour les publics en difficultés, en fait. Parce que quelquefois on part de très loin. Et c'est, ben voilà, c'est pas, c'est pas en an que tout va se régler.

Aline, conseillère à l'emploi, 50 ans, statut privé, Pôle Emploi, Drôme.

Du point de vue des professionnelles, la libération de la parole des chômeur.ses est le gage d'un travail réussi, témoignant de la confiance qu'iels leur accordent. Cela passe par un ensemble de sentiments à déployer comme l'empathie et la complicité ainsi que par le temps accordé par les professionnelles. La parole et la régularité des rendez-vous sont particulièrement valorisées par les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales puisqu'elles témoignent à la fois de leurs capacités à produire de la confiance et à saisir les évolutions constatées d'un rendez-vous à l'autre. Pour elles, la libération de la parole des chômeur.ses est un prérequis à leur insertion dans la société. A partir de là, elles vont pouvoir engager un travail sur autrui (Dubet, 2002) qui vise à transformer les chômeur.ses en agissant sur leurs conduites, leurs sentiments et leurs représentations du monde du travail.

Ces formes d'altruisme qu'elles manifestent les rapprochent des métiers du *care*. Ce dévouement est tel que lors de la conduite des entretiens, plusieurs professionnelles semblent surprise que nous ayons parlé de leur travail et « très peu des demandeurs d'emploi » ou « des allocataires ». Une travailleuse sociale me dira même que si elle avait su qu'on ne parlerait que de son travail, elle n'aurait pas accepté l'entretien. La relation avec les chômeur.ses caractérise ce qui fait un bon professionnel à tel point que, lorsque les travailleuses n'ont plus de compassion vis-à-vis d'eux.elles, elles considèrent qu'il est temps de quitter le métier :

MH : Vous m'avez parlé d'usure professionnelle, vous la mettez sur quoi cette usure ?

Nadège : Je la mets... (elle hésite), je la mets sur l'écoute j'ai envie de dire parce que, c'est ce que je disais tout à l'heure, je pense que pour être dans des métiers qui sont... bah qui sont usant parce qu'on en entend quand même des vertes et des pas mûres quoi hein ! [...] Et que pour être dans une posture d'écoute, quand on accueille les gens, bah... je pense qu'il faut avoir une envie, enfin je veux dire il faut s'intéresser aux gens, avoir un minimum d'empathie et du coup je pense qu'après, au bout d'un moment, quand vous êtes plus dans l'empathie et que ça vous soûle que les gens soient là, d'abord ils le ressentent et du coup, c'est pas... enfin en tout cas moi c'est... c'est... c'est pas le... Enfin voilà. Le problème c'est que je suis arrivée à un âge, où c'est difficile de partir.

Nadège, assistante sociale, 45 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme.

Lorsqu'elles ne trouvent plus les ressorts pour aider les chômeur.ses et lorsque la faculté à s'émouvoir des situations personnelles s'estompe, les travailleuses sociales comme Nadège considèrent qu'elles ne sont plus de bonnes professionnelles. Cela dessine en creux que leur engagement dans le métier repose sur une obligation morale, à savoir agir pour aider ceux.elles qui sont en difficultés en déployant un ensemble de compétences liées au soin d'autrui.

- c) Garder une bonne distance : tenir dans le métier tout en personnalisant la relation

Pour éviter d'arriver à cette usure professionnelle, les directions centrales leur demandent d'adopter une certaine posture en entretien. L'acquisition de cette posture s'apprend en formation universitaire pour les travailleuses sociales ou en formation interne à Pôle Emploi pour les conseillères à l'emploi. Elle consiste à avoir une écoute active sans laisser paraître des émotions, être dans la compassion sans être dans le misérabilisme. Les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales expliquent ne pas avoir le droit de faire référence à leurs propres parcours quand elles reçoivent des chômeur.ses pour éviter une assimilation des situations. Elles opèrent tout un travail émotionnel (Hochschild, 2017) qui vise, non pas à renforcer la personnalisation d'une relation impersonnelle à travers des sourires et des plaisanteries comme pour les hôtesses de l'air que l'autrice étudie, mais au contraire à contenir leurs émotions. Cette gestion des émotions vise également à éviter que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales ne s'attachent trop aux chômeur.ses ce qui les conduirait à investir davantage de temps vis-à-vis de certain.es d'entre eux.elles. D'après les directions centrales, cela induirait une inégalité de traitement entre les chômeur.ses et contreviendrait aux valeurs du service public.

Néanmoins, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales s'approprient ces règles pour maintenir une bonne distance tout en créant de la confiance avec les chômeur.ses. Elles considèrent que cela est le point départ d'un accompagnement réussi. Elles opèrent ainsi plusieurs stratégies comme opérer une coupure entre le travail et le hors-travail :

Anne : quoiqu'il arrive, je n'amène pas les gens chez moi non plus ! Ils ne sont pas dans ma tête, dans mon lit, sous la douche ! Ca, c'est fini ça ! Ouais, ça c'est une discipline vraiment... Mais c'est hyper important parce que j'ai vu, bah cette personne de SSP<sup>61</sup>, lorsque j'étais en 2ème année de formation, qui maltraitait les gens, c'est parce qu'elle était épuisée, au bout du rouleau aussi ! Donc, je pense que c'est hyper important d'être bien soi-même pour, enfin, voilà, pour continuer à bien faire son travail. Donc ça, je suis très très vigilante là-dessus. Mais vraiment, ça c'est...

Anne, assistante sociale, 45 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

---

<sup>61</sup> Le Service Social de Proximité (SSP) est un autre service social du département de Paris qui propose un ensemble de services aux personnes en situation de pauvreté.

Avoir une bonne distance avec les chômeur.ses a pour but de protéger sa santé mentale. C'est une norme professionnelle. En effet, elle permet de durer dans un métier où les travailleuses sociales et conseillères à l'emploi sont en permanence exposées à la misère du monde en rencontrant des femmes battues, des enfants en détresse, des personnes atteintes de maladies graves qui les empêchent de travailler. Pour cela, Anne participe à des cours du soir en philosophie ce qui lui permet de « ne pas faire entrer les allocataires chez soi ». Les activités de divertissement comme le sport ou la culture sont des ressources qu'elles mobilisent régulièrement. Habiter loin de son lieu de travail peut aussi devenir un moyen d'opérer une coupure entre la vie professionnelle et la vie personnelle car cela leur permet d'écouter de la musique ou de lire des ouvrages le temps des transports.

Bien que cela ne leur soit pas recommandé, les professionnelles plus anciennes n'hésitent pas à partager leurs parcours et leurs émotions en entretien avec les chômeur.ses :

Laurence : pour moi, bien sûr on doit avoir du recul face à une situation ! Sinon, on tient pas, on est d'accord. Sur tout ce qu'on voit, tout ce qu'on entend, on est des psychologues en puissance ! Les gens déversent, déversent, déversent. Vous passez d'un cas de maltraitance, de violence conjugale, à un dossier de retraite, à un handicap pour un gamin qui est autiste, à des problèmes budgétaires où « je bouffe pas » en peu de temps. Dans le cadre de l'accompagnement, vous avez tout ! Donc faut faire une super gymnastique. Ok, ok il faut prendre du recul mais moi je sais qu'aujourd'hui, si quelqu'un... et ça m'est déjà arrivé dans des entretiens, si des personnes me touchent énormément, je suis capable de leur dire « vous me touchez, je suis émue de votre situation ». Je l'aurais jamais fait avant. Et ben je me suis dit : « attendez attendez, elle m'a dit du recul, de pas être émue et être quasiment bétonnée quoi ah non je peux pas » parce que je travaille avec de l'humain voilà ! Et je suis pas une fonctionnaire où je tape les informations et c'est tout ce qui m'intéresse ! Voilà pour vous dire.

Laurence, assistante sociale, 60 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme.

Si les travailleuses sociales s'accordent sur le fait de ne pas s'effondrer en larmes devant les allocataires, signe d'une fragilité alors qu'elles sont là pour les aider à surmonter leurs difficultés sociales, elles mettent également en évidence que laisser transparaître leurs émotions est un moyen de se démarquer de l'image du bureaucrate froid et insensible, remplaçable par un ordinateur. Lorsque Laurence a été formée, elle ne devait pas laisser paraître ses émotions devant les accompagnés.es. Or, dans un contexte d'accroissement de la place que prend les outils de gestion informatisés dans leur travail, dire aux chômeur.ses que leur situation l'émeut est un moyen de mettre en scène l'humanité dont elles peuvent faire preuve, là où un outil informatique en est incapable.

Les conseillères à l'emploi n'hésitent pas non plus, y compris chez les travailleurs masculins, à partager les difficultés qu'elles ont rencontrées dans leurs propres parcours professionnels marqués par la précarité :

Gaël : pour qu'il y ait du sens des fois moi, je n'hésite pas quand c'est un demandeur d'emploi, qu'il me parle franchement de sa vie et de ses difficultés, je lui parle de ma vie et de mes difficultés pour lui montrer qu'il n'est pas le seul et qu'il y a des possibilités de résoudre ces problèmes-là, de passer à autre chose, de s'occuper de son projet professionnel.

Gaël, conseiller à l'emploi, 59 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

Pour les conseillères à l'emploi, parler de leurs difficultés professionnelles est un moyen de reconforter les chômeur.ses, de leur montrer qu'iels ne sont pas condamné.es à rester au chômage. Ces discours comprennent une dimension morale forte visant à ce qu'iels retrouvent un emploi. Ils participent à faire d'elles des modèles pour sortir du chômage afin d'inspirer les personnes qu'elles accompagnent à faire de même. Comme le souligne Lynda Lavitry (2017), « c'est aussi cette porosité avec la trajectoire antérieure du conseiller qui permet l'instauration de ces critères de jugement. Les compétences morales requises par le modèle de l'entrepreneuriat de soi [être actif, mobile, prudent] sont fortement valorisées à travers la figure du chômeur méritant [...] en raison de la proximité de ces compétences avec celles des agents eux-mêmes, en tant qu'ancien chômeur méritant » (p. 158). En même temps, et comme pour les travailleuses sociales, il s'agit aussi de montrer, par cette morale de l'accompagnement, que les conseillères à l'emploi savent personnaliser la relation dans un contexte d'accroissement des outils de gestion informatisés.

Avec la dématérialisation, la situation concernant le travail émotionnel (Hochschild, 2017) s'est retournée. Partager ses émotions est devenu un moyen de se départir de l'image du bureaucrate froid et insensible, remplaçable par un outil informatique. De cette façon, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales montrent qu'elles sont indispensables pour accompagner les chômeur.ses en mettant en scène leurs émotions, comme l'empathie. Ainsi, elles personnalisent la relation là où l'automatisation des processus tend à la standardiser. A l'inverse, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales qui se situent du côté du professionnalisme organisationnel ont plutôt tendance, on le verra, à se retrancher derrière les procédures et les outils informatiques. Mais avant de le décrire, l'analyse de leur rapport à l'avenir permet de mieux dessiner les contours de ce groupe.

## 2. Un professionnalisme organisationnel

Du côté du professionnalisme organisationnel, on retrouve un ensemble de professionnelles qui font de la dématérialisation un moyen de promotion professionnelle. A l'instar des cadres administratifs des universités (Barrier, Musselin, 2015), elles se sont laissées convertir aux principes réformateurs pour pouvoir, à terme, stabiliser leur position professionnelle ou sociale instable. Ce sont majoritairement des nouvelles salariées qui sont arrivées il y a moins d'une dizaine d'années dans les institutions. Leur discours a tendance à se confondre avec celui des réformateurs. Elles voient dans la dématérialisation

un moyen d'harmoniser les pratiques professionnelles à travers des procédures normalisées, un contrôle des organisations du travail, et le renforcement de formes rationnelles et légales d'autorité.

- a) Entre position professionnelle instable et déclassement scolaire ou professionnel

Les professionnelles qui se situent du côté du professionnalisme organisationnel sont dans des positions professionnelles fragilisées. Elles se trouvent dans une situation précaire ou font l'épreuve d'un déclassement professionnel ou scolaire. C'est notamment le cas de Véronique, ancienne responsable de magasin qui devient conseillère à l'emploi après une dégradation de ses conditions de travail :

Véronique : J'ai commencé vendeuse, je suis passée assistante de magasin et j'ai fini responsable de magasin pendant une dizaine d'années. Heu... y'a eu un changement de direction qui s'est mal passé, nos rapports se sont fortement dégradés, j'ai été licenciée [..].

Véronique, conseillère à l'emploi, 45 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Véronique est issue de classes populaires. Son père était ouvrier dans l'automobile et sa mère assistante sociale. Après un BTS en secrétariat de direction, elle devient vendeuse en magasin. Elle présente son parcours comme une ascension professionnelle linéaire, résultat d'un travail acharné expliquant plus tard dans l'entretien avoir « rayé de mon vocabulaire jours fériés, faire le pont, je l'ai jamais connu » lorsqu'elle travaillait dans le commerce pour atteindre ce poste. Pour éviter d'être au chômage, ce qui constituerait à ses yeux une honte et un déclassement social, elle postule à Pôle Emploi sur conseil de son conjoint qui y est employé. Néanmoins, ce travail constitue un déclassement professionnel. Son salaire a considérablement diminué et elle n'est plus encadrante.

Chez les travailleuses sociales, ce déclassement professionnel est plus difficilement perceptible puisque la plupart sortent d'école de formation ou opèrent une reconversion professionnelle après être entrées en tant que fonctionnaire avec une classification sociale basse (cat. C). Néanmoins, certaines d'entre elles, rares, sont surqualifiées par rapport au métier qu'elles occupent comme Hélène, assistante sociale, titulaire d'un doctorat :

Hélène : Je voulais plutôt être maître de conf. J'ai fait des post-doc en Angleterre et en Suisse et puis, bah, n'arrivant pas à trouver de poste, j'ai un peu changé d'orientation. J'ai fait un bilan de compétences, c'est le social qui est ressorti. J'ai trouvé un poste comme formatrice dans l'insertion professionnelle pour des groupes en français langue étrangère. Comme j'avais fait psycho linguistique, en fait, j'ai joué un peu là-dessus quoi. ! Et heu.. donc je suis restée là 3 ans et dans la même assoc, y'avait un service social qui avait le suivi RSA. Une collègue avait quitté le service, on m'a proposé de reprendre son poste. Donc j'ai travaillé comme référente RSA et

puis, au bout de quelques années, j'ai fait une VAE d'assistante sociale et puis voilà. Et puis quelques années après, j'ai passé les concours de la Ville.

Hélène, assistante sociale, 38 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris

La précarité dans l'enseignement supérieur et l'absence d'ouverture de poste l'amène à se reconverter professionnellement. Néanmoins, son doctorat ne lui permet pas de devenir travailleuse sociale. Elle doit donc travailler durant quelques années en occupant ce poste pour entamer une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE) et avoir la qualification nécessaire. Cette VAE lui valide un diplôme de 1<sup>er</sup> cycle universitaire, soit une licence, constituant un déclassement scolaire.

A ces formes de déclassement s'ajoute une précarité dans le métier pour les nouvelles conseillères à l'emploi et travailleuses sociales. En effet, les premières débutent à Pôle Emploi avec un CDD généralement de 6 mois. Pendant la période de la Covid-19, des CDD de 18 mois ont été créés pour venir temporairement renforcer les effectifs. La direction prévoyait une augmentation du chômage après la pandémie, privilégiant le recours à des contrats précaires de longue durée pour répondre aux fluctuations du marché du travail. Les travailleuses sociales sont également touchées par la précarité, notamment dans la Drôme où le département a recours à des CDD de 3 à 6 mois :

Cécile : La fonction publique, c'est les seuls à avoir le droit de faire des CDD à répétition. Donc là, on a des CDD. J'avais réussi, franchement, les 2 derniers qu'ils m'avaient fait, c'était des CDD de 6 mois, j'étais trop contente. Là c'est repassé à 3 mois. Il faut passer le concours ! Si on passe pas le concours, on peut pas être titularisée et le concours est tous les 2 ans. Et y a un certain nombre de postes quoi.... Donc, donc je veux dire, même si on a une bonne note, ça veut pas dire qu'on sera dans celles qui l'ont parce que, c'est en fonction du nombre de postes quoi.

Cécile, assistante sociale, 30 ans, CDD, Pôle Insertion, Drôme

Travailleuse sociale depuis 2 ans au département de la Drôme, Cécile a enchaîné les contrats précaires. Elle commence à y travailler en 2019. Elle débute avec un CDD de 6 mois qui est reconduit une première fois. En 2021, au moment de l'entretien, elle est toujours en CDD. Le département ayant réduit la durée des contrats précaires, ils sont reconduits tous les 3 mois. Elle espère obtenir un CDI plutôt qu'être titulaire de la fonction publique car elle dispose d'un faible capital culturel pour réussir les épreuves écrites du concours. En effet, lorsqu'elle était à l'école d'assistante sociale, elle n'a pas obtenu son diplôme en 2017 en raison de difficultés à écrire son mémoire de fin d'année. Elle a redoublé une première fois et n'a toujours pas réussi à l'écrire, l'amenant à négocier son diplôme avec les membres du jury. Pour la petite anecdote, elle leur dit : « écoutez, je saurai jamais faire un mémoire, mais je sais être assistante sociale, donc soit vous me le donnez et vous me laissez exercer mon métier parce que vous voyez que sur les autres épreuves qui concernent mon métier, ça roule quoi. Soit vous me laissez pas et puis je change de, de voie quoi ». Si les membres du jury finissent par lui permettre d'obtenir son

diplôme, il n'en demeure pas moins que les épreuves écrites du concours représentent une difficulté pour la suite de son parcours. Ayant peur d'échouer, elle se retrouve alors contrainte à cumuler des contrats précaires. Cette « déstabilisation des stables » (Castel, 1995) aboutit à une instabilité sociale et professionnelle des travailleuses. Le recours à ces contrats précaires rend la frontière entre les chômeur.ses et ces travailleuses précaires particulièrement ténue. De ce fait, elles « restent hanté[e]s par la crainte d'une rechute sociale » (Hoggart, 1970, p. 119). Cela est d'autant plus violent pour les travailleuses sociales que leur entrée dans le métier était un moyen de se reclasser socialement au regard de la situation de leurs parents.

A Paris, la situation est un peu différente. Ce département recrute beaucoup plus de travailleuses sociales que les autres en raison de la densité de population sur son territoire qui accroît, en valeur absolue, le nombre de personnes ayant des difficultés sociales. Les travailleuses sociales commencent en tant que fonctionnaire-stagiaire qui est une forme de période d'essai d'un an. Si elles ne sont pas reconduites, elles demeurent fonctionnaires, éloignant cette crainte d'une rechute sociale. En revanche, leur titularisation dépend du rapport que la directrice d'agence transmet à la direction de l'action sociale à l'issue de cette période. Jade, assistante sociale fonctionnaire-stagiaire au moment de l'entretien, explique que pour être titularisée, il faut que « ça se passe bien » avec son encadrement. Elles sont donc fortement dépendantes de l'avis de la directrice avec qui elles ont tout intérêt à entretenir de bonnes relations. Or, on y reviendra, les cadres de proximité ont plutôt tendance à soutenir la dématérialisation amenant ces travailleuses sociales à avoir un positionnement similaire.

b) La dématérialisation : un moyen d'encadrement des pratiques de travail des collègues

Pour surmonter ces déclassements ou pour être maintenues dans leur poste, les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi qui se situent du côté du professionnalisme organisationnel participent à la mise en œuvre de la dématérialisation. Dans les Pôles Insertion de la Drôme, cet investissement dans la réforme permet aux directrices d'agence de négocier la reconduction des contrats de travail précaires des travailleuses sociales :

MH : Et vous, votre engagement dans ce groupe de travail, du coup c'était...

Cécile : Pas du tout, pas du tout. En fait, moi ma responsable, elle m'a mis dans Iodas Web parce que je suis à l'aise avec l'informatique et parce que je suis contractuelle et que ça permettait... En fait, on a une responsable qui essaye de garder ses contractuelles le maximum de temps qu'elle peut et pour renouveler les contrats, si les contractuelles sont en plein... ont des projets en cours, c'est des motifs quoi (de prolongement du contrat).

Cécile, assistante sociale, 30 ans, statut privé, Pôle Insertion, Drôme.

Pour maintenir les travailleuses sociales en CDD dans les Pôles Insertion, les responsables les invitent à participer aux groupes de travail pour développer Iodas Web. Ces groupes de travail visent à modifier certaines fonctionnalités de l'outil puis à apprendre à ses collègues à s'en servir. A travers eux, elles sont les intermédiaires entre les travailleuses sociales et la direction de l'action sociale pour mettre en œuvre la dématérialisation.

A Paris, les travailleuses sociales fonctionnaires-stagiaires investissent elles aussi la dématérialisation pour se maintenir dans les Pôles Insertion. Durant l'enquête, la direction centrale demande aux directrices d'agence de créer des ateliers collectifs pour accompagner les chômeur.ses.

#### **Encadré 8. Les ateliers collectifs et la dématérialisation**

Dans un contexte de réduction du personnel, ces ateliers collectifs sont l'occasion de mettre en œuvre un accompagnement de plus courte durée, sollicitant moins de travailleuses sociales pour un effectif de chômeur.ses accueilli.es plus important (Sarfati, 2017). Ces ateliers sont thématiques. Les thèmes sont imposés par la direction et comprennent la santé, les ateliers numériques, les sorties culturelles etc. Chaque professionnelle choisit une thématique pour mettre en œuvre l'atelier. Mais certains thèmes sont symboliquement plus prestigieux que d'autres pour les professionnelles comme l'aide aux démarches administratives dématérialisées. En effet, elle s'inscrit dans un plan stratégique plus large, l'inclusion numérique. Cette stratégie est portée par la direction de l'action sociale et vise à financer des associations pour aider les individus à faire leurs démarches administratives dématérialisées. A son lancement, cette stratégie fait l'objet d'une forte communication de la part de la Ville de Paris. Une journée de lancement est organisée en 2017 où plusieurs élus et hauts fonctionnaires sont présents. Par la suite, elle est particulièrement suivie par les élus et les hauts fonctionnaires. En participant à la mise en œuvre de cette stratégie, il s'agit de se rendre visible auprès de la direction de l'action sociale, de montrer son engagement dans les politiques en cours.

La mise en œuvre de ces ateliers collectifs divise les travailleuses sociales. La plupart des professionnelles de métier s'opposent à la formation de ces ateliers collectifs. Selon elles, ils dénaturent la relation d'accompagnement interpersonnelle. A contrario, les travailleuses sociales qui se situent du côté du professionnalisme organisationnel y voient un moyen de gérer le flux de chômeur.ses en agence en accompagnant davantage de personnes sur une seule plage horaire de rendez-vous. En les soutenant, ces travailleuses sociales se positionnent pour choisir la thématique des ateliers qu'elles organisent. Elles s'emparent alors des thématiques les plus prestigieuses, c'est-à-dire celles les plus à même de les rendre visibles auprès de la direction de l'action sociale comme par exemple les ateliers numériques :

Jade : on a décidé de mettre en place des ateliers ! C'est une chose que je fais là, des ateliers numériques [...].

MH : D'accord. Mais du coup, ça va se rajouter à ton planning ?

Jade : Ouais. Ce sera autour de la sécurité sur internet. Je vais faire un petit volet sécurité sur internet, et un volet Caf, CNAV [Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse], impôt, Pôle Emploi. Heu... France Connect, email... et créer une adresse email pour ceux qui n'en ont pas.

Jade, assistante sociale, 29 ans, fonctionnaire-stagiaire, Pôle Insertion, Paris.

Les ateliers numériques visent à montrer aux allocataires comment se créer des adresses mails, aller sur les sites internet de la Caf et de Pôle Emploi, se connecter aux comptes personnels. Jade s'investit dans cet atelier afin de montrer qu'elle soutient les nouvelles politiques en cours. En parallèle, la directrice d'agence lui propose également de devenir « référente inclusion numérique ». Il s'agit de travailler avec les associations financées par le plan d'inclusion numérique et d'inciter les collègues à orienter les chômeur.ses vers ces structures.

La dématérialisation a engendré la création d'un certain nombre de titres, de rôles, qui donnent des responsabilités particulières aux professionnelles. Ils engendrent un travail supplémentaire comme transmettre les informations aux collègues concernant l'inclusion numérique ou rencontrer les associations pour les faire venir en réunion d'équipe. En acceptant d'être « référente inclusion numérique », les travailleuses sociales ne sont pas davantage rémunérées et ces titres n'apparaissent pas dans les organigrammes. Ils engendrent néanmoins de nouvelles stratifications bureaucratiques (Kirkpatrick *et al.*, 2009) en permettant aux professionnelles attitrées d'exercer un pouvoir sur leurs collègues. En effet, leur rôle est d'inciter les travailleuses sociales à orienter les chômeur.ses vers ces associations pour alléger les files actives. Elles diffusent également l'injonction à « ne pas faire à la place des chômeur.ses ». En ce sens, elles sont les relais des directions sur les règles bureaucratiques. On peut les qualifier d'entrepreneuses de morale (Becker, 1963). Pour l'auteur, on peut distinguer deux attitudes chez les entrepreneurs de moral : ceux qui créent la norme et ceux qui la font appliquer. Il met en évidence que pour faire respecter une norme, ces entrepreneurs de moral doivent y trouver un intérêt personnel qui varie en fonction de la complexité de la situation. Chez les travailleuses sociales et conseillères à l'emploi, on a vu que cet intérêt personnel était la stabilisation professionnelle. Elles œuvrent alors pour imposer des normes de travail créées par la direction. Cela est particulièrement marquant à Pôle Emploi avec des conseillères à l'emploi qui deviennent par exemple ambassadrices du numérique :

MH : Ça consiste en quoi, tout à l'heure tu me disais je suis ambassadrice du numérique ? Ça consiste en quoi être ambassadrice du numérique ?

Véronique : Alors ambassadrice du numérique, on est censée porter la bonne parole auprès des collègues et des prestataires (elle rit).

MH : Concernant ?

Véronique : On a une veille sur tout ce qui est applicatif métier. [...] Alors mercredi digital, on envoie des infos aux collègues. La semaine dernière j'avais trouvé qu'il y avait un événement pour les femmes qui souhaitaient s'orienter vers le numérique donc du coup j'ai donné aux collègues le lien pour avoir l'info et le lien pour inscrire. On a une veille sur l'Emploi Store aussi, sur les applicatifs, c'est-à-dire les derniers, les plus nouveaux, les plus utilisés donc souvent je me sers de ça. Je vais voir là-dessus si y'a eu du changement dans les nouveautés, s'il y a eu du changement dans les plus utilisés, les mieux notés.

Véronique, conseillère à l'emploi, 45 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Ces conseillères à l'emploi sont les relais de la mise en œuvre de la dématérialisation afin de normaliser les pratiques de travail de leurs collègues. Elles utilisent leur position dominante fournie par leur titre pour exercer un pouvoir sur les autres conseillères à l'emploi. Elles adoptent cette posture par intérêt, en l'occurrence pour changer de métier. En effet, Véronique souhaite devenir conseillère indemnisation.

Parmi ces conseillères à l'emploi, certaines, plus rares, sont convaincues de la légitimité morale de leur « mission ». Elles entreprennent alors, selon les termes de Becker (1963), une véritable « croisade » à l'égard de leurs collègues pour les inciter à respecter les normes et procédures bureaucratiques informatisées :

Lucas : Je crois beaucoup à la stratégie de Pôle Emploi, sur les attendus, la politique, je crois que ça va dans le bon sens avec une vraie volonté, de la part de Pôle Emploi de, je dirai de s'adapter à l'évolution du monde du travail, du marché du travail, de tout ce que cela implique, notamment du numérique. [...] Donc là ici à l'agence, je suis le référent CEP. On m'a confié le tutorat également. Je suis aussi référent prestations. Je suis également contrôleur interne. Donc j'ai quand même beaucoup d'activités au sein de Pôle Emploi, donc je me suis beaucoup investi.

Lucas, conseiller à l'emploi, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Lucas s'investit dans la réforme puisque ce sont 4 tâches supplémentaires qu'il réalise en plus de son métier de conseiller à l'emploi. Il est tour à tour référent conseiller en évolution professionnelle, c'est-à-dire qu'il explique aux conseillères comment tracer l'accompagnement des chômeur.ses avec les outils informatiques, contrôleur interne c'est-à-dire qu'il vérifie également que les procédures informatiques sont conformes aux directives de la direction générale et qu'elles sont bien appliquées par les conseillères. Enfin, il est tuteur, c'est-à-dire qu'il forme les nouveaux arrivants à Pôle Emploi afin qu'ils acquièrent immédiatement les pratiques de travail informatisées voulues par la direction. Ces différentes tâches lui permettent d'exercer un contrôle sur ses pairs en leur expliquant à l'occasion de réunion comment ils doivent travailler. En parallèle, cet investissement lui permet de montrer à la direction d'agence qu'il adhère à la stratégie de l'institution. Il est prêt à servir les intérêts de l'organisation en se conformant aux directives de la direction centrale de Pôle Emploi et fait appliquer les règles

bureaucratiques au sein d'une agence. Cet investissement dans cette « mission » a une contrepartie personnelle puisqu'il est détaché pendant 6 mois à la direction générale sur un sujet spécifique. Il perçoit cela comme une première étape marquant son évolution professionnelle. Issu de classes populaires, il souhaite en effet devenir encadrant de proximité et connaître une ascension sociale par le travail à défaut d'avoir fait de longues études présentant en cela quelques similitudes avec les ingénieurs-techniciens étudiés par Paul Bouffartigue (1994). Il a d'abord travaillé pour un journal national comme chef de publicité puis assistant directeur. Au bout d'une dizaine d'années, il change de travail et intègre une entreprise d'intérim où il est d'abord conseiller puis formateur. A la suite d'un licenciement économique, il est au chômage. Il intègre Pôle Emploi comme conseiller pour sortir de cette condition sociale. Compte tenu de sa classe sociale et de son métier, il fait partie de ces salariées pour qui la frontière entre lui et les chômeur.ses est particulièrement ténue. Devenir encadrant de proximité est un moyen de s'en distancier. En se dotant petit à petit de titres liés à la dématérialisation, il tend progressivement à délaissier les tâches relatives à l'accompagnement, marquant ainsi une distance avec les chômeur.ses.

A contrario des cadres de santé hospitaliers qui ont un parcours de formation pour devenir cadre (Divay, Gadéa, 2015), ni les conseillères à l'emploi ni les travailleuses sociales n'ont de formation spécifique. Mais comme eux, elles se distancient du professionnalisme de métier à travers un « processus de socialisation [qui] se décline en plusieurs étapes au cours desquelles il faut apprendre à changer de statut, d'identité, de titre professionnel et se mouler dans le rôle attendu » (Gadéa, Divay, 2015, p. 95). Pour cela, elles identifient des points de passage qui leur permettraient de répondre à leurs ambitions professionnelles. Elles se dotent de titres, repèrent les thématiques prestigieuses, ne remettent pas en cause la dématérialisation. L'enjeu est de montrer qu'elles se conforment à la réforme contrairement aux autres.

c) Une mise à distance des chômeur.ses : éviter l'interaction ou suivre les procédures

Parmi les raisons les poussant à évoluer professionnellement, ou à changer de métier, les travailleuses expliquent ne plus avoir envie de travailler au contact des chômeur.ses. Elles cherchent alors à les mettre à distance. Néanmoins, elles évoquent ce positionnement professionnel sur le bout des lèvres. Ayant intériorisé les normes de genre, il est difficile de dire qu'elles n'apprécient plus prendre soin des chômeur.ses. Chez les travailleuses sociales, peu d'entre elles en parleront en entretien en raison notamment d'une socialisation scolaire qui leur a fait intérioriser ces dispositions. A l'inverse, les conseillères à l'emploi sont un peu plus éloquentes :

Léa : moi, réellement, je pense que j'ai fait le tour du, du poste de conseiller. Donc c'est pour ça d'ailleurs que je me suis mise sur la modalité « suivi » parce que heu... je... (elle hésite, elle cherche ses mots) j'ai plus heu... mince comment expliquer ça ? J'ai quand même, combien d'années d'expérience là, presque 19 ans... des entretiens avec les demandeurs d'emploi heu, j'en ai fait

beaucoup, j'ai accompagné beaucoup de personnes, heu, ce n'est plus ce qui m'intéresse aujourd'hui, en fait. Concrètement, je te le dis franchement.

Léa, conseillère à l'emploi, 50 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

Le suivi des chômeur.ses ne fait plus partie des tâches dans lesquelles Léa s'épanouit. Cette conseillère à l'emploi a pour spécificité d'avoir travaillé près d'une vingtaine d'années au contact des chômeur.ses et ne trouve plus de sens dans la relation d'accompagnement. Elle participe alors à la mise en œuvre de la réforme pour investir d'autres tâches que celles de l'accompagnement. En effet, elle vit la relation avec les chômeur.ses comme une source de déclassement (Siblot, 2002). Ancienne juriste, elle travaillait pour des cabinets d'avocats et de notaires. En instance de divorce avec son ex-conjoint avocat, son déclassement professionnel s'articule à une instabilité sociale, l'amenant à vouloir évoluer professionnellement pour sécuriser sa position. Devenir encadrante de proximité permet de se tenir à distance des chômeur.ses.

Pour ces travailleuses, le sens du travail n'est plus le travail relationnel avec les chômeur.ses mais l'exercice de tâches exercées par leurs propres encadrantes de proximité. Dans les Pôles Insertion, elles privilégient l'intervention dans les réunions de service, préfèrent s'investir dans les projets externes liés, par exemple, à l'inclusion numérique. A Pôle Emploi, les conseillères à l'emploi participent à un ensemble de réunions où elles sont invitées à réfléchir en présence des cadres à l'amélioration de la performance de l'organisation. Elles réalisent également un ensemble de tâches de contrôle visant à surveiller le travail de leurs collègues. Par exemple, elles exercent la tâche de supervision à l'accueil, normalement dévolue aux encadrantes de proximité. Cette activité consiste à vérifier qu'il n'y a pas de tension entre les conseillères à l'emploi et les chômeur.ses. Les encadrantes de proximité leur délèguent cette tâche qu'elles considèrent comme leur sale boulot (Hughes, 1996b). Visant leur poste, les conseillères à l'emploi la considèrent comme plutôt valorisante par un retournement du stigmat (Arborio, 2012). En effet, elles sont les seules à pouvoir exécuter une tâche d'un niveau hiérarchique supérieur, ce qui confère un certain prestige au rôle qu'elles occupent. A travers l'attribution de ces tâches de contrôle, elles opèrent une transformation identitaire (Darmon, 2016), c'est-à-dire que dans un temps et un espace limité, un ensemble de facteurs contribue à les transformer de manière à s'écarter du professionnalisme de métier.

**Conclusion partielle.** Bien qu'elles aient toutes intériorisées des normes de genre et qu'elles occupent toutes des professions intermédiaires du service public, deux conceptions du travail opposent les travailleuses dans chacun des groupes professionnels. Pour les professionnelles de métier, la relation avec les chômeur.ses est la valeur cardinale de leur travail. Pour les professionnelles appartenant au professionnalisme organisationnel, la performance de l'organisation donne sens à leur travail. Les premières émettent des réserves face à la dématérialisation qui vient déstabiliser la relation de service. Les secondes voient dans la réforme un moyen de servir la performance des institutions. Leur position

sociale et leur rapport à l'avenir structurent ces normes opposées de professionnalisme. Les premières sont parvenues à stabiliser leurs positions sociale et professionnelle tandis que les secondes sont dans une position sociale instable au moment de l'enquête (Siblot, 2002) ou en situation de déclassement professionnel. L'enjeu est alors de stabiliser leur situation en évoluant professionnellement ou en devenant titulaire de leur poste. Mais ces normes concurrentes de professionnalisme sont aussi le fruit de réformes antérieures à la dématérialisation qui contribuent encore aujourd'hui à segmenter (Bucher, Strauss, 1961) ces groupes professionnels.

## II. Une fragilisation des groupes professionnels due à des réformes antérieures à la dématérialisation

La dématérialisation vient déstabiliser les groupes professionnels en s'inscrivant dans le prolongement des réformes successives menées à Pôle Emploi et dans les Pôles Insertion. Les fusions, les changements dans la division du travail, l'évolution des politiques sociales et de l'emploi ont eu des effets sur les groupes professionnels. Parmi elles, l'évolution de leur mandat a engendré des socialisations générationnelles différentes parmi les travailleuses (A). Les changements organisationnels ont introduit de nouveaux statuts et une nouvelle division du travail qui a fragmenté ces groupes professionnels (B). Les syndicats s'en sont retrouvés affaiblis (C), participant à fragiliser ces groupes. Nous montrerons néanmoins que les conseillères à l'emploi ont été plus affectées par ces réformes que les travailleuses sociales. Ce résultat explique que les segmentations entre professionnalisme organisationnel et professionnalisme de métier sont plus visibles à Pôle Emploi que dans les Pôles Insertion.

### A. Des socialisations générationnelles différentes : l'évolution du mandat en question

La dématérialisation est venue infléchir le mandat (Hughes, 1996b) des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales. Pour Everett C. Hughes (1996b), le mandat est la marge de manœuvre laissée aux professionnelles pour définir leur métier. Mais il souligne que les réformes tendent à « redéfinir les valeurs ou, au moins, [à] changer la nature et le rythme de l'action dans un domaine où un ou plusieurs groupes professionnels exercent leur mandat » (Hughes, 1996b, p. 104). En s'inscrivant dans une logique de contrôle des chômeur.ses, on montrera que la dématérialisation vient renforcer le mandat de surveillance des travailleuses sociales, ne bouleversant pas complètement l'activité de ce groupe professionnel. En revanche, elle modifie le mandat d'intermédiation des conseillères à l'emploi, les fragilisant considérablement. Ces évolutions donnent à voir des socialisations générationnelles différentes (Cartier, 2003) plus ou moins marquées au sein des groupes professionnels.

## 1. Les travailleuses sociales : un mandat renforcé

La dématérialisation a renforcé le mandat des travailleuses sociales en introduisant dans les logiciels de gestion des outils permettant de contrôler les chômeur.ses. Or, ce groupe professionnel a eu, dès son origine, une fonction de contrôle vis-à-vis des pauvres. Néanmoins, des lignes de clivage sont visibles entre les anciennes travailleuses sociales, arrivées il y a plus de dix ans dans le métier, et les nouvelles. Les premières voient dans l'outil informatique un resserrement du contrôle des chômeur.ses quand les secondes ont intériorisé ces pratiques.

### a) D'un mandat de surveillance des pauvres...

C'est au début du XIX<sup>ème</sup> siècle que le travail social émerge, porté par le catholicisme social. Né d'initiatives pour la plupart privées, il s'agit d'apporter une réponse aux maux des classes populaires en accompagnant les familles individuellement. Durant la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, dans un contexte d'industrialisation, on assiste à un accroissement de ces œuvres sociales (associations charitables, congrégations religieuses, orphelinats etc). Les faibles rémunérations, l'exode rural engendrent des problèmes de mal-logement et d'hygiène. Le mandat des travailleuses sociales, majoritairement des femmes, bénévoles, issues de classes sociales supérieures, ferventes catholiques, est alors de « “redresser moralement” des milieux ouvriers jugés imprévoyants, ignorants des précautions d'hygiène, et dont le relâchement des mœurs ferait poindre le risque d'une désagrégation sociale » (Zappi, 2022, p. 10).

Après la Première Guerre Mondiale, les invalides, les orphelins, les familles dont le père est décédé au front forment l'essentiel des pauvres. Par ailleurs, des maladies se diffusent comme la tuberculose, favorisées par les conditions de vie au front, dans les tranchées. Dans ce contexte, l'Etat cherche à reprendre la main sur l'action sociale en créant des écoles de travailleuses sociales. Ces différentes écoles leur inculquent une méthodologie d'intervention basée sur le diagnostic et l'observation des conditions de vie des pauvres. Leur objectif est de rendre les pauvres autonomes afin qu'ils puissent, à l'avenir, se passer d'elles<sup>62</sup>.

Durant la Seconde Guerre Mondiale, avec la multiplication des pénuries de logements et des denrées alimentaires, les services sociaux deviennent un maillon de contrôle des familles. En effet, sous le régime de Vichy, la famille devient la principale cible des interventions du social. La propagande du gouvernement appelle à construire la famille autour de la mère qui doit se consacrer exclusivement au

---

<sup>62</sup> Dans son *Histoire du travail social* en France, Henri Pascal (2014) cite les propos de l'abbé Jean Viollet à l'origine d'un ouvrage paru en 1931 servant de guide aux travailleuses sociales, *Petit guide du travailleur social*, Paris, Confédération générale des familles. Il y est écrit que l'intervention sociale « est préoccupée d'augmenter leur liberté et leurs énergies ; elle s'efforce de libérer les pauvres des œuvres d'assistance en leur fournissant le moyen d'organiser leur vie sans elles », témoignant que le travail des travailleuses sociales vise l'autonomie des publics auprès desquels elles interviennent.

foyer et à l'éducation des enfants. Comme le souligne Henri Pascal (2014), « cette vision très conservatrice est largement inspirée par l'Église catholique et une grande majorité des travailleuses sociales s'y retrouvent » (p. 126). L'auteur cite un extrait de la brochure du Commissariat général à la famille transmise aux travailleuses sociales qui met en évidence leur rôle de redressement et de surveillance des familles : « Autour de l'idée de relèvement de la famille par l'aide et l'éducation de celle qui en a la responsabilité : la mère, le service social, avec sa foi, doit faire une chaîne ; [...] Les yeux levés vers les objectifs lumineux qui doivent être les nôtres et, la main dans la main, soyons prêtes à encadrer "ces mamans de France qui nous donneront les richesses infinies dont notre pays a besoin". »

<sup>63</sup> Cette dynamique aboutit à une diversification des métiers de l'action sociale avec l'apparition des éducateurs spécialisés, ayant pour mission de se substituer aux parents absents ou ne parvenant pas à éduquer leurs enfants<sup>64</sup>, et des conseillères en économie sociale et familiale « qui concourent à la formation et à l'information des adultes pour les aider à résoudre les problèmes de la vie quotidienne »<sup>65</sup>. Les pratiques des travailleuses sociales héritent de cette période jusque dans les années 1960.

Dans les années 1970, des sociologues comme Jacques Donzelot (1977), des historiennes comme Jeannine Verdès-Leroux (1978), ou des philosophes comme Michel Foucault (revue *Esprit* 1972) mettent en évidence que les travailleuses sociales ont d'abord et avant tout un rôle de surveillance-correction des populations. Pour la première fois, l'intervention sociale est analysée comme un ensemble de pratiques mises au service de l'appareil disciplinaire de l'Etat. Au même moment, les travailleuses sociales psychologisent leurs pratiques d'accompagnement. Elles cherchent à se départir d'un moralisme d'inspiration religieuse pour partir des demandes et des besoins des individus. Elles importent le *case work*<sup>66</sup>, privilégiant la relation d'aide, l'empathie, l'approche psycho-sociale, l'écoute, la compréhension, la supervision des problématiques rencontrées. La morale du travail des praticiennes se teinte d'une psychologisation des interventions sociales tout en maintenant cette idée d'action éducative vis-à-vis des pauvres. Cette dynamique amène Michel Foucault (1973) à dire que la psychologie a tout envahi, comme si l'enfermement devait se doubler d'une justification psychologique.

#### b) ... à un mandat de surveillance des chômeur.ses

Durant les années 1970 et 1980, dans un contexte d'effritement de la société salariale, les travailleuses sociales sont confrontées aux surnuméraires (Castel, 1995) qui peuvent être des travailleurs vieillissants

---

<sup>63</sup> Commissariat général à la famille (s.d.), *Une belle mission des travailleuses sociales*, préface de Madeleine Hardouin, secrétaire générale de l'ATS, Paris, Office de publicité générale, 1942.

<sup>64</sup> Cf. Fustier P. (2020), *L'identité de l'éducateur spécialisé*, Paris, Éditions Universitaires

<sup>65</sup> Article 1<sup>er</sup> de l'arrêté du 9 mai 1973 : diplôme de conseiller en économie familiale (*JO* du 13 mai 1973)

<sup>66</sup> Le *case work* est une méthode provenant des Etats-Unis, créée dans les années 1920. Elle est importée en France au début des années 1950 mais se répand de façon massive dans le contexte de mai 1968. Son succès tient en ce qu'il porte l'idée d'une intervention sociale thérapeutique voire clinique.

qui n'ont plus d'emploi, des jeunes en recherche de stage, des chômeur.ses de longue durée. Ces nouveaux pauvres émergent après la crise économique de 1973. Le taux de chômage augmente passant de 3,6% en 1975 à 9,1% en 1985<sup>67</sup>. La multiplication des CDD et le travail à temps partiel, au nom d'une plus grande flexibilité dans les entreprises, engendrent une nouvelle forme de pauvreté liée à la précarisation du travail. Dans ce contexte, la cause des pauvres s'institutionnalise autour d'une alliance, non sans tension et opposition, des défenseurs associatifs et des nouveaux réformistes de l'Etat issus des partis de gauche comme de droite (Viguié, 2020). L'exclusion, catégorie construite administrativement à la suite de l'ouvrage de René Lenoir, *Les Exclus* publié en 1974, devient un problème public. L'Etat développe alors les politiques de l'insertion. Ces dernières peuvent être définies comme « un ensemble d'entreprises de mise à niveau pour rattraper cette distance par rapport à une intégration accomplie (un cadre de vie décent, une scolarité « normale », un emploi stable, etc.) » (Castel, 1995, p. 676). Dans un premier temps, ces politiques d'insertion sont conçues dans une logique éducative visant à « réparer » les parcours des individus, à les faire adhérer au projet de citoyenneté de la société, à leur permettre un développement individuel et social. Les travailleuses sociales sont sollicitées pour insérer ces nouveaux pauvres et élargissent leur champ de compétences en intégrant le handicap ou la vieillesse.

En 1988, avec le vote de la loi sur le RMI, l'emploi fait également partie de leurs prérogatives. Elle introduit l'idée d'insertion professionnelle en plus de celle d'insertion sociale. L'originalité du RMI tient dans sa formule même. Il s'agit de verser une allocation à toutes les personnes en situation de pauvreté, faisant disparaître cette frontière morale entre celles qui seraient aptes et celles qui seraient inaptes au travail. En contrepartie, le législateur instaure un contrat dont les fondements juridiques sont ambigus mais qui permet aux acteurs de l'appliquer avec une grande souplesse (Duvoux, 2009). Comme le souligne l'auteur, la notion de contrat fait référence dans un premier temps à la notion de contrat social, qui renvoie à l'idée que les individus passent un accord avec l'Etat chargé d'assurer leur protection. Les acteurs chargés de la mise en place du contrat d'insertion sont les départements, financés par l'Etat et, par voie de conséquence les travailleuses sociales. Dans un contexte de crise de l'emploi, elles voient leur charge de travail s'accroître en accueillant davantage d'usager.ères et sont amenées à travailler sur l'insertion professionnelle en outillant les chômeur.ses dans leur recherche d'emploi. Cela vient percuter leur identité professionnelle et leur charge de travail puisqu'elles accompagnent un public qu'elles rencontraient peu. Elles se réapproprient ce nouveau champ de compétences<sup>68</sup> en psychologisant les questions liées à l'emploi à travers notamment un usage spécifique du contrat d'insertion. Comme le souligne Serge Paugam (2002), « les travailleurs sociaux admettent de plus en plus qu'un individu doit

---

<sup>67</sup> Insee, enquête Emploi 2022, séries longues sur le marché du travail. [https://www.insee.fr/fr/statistiques/4805248#figure3\\_radio2](https://www.insee.fr/fr/statistiques/4805248#figure3_radio2)

<sup>68</sup> En interrogeant les allocataires sur le contenu de leur contrat d'insertion entre juillet 1990 et mai 1991, Serge Paugam (2002) met en évidence que « en dépit des difficultés de la grande majorité des allocataires à accéder à un emploi, les contrats d'insertion sont beaucoup plus souvent fondés sur la problématique de l'insertion professionnelle que de toutes autres formes d'insertion » (p. 146).

pouvoir être inséré même s'il n'a pas d'emploi » (Paugam, 2002, p. 137). Pour ce faire, elles incitent les chômeur.ses à participer à la vie collective en allant au théâtre, en se rendant dans des musées ou en participant à des projets associatifs. Dans ce contexte, le contrat d'insertion est majoritairement perçu par les travailleuses sociales comme un outil éducatif visant à construire l'insertion sociale des allocataires à travers la mobilisation d'aides sociales, d'aides au logement, ainsi que leur insertion professionnelle. Si la majorité des travailleuses sociales se servent du contrat comme outil pédagogique, elles en font aussi un usage autoritaire, menaçant les allocataires d'une sanction financière s'ils n'adhèrent pas à l'insertion sociale ou professionnelle. Ces pratiques témoignent d'un glissement répressif de la notion de contrat d'insertion qui se fait plus franche au cours des années 2000. Elles mettent également en évidence un glissement des pratiques de contrôle des pauvres vers le contrôle des chômeur.ses.

Au cours des années 2000, l'ambiguïté juridique du contrat d'insertion (Mathieu-Cabouat, 1989) finit par se retourner contre son sens initial engendrant une suspicion forte de la part de la population à l'égard des chômeur.ses qui se complairaient dans leur situation. C'est en tout cas la thèse d'un ensemble d'économistes libéraux<sup>69</sup> qui répandent la notion de trappe à inactivité pour qualifier des individus qui resteraient au chômage volontairement car le salaire lié à la reprise d'un emploi serait moins favorable que les aides sociales versées. De plus, les institutions européennes invitent à repenser les politiques sociales et les politiques de l'emploi en faisant de l'activation la pierre angulaire de ces politiques (Barbier, 2002). Dans ce contexte, le gouvernement français invente en 2003 le Contrat Insertion – revenu minimum d'activité (CI-RMA)<sup>70</sup> qui selon Nicolas Duvoux (2009) est symptomatique d'« un renversement de la dette qui, désormais, n'est plus celle de la société envers l'individu en difficulté mais bien celle de l'individu qui doit rembourser par son travail le revenu que lui verse la société » (p. 11). Parallèlement à cette mesure, une politique de décentralisation du RMI se met en place en 2003. Non seulement les départements mettent en œuvre l'insertion mais ils deviennent également en charge du versement de l'allocation. Certains chercheurs y voient là un moyen de responsabiliser les départements dans l'insertion professionnelle (Avenel, 2007). Dans ce cadre, ils se dotent de plans départementaux visant à définir les politiques d'insertion professionnelle à mettre en œuvre sur le territoire. Désormais, les départements ont le pouvoir d'inciter les chômeur.ses à la recherche d'emploi ainsi que de les sanctionner s'ils y contreviennent. Les travailleuses sociales servent d'interface au vu du durcissement des règles du RMI puis du RSA.

---

<sup>69</sup> On retrouve ces thèses dans différents rapports comme le rapport pour le Conseil de l'emploi, des revenus et de la Cohésion sociale, 2001, le rapport du Conseil Supérieur de l'Emploi, des Revenus et des Coûts, 1997.

<sup>70</sup> Le CI-RMA est une forme de contrat aidé avec quelques particularités. Il s'agit d'un contrat conclu entre les allocataires et le conseil général qui leur verse un revenu réduisant de manière différentielle leurs droits sociaux. Il induit l'idée d'un mérite de l'aide sociale par le travail.

Sur le terrain, les anciennes travailleuses sociales sont entrées dans le métier entre les années 1990 et les années 2000. Ayant conscience de ce retournement de la dette sociale (Astier, 2007), elles considèrent que leur travail consiste à aider les chômeur.ses et non à les sanctionner malgré le durcissement des règles pour les inciter à retourner à l'emploi. Formées durant leur période de stage par des travailleuses sociales entrées dans le métier dans les années 1980, « être une bonne professionnelle » consiste à écouter les chômeur.ses, les recevoir, avoir de l'empathie. Elles ont intériorisé ces méthodes du *case work* qui perdurent jusqu'aux années 2000. Mais, avec le RSA et l'arrivée des outils de gestion informatisés, leurs méthodes de travail vont être bouleversées.

c) Des outils de gestion pour tracer les comportements des chômeur.ses

En 2008, le RSA succède au RMI et CI-RMA. Le RSA apparaît après la campagne présidentielle de Nicolas Sarkozy en 2007 dont le mot d'ordre était « Travailler plus pour gagner plus ». Face aux critiques du RMI qui ne parviendrait pas aux fins d'insertion professionnelle promises, l'objectif du RSA est de ramener la majorité des allocataires vers l'emploi en « les [incitant] à continuer à travailler plus, en faisant en sorte que la collectivité ajoute quelque chose aux revenus du travail » (Gomel, Méda, 2014, p. 134). Pour cela, la loi crée le RSA socle, qui s'adresse aux chômeur.ses ne travaillant pas, et le RSA majoré qui s'adresse aux travailleurs pauvres. Cette réforme, issue du rapport de Martin Hirsch *Au possible nous sommes tenus* (2005), fait ressurgir les figures du chômeur méritant, le bon pauvre bénéficiant du RSA majoré, et du chômeur-profiteur, le mauvais pauvre ayant pour seul revenu le RSA socle. L'objectif est d'inciter au retour à l'emploi. La campagne présidentielle de François Hollande en 2012, promettant de ne pas se représenter à l'élection présidentielle de 2017, s'il n'inversait pas la courbe du chômage renforce un peu plus cette incitation au retour à l'emploi. Face à cette pression politique, le travail des travailleuses sociales se resserre autour des questions de surveillance des chômeur.ses. Pour mener à bien cette mission, les directions de l'action sociale les dotent d'outils de gestion qui tracent les comportements des chômeur.ses.

A Paris, avant 2018, les travailleuses sociales ne se servaient pas des mêmes outils de gestion qu'aujourd'hui :

Pauline : On ne travaillait pas avec les outils avec lesquels on travaille aujourd'hui. C'est-à-dire qu'on était... C'était la feuille... La feuille de papier, le crayon, les contrats, on les rédigeait à la main. Voilà. On n'inscrivait pas nos actes sur un logiciel. Avant, il y avait un logiciel qui s'appelait 4D, où on indiquait des choses, mais pas autant que ce qu'on fait aujourd'hui.

Pauline, agente d'insertion, 50 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris

Pauline fait partie de ces anciennes travailleuses sociales, arrivées au Pôle Insertion durant les années 2000. Avant l'arrivée des logiciels de gestion actuels, elle travaillait avec des outils lui permettant d'écrire et de rédiger. Le suivi des chômeur.ses se faisait essentiellement par voie papier ce qui rendait

difficilement contrôlable ce qu'elles faisaient en entretien par leurs supérieures hiérarchiques et par la direction de l'action sociale. Néanmoins, les travailleuses sociales travaillaient déjà avec des outils informatiques. Si elles ne se souviennent pas précisément des informations qu'elles rentraient dans ce logiciel, elles ne saisissaient pas le contrat d'insertion et n'inscrivaient pas si les chômeur.ses étaient venu.es aux rendez-vous ou pas. Les travailleuses sociales renseignaient exclusivement leurs actes professionnels à des fins de quantification de leur activité. Dans la Drôme, ce type de logiciel perdure jusqu'en 2020 et se nomme Iodas. Aucun d'entre eux n'a pour objectif de contrôler les chômeur.ses.

En 2018, le logiciel Pep's dont l'objectif est de faire en sorte que les travailleuses sociales réalisent toutes les démarches de suivi des chômeur.ses à partir de celui-ci fait son apparition sur le territoire parisien. Dans la Drôme, il s'agit du logiciel Iodas Web déployé en 2020. Ils comprennent de nouveaux outils de surveillance des chômeur.ses. Les actes professionnels et les données des allocataires sont plus visibles non seulement par les travailleuses sociales qui les renseignent mais également par l'ensemble des travailleuses sociales salariées du département qui ont accès à cette interface. Cela signifie que si un.e allocataire a demandé une aide financière dans un service social et qu'il demande au Pôle Insertion cette même aide, les travailleuses sociales peuvent lui refuser en objectant qu'il en a déjà bénéficié. En indiquant la date et l'heure de rendez-vous sur ce logiciel, les chômeur.ses reçoivent 48 heures avant un SMS, leur rappelant qu'ils doivent se rendre au Pôle Insertion. Le jour du rendez-vous, les travailleuses sociales indiquent par voie informatique si les allocataires se sont rendu.es au Pôle Insertion ou non. Cela permet de créer un historique renseignant l'assiduité des allocataires. Ainsi, au fur et à mesure que les outils de gestion se développent, ils s'enrichissent d'options qui outillent les travailleuses sociales pour surveiller les démarches d'insertion des chômeur.ses, renforçant ainsi leur mandat de surveillance. Les nouvelles travailleuses sociales arrivées depuis 2018 ont toujours connu ces pratiques de contrôle. Elles les ont intériorisées tout comme le discours reposant sur l'activation des chômeur.ses. Leurs discours sur l'accompagnement diffèrent ainsi de celui des anciennes, expliquant notamment que l'on retrouve une majorité de travailleuses sociales arrivées récemment du côté du professionnalisme organisationnel. Si le mandat des travailleuses sociales s'est renforcé avec les outils de gestion informatisés, il en va tout autrement de celui des conseillères à l'emploi qui évolue au gré des réformes de Pôle Emploi. Ces réformes s'accéléraient avec la mise en œuvre du processus de dématérialisation.

## 2. Les conseillères à l'emploi : un mandat de placement modifié

A sa création en 1967, l'ANPE, qui deviendra Pôle Emploi après sa fusion avec les ASSEDIC en 2008, est dotée d'une mission de transparence du marché du travail. Dans ce cadre, les agentes publiques sont recrutées sur concours avec un statut de fonctionnaire assimilé et ont un mandat d'intermédiation, c'est-à-dire qu'elles sont chargées d'apparier l'offre et la demande d'emploi. Dans un premier temps, alors que le taux de chômage était relativement bas, inférieur à 4%, les agentes publiques réalisaient ce travail par voie papier. Mais la progressive généralisation d'une grammaire gestionnaire articulée à une

augmentation du taux de chômage s'accompagne d'une informatisation du travail des conseillères à l'emploi pour gérer le chômage de masse (Pillon, 2017). Cela modifie progressivement leurs pratiques. Puis en 2012, le nouveau directeur de Pôle Emploi, Jean Bassère, transforme ce mandat d'intermédiation en un mandat d'accompagnement.

a) Une informatisation progressive du travail pour placer les chômeur.ses

L'ANPE est une institution qui prend le relais des Services Extérieurs du Travail et de la Main d'Œuvre (STMO). Ces services ont été créés en 1945 et avaient pour objectif de coordonner les offres et les demandes d'emploi afin de réajuster le manque de main d'œuvre dans une économie d'après-guerre (Muller, 1990). L'échec des STMO amène, en 1965, le Commissariat Général au Plan de l'époque, à repenser la mission de ce service public autour d'une « politique active de l'emploi, qui doit viser à compenser par un effort conscient d'organisation les « imperfections » naturelles du marché du travail : *manque de transparence, manque de fluidité*<sup>71</sup> » (p. 38). Aux yeux des commissaires, le chômage est frictionnel c'est-à-dire qu'il résulte d'une période de transition entre deux emplois en raison des désajustements économiques sur le marché du travail. Un marché du travail transparent permettrait aux chômeur.ses de trouver plus rapidement un emploi, raison principale de la création de l'ANPE. Pour cela, des agentes publiques sont recrutées avec pour mission d'apparier l'offre et la demande d'emploi. On les appelle des prospecteurs-placiers. Pour effectuer ce travail d'intermédiation, elles sont chargées d'une part de prospecter les entreprises et d'autre part de suivre un certain nombre de chômeur.ses de façon aléatoire quand iels se présentent au guichet. Dans les années 1990, elles intègrent la formation dans leur champ de compétences et leur nom change : elles deviennent des conseillères à l'emploi. Jusque dans les années 2000, leur travail repose essentiellement sur deux tâches :

Benjamin : On avait notamment un côté entreprise qui était très important, c'était la moitié de notre temps, on passait la moitié de notre temps dehors en fait. En fait, on passait deux à trois jours par semaine sans voir un demandeur d'emploi. On voyait essentiellement des entreprises pour récupérer des offres, monter des aides à l'embauche, faire des études de postes, et faire évidemment des mises en relation, c'est-à-dire placer des gens sur des offres d'emploi qu'on avait. Donc on partait le matin avec notre petite valisette, notre documentation, etc. Et puis on se rendait dans les entreprises le plus souvent sans rendez-vous [...] On avait une partie ensuite accueil, où on accueillait sur le flux, comme on appelait ça. Aujourd'hui ça n'existe plus. Avant, on accueillait des gens sans rendez-vous pour des questions diverses et variées.

Benjamin, conseiller à l'emploi, 60 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

---

<sup>71</sup> En italique dans le texte : <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/cinquieme-plan-1966-1970.pdf>

Pour réaliser ce travail d'intermédiation, les conseillères à l'emploi se rendaient dans les entreprises récupérer des offres d'emploi, renseigner les entreprises sur les aides de l'Etat existantes concernant l'embauche de publics spécifiques, étudier les compétences nécessaires dans l'entreprise pour placer les chômeur.ses identifié.es. Chaque conseillère était spécialisée dans un secteur d'activité comme la banque et l'assurance, la jeunesse et les sports, la recherche. A partir des offres collectées, elles réalisaient un travail de mise en relation c'est-à-dire qu'elles proposaient aux chômeur.ses des offres d'emploi collectées. A cette époque, les conseillères à l'emploi n'avaient pas de portefeuille, c'est-à-dire de liste de chômeur.ses attiré.es. Elles communiquaient les offres d'emploi aux chômeur.ses qu'elles recevaient aléatoirement sur le flux en agence et déposaient des candidatures aux employeurs qu'elles rencontraient. Concrètement, deux indicateurs révélaient ce travail d'intermédiation : la mise en relation (MER) et la mise en relation positive (MER +). Le premier désigne la proposition d'une offre d'emploi aux chômeur.ses, le second leur embauche. Jusqu'en 2014, la performance de l'ANPE puis de Pôle Emploi est mesurée à l'aune de ces indicateurs (Pillon, 2018).

Pour appairer l'offre et la demande d'emploi, les prospecteurs-placiers sont équipés dans les années 1970 d'un Répertoire Opérationnel des Métiers et de l'Emploi (ROME). Il s'agit d'une nomenclature, élaborée par l'ANPE entre 1971 et 1976, qui vise à standardiser les contenus des fiches de poste selon des critères prédéfinis. L'idée du ROME est que « les offres doivent circuler au sein de chaque agence et entre les agences et, de ce fait, reposer sur des conventions d'équivalence générales » (Pillon, 2015a, p. 14). Il s'agit de standardiser l'offre de recherche d'emploi des chômeur.ses à partir de fiches métiers élaborées avec les employeurs. Elles comprennent les qualifications requises, le niveau de formation etc. C'est à partir de cette nomenclature que les conseillères à l'emploi rapprochent l'offre de la demande. Comme le souligne l'auteur, le ROME connaît de nombreuses évolutions pour faire entrer de nouveaux métiers. Au cours des années 2000, une nouvelle version du ROME, la troisième, est produite pour répondre à la logique compétence (Zarifian, 1998). Il ne s'agit alors plus d'évaluer les travailleurs à l'aune des diplômes, mais sur un ensemble d'attitudes (autonomie, responsabilité, ponctualité etc). Cette forme d'appariement s'avère très complexe à mettre en œuvre. Elle est progressivement abandonnée avant d'être relancée, on le verra, en 2018. Parallèlement à sa révision, le ROME s'informatise afin d'automatiser l'appariement des offres et des demandes d'emploi (Pillon, 2015a). Pour cela, et comme l'a démontré l'auteur, il est articulé à un outil de gestion, le Système de Rapprochement (SDR). Cet outil génère un pourcentage d'adéquation entre l'offre et la demande à partir de critères tels que le lieu de travail ou de résidence, le type de contrat proposé ou recherché, le salaire ou bien encore le niveau de qualification. Plus ce pourcentage est élevé, plus l'offre correspondrait aux critères de la demande et vice versa. L'automatisation n'est néanmoins pas totale. L'appariement dépend à la fois des conditions d'enregistrement des offres et de la manière dont les conseillères les font circuler (Pillon, 2015b).

A partir de 2005, le travail de prospection des conseillères à l'emploi tend à s'éroder. Cela fait suite à la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 qui prévoit la mise en place du Suivi Mensuel Personnalisé (SMP). Le SMP modifie les règles de suivi des chômeur.ses dans le contexte de déploiement d'un Etat social actif (Lavitry, 2015). Les conseillères à l'emploi se voient dotées d'un portefeuille, c'est-à-dire d'une liste de chômeur.ses attiré.es qu'elles doivent recevoir tous les mois. Les conseillères à l'emploi n'ont alors plus le temps de se rendre en entreprise :

MH : Pour le SMP, vous aviez conservé quand même un petit peu la prospection ?

Benjamin : Eh oui. On l'avait toujours, cette prospection. Sauf que de trois jours par semaine, on tombait à une demi-journée. C'est-à-dire qu'on sacrifiait le côté entreprise, encore une fois, sans comprendre que, ce qui intéresse un demandeur d'emploi, quand vous l'avez en face de vous, c'est de lui faire une proposition d'offre d'emploi qui correspond évidemment à son profil.

Benjamin, conseiller à l'emploi, 60 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

Avec la mise en place du SMP, le temps de travail alloué à la prospection des entreprises se réduit considérablement. Les conseillères à l'emploi doivent faire face à une pression du flux de chômeur.ses en agence en raison des convocations mensuelles. Par conséquent, elles n'ont plus le temps d'étudier les listes imprimées de chômeur.ses et de les faire correspondre aux offres d'emploi. Pour résoudre cette problématique, la direction générale de l'époque considère que les conseillères doivent pouvoir constituer des listes de chômeur.ses entre deux rendez-vous de façon rapide et non plus sur une plage horaire dédiée. Elle fait créer ainsi le logiciel nommé Infocentre Opérationnel (IOP) qui leur permet de trier, classer et filtrer les dossiers des chômeur.ses selon certaines caractéristiques comme leur temps d'inscription à l'ANPE, leur formation etc. Cet outil vise à optimiser le temps des conseillères pour agir sur leur portefeuille (Pillon, 2016). Comme le souligne l'auteur, il participe ainsi au rendement des conseillères et à la démocratisation de cet acte de gestion. Il permet de sortir des listes de chômeur.ses répondant aux mêmes critères (chômeur.ses de longue durée, habitant en zone prioritaire etc) afin de se conformer à des demandes institutionnelles. Celles-ci peuvent être de deux natures différentes. D'une part, les conseillères orientent les chômeur.ses vers des prestataires pour remplir le volume de places achetées par la direction régionale. D'autre part, elles répondent à une demande politique qui consiste, par exemple, à agir sur les habitants des quartiers prioritaires à la suite de la mise en place d'une mesure particulière dans le cadre des politiques de l'emploi. L'automatisation de ces listes permet aux conseillères à l'emploi de conserver la tâche de suivi des chômeur.ses et celle de prospection, bien que cette dernière se soit considérablement érodée. Mais en 2008, l'augmentation du chômage, à la suite de la crise économique et financière accroît un peu plus la taille des portefeuilles des conseillères à l'emploi qui finissent par abandonner la prospection. Au même moment, la fusion ANPE-ASSEDIC vient bouleverser l'organisation du travail de Pôle Emploi. Avec ces deux phénomènes concomitants, la fonction de placement des chômeur.ses tend à disparaître.

## b) Vers un mandat de désintermédiation des conseillères à l'emploi ?

Fin 2011, Jean Bassère devient le nouveau directeur général de Pôle Emploi. Cet ancien inspecteur général des Finances a occupé différents postes au sein du ministère des Finances. Son travail dans un grand ministère économique lui donne une voie d'accès privilégiée aux postes de direction (Lebaron, 2016), d'abord à l'Inspection Générale des Finances puis à Pôle Emploi. Son parcours indique qu'il est probablement nommé à la tête de Pôle Emploi pour maîtriser les dépenses publiques de cette administration. Aucune expérience sur la thématique de l'emploi n'apparaît dans son CV. Il n'a par ailleurs, et à ma connaissance, jamais été socialisé à Pôle Emploi dans ses fonctions professionnelles. Sa nomination intervient après la publication de deux rapports accablant l'institution quant à son mode de fonctionnement. Le premier est un rapport du Sénat paru en 2011 et intitulé *Pôle Emploi : une réforme nécessaire, une dynamique de progrès à amplifier*. Le titre, assez évocateur, laisse présager du contenu du rapport. Il pointe l'insatisfaction des chômeur.ses, une "personnalisation insuffisante de l'offre de service" et un "accompagnement des demandeurs d'emploi [...] en mode « dégradé »". Le rapport invite à réformer l'institution en la centrant sur l'accompagnement des chômeur.ses. Le second est un rapport du Conseil Economique Social et Environnemental paru en 2011 et intitulé *Pôle Emploi et la réforme du service public de l'emploi : bilan et recommandations*. Si le titre est plus policé, le contenu n'en est pas moins lourd de sens : le bilan sur l'amélioration du service public depuis la fusion serait "contrasté" avec un "accompagnement insuffisant des demandeurs d'emploi", "un service aux employeurs perfectible" et "une coopération difficile au sein du service public de l'emploi". Pour Jean Bassère, l'enjeu est donc de réformer l'institution. Les plans stratégiques de 2012 et de 2015 de Pôle Emploi accordent une place primordiale à la transparence du marché du travail. Si cet enjeu est, comme on l'a vu précédemment, au fondement de la création de cette administration publique, il prend cependant une tournure inédite durant les années 2010 en cherchant à automatiser l'appariement de l'offre et la demande de telle façon qu'il ne mobilise pas de force de travail (Pillon, 2015a). Les plans stratégiques sont formulés de telle manière qu'ils laissent transparaître l'automatisation du placement. Il est question de « contribuer à la transparence du marché du travail en assurant un large degré de publicité des offres et des demandes d'emploi » (p. 6) et d'« accélérer le virage numérique initié avec les actions menées en faveur de la transparence du marché du travail ou le "100 % Web" » (p. 26). Ainsi, la dématérialisation des services publics permettrait d'apparier l'offre et la demande d'emploi sans passer par l'intermédiaire d'une conseillère à l'emploi. Pour rendre compte de cette mutation, Guillemette de Larquier et Carole Tuchsirer (2017) parlent de désintermédiation du marché du travail. Cela constitue un changement radical dans le travail des conseillères à l'emploi puisque la tâche de prospection est définitivement écartée. Elle est déléguée aux chômeur.ses qui peuvent désormais se placer eux-mêmes grâce au site internet prévu à cet effet, pole-emploi.fr. Cela se traduit par l'abandon d'un des deux indicateurs de mise en relation, la MER, remplacée par une nouvelle série d'indicateurs quantitatifs qui reposent notamment sur le taux d'offres d'emploi en ligne déposées par les entreprises sans passer par une conseillère à l'emploi et le taux de CVs mis en ligne par les chômeur.ses.

Avec ce changement, les conseillères à l'emploi sont uniquement mobilisées pour le suivi des chômeur.ses. A l'image de ce qu'observe François Vatin (1987) avec l'automatisation du travail des ouvriers dans les industries à processus de production continue, l'automatisation du placement amène les conseillères à l'emploi à exercer une tâche d'accompagnement, terme euphémisé pour parler de surveillance-contrôle des chômeur.ses. Le site internet de Pôle Emploi devient le noyau central de la nouvelle stratégie de l'institution. Le plan stratégique 2015-2020 stipule que « *notre rôle dans ce champ [la révolution numérique] est désormais d'accompagner les demandeurs d'emploi dans la mobilisation des outils mis à leur disposition* » (p. 7). Ainsi, les conseillères à l'emploi sont confrontées au remplacement de leur tâche de prospection par une tâche d'aide à l'utilisation des outils numériques envers les chômeur.ses :

Eva : Parce qu'il faut pas qu'ils pensent que c'est nous qui faisons tout ! Ça pour certains c'est pas du tout acquis. Y'en a certains, ils ressortent de l'entretien, ils comprennent pas pourquoi je leur ai pas trouvé un boulot. Mais non, ça se passe pas comme ça... Je vous donne plein de cartes, plein de clefs, plein d'atouts mais c'est pas moi qui vais vous trouver du boulot.

Eva, conseillère à l'emploi, 36 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Les nouvelles conseillères à l'emploi arrivées depuis 2012 comme Eva ont été formées selon les nouvelles directives de la direction générale. L'institution leur a appris à ne pas chercher du travail à la place des chômeur.ses. En effet, elle leur explique que leur travail consiste à autonomiser les chômeur.ses dans leur recherche d'emploi en ne « faisant pas à leur place ». Leur rôle est de les accompagner dans la maîtrise des outils informatiques afin qu'ils trouvent un emploi seul.es. Pour cela, la direction crée un ensemble de plateformes informatiques, comme le profil de compétences, ainsi que l'Emploi Store. Ce dernier est un outil qui regroupe un ensemble d'applications, certaines gratuites, d'autres payantes, que les chômeur.ses peuvent consulter afin d'avoir des conseils au sujet de leur recherche d'emploi ou de leurs formations. En 2020, d'après un rapport de la Cour des Comptes<sup>72</sup>, la plateforme regroupait 311 applications réparties en plusieurs catégories comme le choix d'un métier, la formation ou la préparation de sa candidature. Pour que les chômeur.ses soient amené.es à utiliser ce type de plateforme, le mandat des conseillères à l'emploi consiste donc à leur apprendre à s'en servir. Les nouvelles conseillères ont intériorisé ces pratiques de travail.

## B. Des segmentations statutaires dans les groupes professionnels

Si les changements dans le mandat des travailleuses ont construit des socialisations générationnelles différentes, les réformes antérieures ont segmenté (Bucher, Strauss, 1961) les groupes professionnels en

---

<sup>72</sup> Cour des Comptes (2020), Les services numériques de Pôle Emploi : une transformation stratégique, des défis importants [https://www.ccomptes.fr/system/files/2020-02/20200225-04-TomeII-services-numeriques-Pole-emploi\\_0.pdf](https://www.ccomptes.fr/system/files/2020-02/20200225-04-TomeII-services-numeriques-Pole-emploi_0.pdf)

introduisant de nouveaux statuts et une nouvelle division du travail. Mais, entre les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales, on constate une différence importante. A Pôle Emploi, ces stratifications sont multiples. La fusion ANPE-ASSEDIC en 2008 et la nouvelle division du travail organisée par le nouveau directeur arrivé en 2011 n'ont eu de cesse de scinder ce groupe professionnel en créant plusieurs segments statutaires. Dans les Pôles Insertion, on constate une dynamique paradoxale. En effet, à l'instar des conservateurs de musées (Hénaut, Poulard, 2018), l'expansion des métiers du travail social entraîne des segmentations professionnelles qui sont mises en sommeil momentanément au cours des années 1980 quand l'Etat uniformise les formations. Elles sont réactivées en 2010 avec les réformes du New Public Management.

### 1. Les conseillères à l'emploi : un groupe professionnel divisé

Le groupe professionnel des conseillères à l'emploi s'est formé autour d'un métier et d'un statut unique. Toutes les conseillères, chargées de mettre en relation l'offre et la demande d'emploi, avaient un statut de droit public. La fusion ANPE-ASSEDIC et les changements dans la division du travail en 2012 ont pour conséquence de fragmenter ce groupe professionnel autour de l'apparition d'un statut public/privé et de deux métiers différents, des conseillères à l'emploi et des conseillères entreprises.

#### a) Une segmentation statutaire public/privé

Avant la création de Pôle Emploi, les conseillères à l'emploi étaient des agentes relevant du régime de droit public. Pour entrer à l'ANPE, elles devaient passer un concours, leur permettant d'obtenir un statut de fonctionnaire et assimilé. Leur promotion professionnelle se faisait à l'ancienneté puis nécessitait de passer un nouveau concours pour devenir encadrante de proximité. Lors de la fusion ANPE-ASSEDIC en 2008, amenant à la création de Pôle Emploi, la réforme prévoit de modifier le statut des agents publics. De contrat de droit public, elles passent, si elles sont volontaires et moyennant une augmentation de leur salaire, en contrat de droit privé. Parmi les changements majeurs, leur évolution professionnelle n'est plus articulée à l'ancienneté mais dépend du bon vouloir des encadrantes de proximité. Si la majorité des conseillères acceptent cette modification statutaire, quelques-unes demeurent attachées au statut public. Cette différence de statut génère des inégalités intra-professionnelles fortes :

Lucie : Bah par exemple, pour évoluer, tu dois passer des concours, sauf qu'ils n'ouvrent plus de concours ou si, quand ils ouvrent un concours, y'a deux places pour 150 personnes. Bon, tu vas pas favoriser l'évolution au niveau de... Quand tu es agent public, y'a tout un tas de brimades... Par exemple « le bilan de santé » ou les primes.

Lucie, conseillère à l'emploi, >50 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

Lucie est une ancienne conseillère à l'emploi de droit public. Parmi les inégalités pointées entre salariées, elle met en évidence qu'elle ne peut plus évoluer professionnellement puisque le nombre de

places ouvertes au concours sont faibles. De plus, elle a une prime annuelle s'élevant à une cinquantaine d'euros là où les conseillères de droit privé ont droit à un treizième mois ainsi qu'à deux primes durant l'année. Enfin, elle explique que l'établissement propose des bilans de santé à ses salariées de droit privé. Ces bilans sont payés par Pôle Emploi à un prestataire privé. Les agents de droit public doivent se tourner vers l'assurance maladie ce qui l'amène à me dire que « ma santé vaut 5 fois moins qu'un collègue de statut privé ! Voilà ! Pôle Emploi ne déboursa pas 50 balles pour un agent public. Non, c'est très très violent je trouve ! ». Ces différences institutionnelles dans le traitement des salariées produisent du ressentiment. Elles donnent l'impression aux conseillères d'une hiérarchisation des valeurs des salariées, participant à diviser le groupe professionnel.

b) Une division du travail entre conseillères à l'emploi et conseillères-entreprises

Alors que Jean Bassère, le nouveau directeur général de Pôle Emploi arrivé fin 2011, ampute les conseillères à l'emploi de leur travail d'intermédiation, un rapport de la Cour des Comptes<sup>73</sup> publié en 2015 alerte sur le fait que l'institution ne joue plus le rôle d'intermédiaire entre l'offre et la demande d'emploi. Ce même rapport invite la direction à revoir sa stratégie. À la suite de cette recommandation, deux métiers sont créés. D'un côté, on trouve des conseillères à l'emploi s'occupant du suivi des chômeur.ses. De l'autre côté, des conseillères sont affectées au service entreprise et ont pour mission de collecter et de publier des offres d'emploi, d'aider les entreprises à les rédiger. Cette stratégie renoue partiellement avec la fonction d'intermédiation de Pôle Emploi, mais ne rétablit pas le mandat des conseillères à l'emploi qui ne placent plus les chômeur.ses.

Cette division du travail engendre une segmentation du groupe professionnel en créant deux métiers distincts qui éprouvent des difficultés à travailler ensemble :

Antoine : nous ce qu'on n'aime pas ici, c'est-à-dire qu'en fait, on cherche un boulanger. Et la personne, au brief, le matin, quand on dit on cherche un boulanger, elle fait une requête sur son ordinateur. Mais nous on sait faire une requête, c'est à dire que, t'as boulanger, tu vas voir tous les boulangers de l'agence. Nous quand on dit ça c'est un boulanger qu'on cherche, c'est un boulanger qu'on connaît, qu'on a vu et qui... voilà c'est ça !

Antoine, conseiller-entreprise, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Antoine fait partie des cinq conseillères-entreprises dans l'agence. Son travail consiste à s'appuyer sur un vivier de candidatures de chômeur.ses fourni par les conseillères en charge du suivi. Il attend de ses collègues qu'elles lui transmettent des candidatures plutôt qualitatives, c'est-à-dire des chômeur.ses

---

<sup>73</sup> Cour des Comptes (2015), Pôle Emploi à l'épreuve du chômage de masse.

qu'elles connaissent, afin de pouvoir s'appuyer sur des chômeur.ses correspondant aux profils recherchés par les employeurs. Pour cela, lors de la réunion matinale d'une dizaine de minutes avant l'ouverture de l'agence, il évoque les postes à pourvoir et incite les conseillères à l'emploi à lui orienter des chômeur.ses cherchant à travailler en boulangerie. Néanmoins, cette synergie est difficile à créer. On peut expliquer cela par deux phénomènes. D'une part, la charge de travail des conseillères à l'emploi s'accumulant au fil de la journée, elles ne pensent plus à envoyer des candidatures au service entreprise. D'autre part, une partie d'entre elles considèrent qu'il s'agissait de leur travail et résistent à cette organisation du travail hétéronome.

## 2. Les travailleuses sociales : d'une déssegmentation à une progressive segmentation du groupe professionnel

Concernant les travailleuses sociales, la dynamique est différente. Ce groupe professionnel ne s'est pas construit de la même façon que celui des conseillères à l'emploi. En effet, il est le fruit d'une conjonction de plusieurs métiers afin de répondre à l'augmentation de la pauvreté. Au cours des années 2000, l'Etat uniformise les formations de ces travailleuses aboutissant à une déssegmentation (Molina, 2022). Par la suite, sous l'effet des réformes du New Public Management, plusieurs segments professionnels font surface à la suite des fusions ou du recrutement de salariées en statut privé pour combler le manque de main d'œuvre.

### a) Un processus de déssegmentation du groupe professionnel

Avant les années 1960, les termes pour désigner les travailleuses sociales intervenant auprès des pauvres sont nombreux. On parle de « visiteuses », « conseillères », « éducatrices », « monitrices sociales » etc. Parmi ces métiers, celui d'assistante sociale est le plus prestigieux. Très tôt, en 1938, leur diplôme, décerné par des écoles d'assistantes sociales, est reconnu par l'Etat. Pour renforcer ce prestige, elles inventent le secret professionnel leur permettant de se distinguer des autres métiers du social émergeant pendant la Seconde Guerre Mondiale.

#### **Encadré 9. Les assistantes sociales et le secret professionnel**

Le 8 avril 1946<sup>74</sup>, la loi reconnaît que les assistantes sociales sont tenues au secret professionnel. Il est défini dans un ouvrage *Le Secret Professionnel* que publie l'Association Nationale des Assistantes Sociales diplômées d'Etat (ANAS) en 1947 comme « *le droit absolu de conserver, en tout état de cause, les secrets confiés, la nature même de ces secrets, qui sont le plus souvent d'ordre moral, leur conférant le caractère de « bien sacré » que le dépositaire doit défendre toujours et à l'égard de*

---

<sup>74</sup> Loi n° 46-630 du 8 avril 1946 relative à l'exercice des professions d'assistantes ou d'auxiliaires de service social et d'infirmières ou d'infirmiers (JO du 9 avril 1946)

*tous* » (p. 26). En cas de rupture du secret professionnel, les assistantes sociales sont tenues pour seules responsables de la situation.

Au cours des années 1960, face à une augmentation de la pauvreté, l'Etat reconnaît de plus en plus de diplômes des travailleuses du social. Le diplôme des conseillères en économie sociale et familiale est reconnu en 1973 tandis que celui d'éducatrice spécialisée l'est en 1967. Le terme travailleuses sociales émerge d'ailleurs à cette période pour regrouper sous un même terme tous ces métiers, témoignant d'un vaste mouvement d'homogénéisation politique des pratiques professionnelles. Si toutes étaient recrutées à un niveau bac +3, les formations dispensaient des enseignements différents de telle sorte que chaque métier conserve une expertise spécifique (Astier, Medini, 2019 ; Ravon, Ion, 2012). Les conseillères en économie sociale et familiale étaient chargées de s'occuper de la vie quotidienne des familles et suivaient pour cela un enseignement pour apprendre à coudre, faire à manger, gérer le budget. Les éducatrices spécialisées étaient en charge des jeunes en difficulté. Leur formation était articulée autour des aptitudes pédagogiques, des techniques et relations éducatives et des sciences humaines. Enfin, les assistantes sociales s'occupaient des personnes âgées et des enfants en danger. Leur formation repose sur du droit, des méthodes d'enquête de service social et un enseignement médical. Cette division du travail et le caractère hétéroclite des formations produisent des segments professionnels (Bucher, Strauss, 1961). Leur conception du travail diffère, les unes portant sur l'éducation, les autres sur le diagnostic. Cette segmentation se caractérise par des logiques de distinction dans une échelle de prestige (Mathieu-Fritz, Bercot, 2008) où les assistantes sociales occupent le métier le plus prestigieux en raison de la valeur symbolique de leur formation et du secret professionnel.

Dans les années 1990, la création d'un grade unique d'assistant socio-éducatif dans la fonction publique territoriale puis, en 2000, l'unification des formations, conduit progressivement à une « déssegmentation » de ce groupe (Molina, 2022). En effet, l'organisation d'une nouvelle architecture des diplômes permet aux professionnelles du travail social ayant un « même niveau de qualification (grade licence) [de connaître] à ce jour, des blocs communs de compétences et des passerelles automatiques pour accéder au diplôme de l'un vers l'autre » (Molina, 2022, p. 107). Cette décision affaiblit le prestige de l'assistante sociale. Elle n'a plus l'exclusivité de son diplôme et du prestige symbolique des matières enseignées. Par ailleurs, de loi en loi, le secret professionnel s'étend aux autres métiers du social<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Pour une liste exhaustive des lois à ce sujet, voir Rosenczveig, J., Verdier, P. & Daadouch, C. (2016). Chapitre 2. Qui est tenu au secret professionnel ?, *Le secret professionnel en travail social et médico-social* (pp. 31-51). Paris. Dunod.

## b) Des segmentations professionnelles différenciées selon les territoires

Depuis les années 2010, cette « déségmentation » des métiers du social (Molina, 2022) est mise à l'épreuve dans les agences locales sous l'effet des réformes du New Public Management. Elle prend des formes différentes selon les territoires.

A Paris, avant les années 2010, deux types de structures prenaient en charge les allocataires du RSA. Il s'agissait des Espaces Insertion et des Cellules d'Appui Pour l'Insertion. Les Espaces Insertion étaient essentiellement composés d'assistantes sociales et de conseillères en économie sociale et familiale. Elles accompagnaient les allocataires du RSA et les triaient en les orientant notamment vers les Cellules d'Appui pour l'Insertion. Ces dernières étaient chargées d'accueillir les allocataires artistes ou créateurs.trices d'entreprises. Elles étaient majoritairement composées d'agentes d'insertion, c'est à dire de travailleuses n'ayant pas reçu de formations universitaires des métiers du social. En 2014, ces structures fusionnent pour créer les Pôles Insertion. Le document obtenu à la Ville de Paris qui vient préciser les raisons de fusion précise qu'il s'agit notamment « *d'assurer une instruction et une ouverture de droits rapides* » et de « *favoriser l'insertion professionnelle des allocataires, tout en prenant en compte leurs problématiques sociales* ». Il stipule également que ces fusions se font dans un « *contexte budgétaire contraint* » où le département est à la recherche de « *marges éventuelles d'optimisation du dispositif* ». Cette fusion amène des agentes d'insertion à travailler, dans une même structure, avec des conseillères en économie sociale et familiale et des assistantes sociales. Or, dans la grille de classification de la Ville de Paris, ces deux groupes n'ont pas les mêmes statuts. Les premières sont recrutées comme secrétaires administratives et sont des agentes de catégorie C. Les secondes en revanche sont des agentes de catégorie B. Par ailleurs, comme les agentes d'insertion n'ont pas été formées dans les écoles et instituts de travailleuses sociales, elles sont considérées par leurs collègues comme étant peu légitimes pour exercer le même métier que les autres :

Arielle : Parce que nous, on a été beaucoup pris à parti par les conseillers insertion sur le fait que, on serait pas formées et qu'on serait un petit peu comme des sous-travailleurs sociaux. Mais moi, franchement... donc là, ça m'avait tellement énervé, j'ai fait une liste de tout ce que j'ai fait et franchement non ! On a fait énormément de formations.

Arielle, agente d'insertion, 40 ans, fonctionnaire cat. B, Pôle Insertion, Paris

Arielle met ici bien en évidence le manque de reconnaissance de la part des collègues et de l'institution des compétences des agentes d'insertion. Cela conduit à segmenter les travailleuses sociales de Paris, avec d'un côté des assistantes sociales et des conseillères en économie sociale et familiale formées dans des écoles, et de l'autre des agentes d'insertion ayant réalisé des formations internes à la Ville de Paris. Après la fusion, les agentes d'insertion ont demandé une revalorisation de leur classification à la direction de l'action sociale. En effet, elles mettent en évidence qu'elles exécutent le même travail que les assistantes sociales et conseillères en économie sociale et familiale. Elles finissent par être

revalorisées et deviennent des fonctionnaires de catégorie B. Or, au moment de l'enquête, les assistantes sociales et conseillères en économie sociale et familiale sont des fonctionnaires de catégorie A tandis que les agentes d'insertion demeurent des fonctionnaires de catégorie B. Cette différence de statut fait suite à un rapport<sup>76</sup> rédigé par Madame Brigitte Bourguignon, députée du Pas-de-Calais, visant à revaloriser le travail des travailleuses sociales. Le décret<sup>77</sup> n° 2017-1051 du 10 mai 2017, résultant de ce rapport, prévoit de passer certaines fonctionnaires de catégorie B en catégorie A. Les agentes d'insertion, une spécificité parisienne, ne sont pas concernées par ce changement et un écart statutaire demeure entre elles et leurs collègues.

Dans la Drôme, les travailleuses sociales font face à une segmentation professionnelle différente. En effet, s'il y a eu des fusions entre différents établissements, les travailleuses n'étaient pas recrutées avec des classifications différentes. Les assistantes sociales, les conseillères en économie sociale et familiale et les éducatrices spécialisées qui composent les Pôles Insertion sont toutes des fonctionnaires de catégorie A. En revanche, pour faire face à un manque de main d'œuvre au sein du département, la direction de l'action sociale a recours à des contrats précaires. Cela engendre une segmentation entre les fonctionnaires, ayant une stabilité dans leur emploi, et des précaires de la fonction publique, souvent en situation de reclassement social et à la recherche d'une stabilité professionnelle :

Cécile : Puis les fonctionnaires ont très peur pour leur statut. Ils veulent pas qu'il soit remis en question. Oui, voilà, ils sont un peu frileux parce qu'ils ont peur que ça leur fasse perdre leur statut. Voilà, c'est le projet de tout façon. Ils vont faire péter la fonction publique, ça c'est clair. Je sais pas quand, mais... en tout cas, moi, j'avoue que j'ai un peu hâte.

Cécile, assistante sociale, 30 ans, CDD, Pôle Insertion, Drôme

Cette précarité dans la fonction publique provoque un ressentiment de la part des travailleuses sociales ayant une situation professionnelle instable. Elles accusent les titulaires d'avoir des privilèges qu'elles refusent d'abandonner et sont accusées d'être « résistantes au changement ». En effet, durant l'entretien, Cécile parle à plusieurs reprises de ses collègues comme étant « à l'âge de pierre » ou comme des personnes « ne voulant pas évoluer avec leur temps ». Cette attitude qu'elle perçoit comme du corporatisme génère des tensions avec ses collègues au point qu'elle finira par quitter le Pôle Insertion.

Pour amoindrir les inégalités intra-professionnelles, les syndicats demandent aux directions centrales d'harmoniser ces problématiques de statut. Mais les négociations semblent vaines. Par ailleurs, le

---

<sup>76</sup> Rapport de Mme Brigitte Bourguignon, Reconnaître et valoriser le travail social, remis au Premier ministre Emmanuel Valls, juillet 2015, disponible en ligne :

[https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2015/09/rapport\\_brigitte\\_bourguignon.pdf](https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2015/09/rapport_brigitte_bourguignon.pdf)

<sup>77</sup> Décret n° 2017-1051 du 10 mai 2017 portant statut particulier du corps interministériel des assistants de service social des administrations de l'Etat <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034679623>

positionnement des syndicats face aux différentes réformes a souvent été incompris par les salariées, engendrant un affaiblissement du rapport au syndicalisme.

### C. Un affaiblissement du rapport aux syndicats

Parmi les différents facteurs ayant abouti à une division des groupes professionnels, les positionnements des syndicats face aux réformes ont fait l'objet de critique de la part des salariées. Cela a conduit à une dégradation du rapport aux syndicats au sein des agences locales. Cet affaiblissement du monde syndical n'est pas propre aux conseillères à l'emploi et aux travailleuses sociales. Il s'agit d'une tendance observée dans d'autres secteurs d'activité en raison des transformations du salariat (recours aux contrats précaires, augmentation du nombre de cadres etc.) et de l'évolution du tissu productif (sous-traitance, prestataire etc) (Pernot, Pignoni, 2008). Les réformes du New Public Management participent également à affaiblir le monde syndical. Mais, entre Pôle Emploi et les Pôles Insertion, on constate là encore des dynamiques variées, en raison, notamment des valeurs inhérentes aux groupes professionnels.

#### 1. Des travailleuses sociales plutôt favorables aux syndicats

Sur l'ensemble des travailleuses sociales interrogées, près des deux tiers sont plutôt favorables aux syndicats. Pour ce groupe professionnel, ce sont des organisations qui soutiennent la défense des droits des salariées là où elles, défendent les droits des chômeur.ses. Cette proximité dans les missions explique probablement qu'elles soutiennent ces organisations. Néanmoins, comme le souligne la revue Lien Social en 2015, les travailleuses sociales ne sont pas plus syndiquées que la moyenne nationale. Leur surcharge de travail important explique ce résultat. En entretien, elles sont nombreuses à dire qu'il faudrait qu'elle se syndique mais qu'elle « ne trouve pas le temps ». En revanche, elles se mobilisent à leur appel pour protéger leur profession.

A Paris, ce soutien a été particulièrement visible lors de l'arrivée d'un logiciel, appelé ISIS, en 2012. Elles y voient une mise à mal du secret professionnel et de leur déontologie. En effet, ce logiciel est le premier prévoyant de rentrer informatiquement des données personnelles des allocataires comme leur budget, le type de logement etc. Dans un tract syndical, la CGT compare ce logiciel dans lequel un certain nombre de données comme la nationalité, le taux d'incapacité de travail doivent être rentrées à ceux de la police. Cette comparaison met en évidence que ce logiciel de gestion vient percuter l'identité professionnelle des travailleuses sociales. L'intersyndicale composée de la CGT, la CFDT, l'UNSA et FO, se mobilise et conduit à une grève des travailleuses sociales le 6 juin 2013. La mobilisation est assez importante puisque les syndicats comptent 200 travailleuses sociales réunies sur la place de l'Hôtel de Ville de Paris. Cela conduit à l'abandon progressif de certaines données (taux d'incapacité de travail et nationalité) mais le déploiement du logiciel est maintenu. Les syndicats appellent alors à renseigner le minimum de données concernant les allocataires du RSA, promouvant alors des pratiques de freinage.

En 2018, avec le déploiement de Pep's, peu de travailleuses sociales se mobilisent contre le logiciel malgré les appels des syndicats. Seules deux travailleuses sociales participent à une réunion de la CGT sur l'informatisation du travail social à laquelle j'assiste. Il n'y a aucune manifestation organisée. Ce résultat met en évidence qu'entre 2012 et 2018, le mouvement syndical contre l'informatisation du travail s'est affaibli. Le discours mélioratif porté par la direction au sujet de la dématérialisation semble avoir eu un écho auprès des travailleuses sociales. En assistant à une journée de formation sur Pep's à l'issue de laquelle elles devaient faire un bilan, elles font d'abord part des points positifs du logiciel. Selon elles, il serait « plus clair », « plus professionnel », « plus lisible et réactif », permettrait de « gagner du temps ». Parmi les points négatifs, elles font part des problématiques de confidentialité des données, du secret professionnel entre travailleuses sociales, du contrôle des allocataires et de la surcharge de travail administratif. Si elles mettent en évidence oralement que ce logiciel est plus ergonomique et leur facilite le travail, on verra dans la suite de la thèse que, dans leurs pratiques, elles ont tendance à freiner la diffusion de ce logiciel auprès des chômeur.ses.

## 2. Des conseillères à l'emploi plutôt critiquent à l'égard des syndicats

A Pôle Emploi, sur l'ensemble des conseillères à l'emploi interrogées, près de la moitié sont contre les syndicats. Ce résultat s'explique par deux raisons. Tout d'abord, la fusion a égrené la confiance que les anciennes conseillères à l'emploi pouvaient avoir dans le monde syndical :

Mehdi : Et je reviens à ta question pour les syndicats... Quand ils ont sorti le droit d'option, les syndicats se sont mobilisés : non ! Il ne faut pas se... et moi j'avais deux-trois ans d'ancienneté donc c'était pas très intéressant ! "Non, il ne faut pas, il ne faut pas !" et après, moi, je connaissais même pas les syndicats. J'allais les voir, ils me parlaient "oui, ceci, cela, la loi, le droit, voilà ceci". Voilà, j'ai participé à deux-trois réunions mais l'établissement, il nous a pas dit clairement qu'est-ce que ça va devenir notre statut ! Voilà, c'est ça ! Et du coup, les syndicats, ceux qui sont venus pour prêcher la bonne parole, ce sont les premiers à avoir opté pour le statut privé ! Les premiers, les premiers ! [...] Donc pour moi, syndiqué non ! Je suis pas pour les syndicats.

Mehdi, conseiller à l'emploi, 55 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris

Cette méfiance vis-à-vis du monde syndical apparaît en raison des prises de position qui ne visaient pas à défendre le service public pour lequel elles se sont engagées mais les intérêts particuliers des salariées. Leur prise de position ambiguë a engendré des déceptions à leur égard, amenant les conseillères à l'emploi à s'en détacher.

Par ailleurs, les nouvelles conseillères à l'emploi en agence font souvent ouvertement part de leur opposition au syndicalisme. Pour celles ayant connu la précarité, elles mettent en évidence des conditions de travail plutôt favorables par rapport à ce qu'elles ont pu connaître auparavant. La stabilité de leur position professionnelle avec les avantages liés au treizième mois de rémunération et au CSE

font qu'elles soutiennent peu les revendications syndicales concernant de nouveaux droits, considérant que ceux obtenus sont suffisants. Quant à celles du côté du professionnalisme organisationnel, elles sont particulièrement véhémentes à leur égard :

MH : Est-ce que tu es syndiqué ou pas ?

Lucas : Non ! Je suis contre... (silence) le syndicat ! Alors, ça veut pas dire qu'un jour j'en n'aurai pas besoin ! Mais pour l'instant, je pense qu'ils nous empêchent plus d'avancer qu'autre chose ! Parce qu'ils sont contre tout ! C'est la contestation en permanence et même sur le numérique, ils communiquent assez voilà ! Si on les écoutait, on en serait encore à l'âge de pierre. Donc pour moi, ils nous empêchent d'avancer.

Lucas, conseiller à l'emploi, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Leur perception du monde syndical est proche de celle des directions. Les syndicats seraient des obstacles aux changements, ne permettraient pas de faire avancer l'institution. Cette perception négative s'explique aussi par le fait que ces professionnelles privilégient les canaux informels de négociation avec les employeurs concernant leur ascension professionnelle, les mettant en retrait des organisations collectives en entreprise (Bué, 1996 ; Blavier *et al.*, 2020 ; Haute, 2021).

**Conclusion partielle.** L'évolution du mandat des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales a eu pour principale conséquence une production des socialisations générationnelles différentes. Cela explique qu'une majorité d'anciennes se trouvent du côté du professionnalisme de métier tandis qu'une majorité de nouvelles se trouvent du côté du professionnalisme organisationnelle. Néanmoins, ces normes concurrentes de professionnalisme ne se réduisent pas à des socialisations générationnelles distinctes. Les réformes du New Public Management antérieures à la dématérialisation ont eu pour principales conséquences de fragiliser les groupes professionnels en les segmentant et en affaiblissant le monde syndical. Par conséquent, il n'y a pas eu de mobilisation massive contre la dématérialisation et certaines professionnelles, en quête d'une stabilisation sociale et professionnelle, glissent du côté du professionnalisme organisationnel. Les encadrantes de proximité jouent également un rôle important dans ce glissement des normes de professionnalisme.

### III. Des cadres de travail différents

Si le New Public Management et l'évolution du mandat des professionnelles ont engendré des normes concurrentes de professionnalisme, les cadres de proximité jouent un rôle important dans leur construction. Chargées de traduire les règles et de mettre en œuvre la dématérialisation aux échelons locaux, elles disposent de marges de manœuvre importantes en l'absence d'une définition claire de ce que signifie la transformation numérique portée par les directions centrales (Boboc, Benedetto-Meyer, 2019). Dans son article sur le rapport des cadres aux réformes pénitentiaires, Xavier de Larminat (2015)

met en évidence qu'ils adoptent des attitudes différenciées face aux réformes. En repartant de cette typologie, on montrera que les encadrantes de proximité traduisent (A) ou temporent (B) la dématérialisation selon leurs parcours professionnels. Malgré ces différences, elles participent à une recomposition des hiérarchies symboliques dans les agences en s'appuyant sur les professionnelles appartenant au professionnalisme organisationnel pour mettre en œuvre la dématérialisation.

#### **Encadré 10. Fonctionnement d'une agence locale (cf. annexe n°2)**

Chaque agence locale est composée d'une directrice dont le travail consiste essentiellement à surveiller la productivité de l'agence à travers un ensemble de chiffres, de tableaux de bord. En cela, elles s'apparentent à des planneuses (Dujarier, 2015) qui pilotent le travail des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales à partir d'outils de gestion, de chiffres, de règles sans nécessairement comprendre l'activité opérationnelle des salariées qu'elles encadrent. Leur position de dominantes dominées (Flocco, 2015), à l'interface des directives des directions centrales et des employées subalternes, en font des rouages au niveau local des changements voulus par la direction centrale. Les stratifications hiérarchiques sont plus ou moins nombreuses selon l'institution. A Pôle Emploi, les directrices adjointes aident les directrices dans ces différentes tâches. Elles supervisent des managers qui encadrent les conseillères à l'emploi. Dans les Pôles Insertion de Paris, les directrices des différentes agences supervisent des managers qui travaillent au plus près des travailleuses sociales. Dans les Pôles Insertion de la Drôme, les responsables des agences occupent deux postes. Elles sont à la fois directrices et managers d'une équipe. Au regard de ces différentes stratifications, on focalisera notre attention sur les directrices d'agence qui, en raison du niveau hiérarchique le plus élevée en agence, produisent l'action publique (Belorgey, 2010) à échelle locale.

### **A. Traduire l'esprit de la dématérialisation**

Les directrices d'agence s'étant approprié la dématérialisation sont majoritaires sur les différents terrains d'enquête. Elles font de cette réforme un moyen de rendre l'organisation plus performante. Pour cela, elles s'y prennent de deux façons différentes. D'un côté, elles réduisent la dématérialisation à une réforme gestionnaire en s'attachant aux chiffres produits. De l'autre, elles cherchent à faire en sorte que les salariées s'impliquent dans la réforme pour qu'elle soit mieux admise par les professionnelles. Ces cadres de proximité ont pour point commun d'être des administratives c'est-à-dire des personnes ayant travaillé pour la conception de programmes d'action publique. Ce sont également d'anciennes conseillères à l'emploi ou travailleuses sociales, converties aux principes managériaux, souhaitant continuer à évoluer professionnellement.

## 1. Une traduction de l'esprit gestionnaire de la réforme

Les cadres de proximité qui transmettent l'esprit gestionnaire de la dématérialisation ont des parcours peu aisés à décrire. Elles peuvent avoir des parcours administratifs comme être d'anciennes professionnelles. Je les ai rencontrées dans les Pôle Insertion et à Pôle Emploi. Elles ont plutôt tendance à diffuser l'esprit gestionnaire de la réforme auprès de leurs équipes en accordant une valeur sociale aux chiffres (Ogien, 2010) c'est-à-dire qu'elles les dotent d'une grande importance en les considérant comme neutres, vrais et donc incontestables. Leur management désincarné (Dujarier, 2015) c'est-à-dire le fait de s'appesantir sur des tableaux de bord, des chiffres de façon abstraite et à distance, rejaillit sur les professionnelles. Elles les incitent à avoir un accompagnement désincarné des chômeur.ses en leur demandant de remplir les objectifs gestionnaires des directions centrales. Très concrètement, les conseillères à l'emploi doivent faire en sorte que le taux de remplissage en ligne des CVs soit supérieur à 75%, que le taux de satisfaction des chômeur.ses soit supérieur à 80% etc. Les travailleuses sociales doivent avoir des files actives inférieures à 120 allocataires et un taux de contractualisation des CER supérieur à 90% etc.

Ces directrices d'agence opèrent un contrôle très resserré du travail des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales, notamment à travers les outils informatiques de gestion :

« Bon, ça va pas être passionnant ce matin parce que je dois reprendre toute ma file-active ! » En me montrant ses pages Excel, Catherine me pointe du doigt les deux tableaux statistiques et me dit : « en fait les chefs, c'est ça qui les intéresse ». Catherine me pointe du doigt un chiffre en face de la ligne accompagnement global et me dit : « tu vois, ça on m'a dit que c'était pas assez, d'ailleurs, tu vois, c'est souligné. Alors, c'est jamais dit comme ça hein ! On te dit d'abord « non mais nous, on s'occupe pas des chiffres » et puis à la fin c'est « tu vois ce chiffre, c'est pas assez » ». Elle reprend alors ligne par ligne son fichier excel. [...] Catherine me dit en rigolant : « je vais utiliser un terme footballistique pour décrire cette situation mais on est marqué à la culotte moi je te dis ! ».

Observation avec Catherine, assistante sociale, 50 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris

Dans les Pôles Insertion, ce contrôle du travail vient percuter les normes professionnelles des travailleuses sociales. Les directrices d'agence demandent aux encadrantes de proximité de vérifier que les chiffres des travailleuses sociales sont à jour tous les mois en organisant un rendez-vous. Les professionnelles sont chargées d'extraire à partir de Pep's un tableau excel (cf. chap. 1) qui synthétise leur activité de manière quantifiée. Si les chiffres ne correspondent pas aux attentes de la direction de l'action sociale, les encadrantes de proximité interviennent sur la file-active des travailleuses en leur demandant de rencontrer tel.le allocataire, d'envoyer cette personne en prestation etc. En intervenant sur la file-active, c'est-à-dire sur des personnes concrètes qui ont une histoire et avec lesquelles les

travailleuses sociales ont noué une relation de confiance, elles leur prescrivent leur travail. Cette attitude donne aux travailleuses sociales le sentiment d'être une mauvaise professionnelle c'est-à-dire de ne plus être en mesure d'évaluer les situations des personnes qu'elles rencontrent. Pour les professionnelles de métier, ce contrôle du travail contribue à redéfinir leur identité professionnelle en substituant la compréhension des parcours sociaux et professionnels des allocataires aux logiques d'efficacité et d'efficience du service public.

Dans une agence Pôle Emploi, les conseillères à l'emploi subissent également une pression par les chiffres. Elles expliquent que leur travail est régulièrement contrôlé par les supérieures hiérarchiques qui vérifient que le taux de CVs en ligne remplis par les chômeur.ses est conforme aux objectifs fixés par la direction centrale :

Sophia : Leur plan d'action c'est ça... y'a une commande, y'a une commande de la direction territoriale ou de la direction régionale ! [...] Et donc y'a une commande, "les cadres il faut faire quelque chose" donc on le fait ! Les CVs en ligne, là, on a été rappelées. Et puis on a des tableaux où on te dit "t'as tant de CVs". Y'a des tableaux quand même qui sont bien faits par l'un de nos responsables d'équipe qui t'indiquent (elle regarde le tableau sur son ordinateur) l'état de ton portefeuille ! Et donc le responsable d'équipe nous a envoyé le dernier et donc y'a un tableau où c'est marqué combien de CVs j'ai pas actualisé et combien de CVs j'ai qui apparaissent lisibles. Ah bah voilà, regarde : donc là, on me dit par agence on voit tant de CVs non publiés, en brouillon, tu vois, c'est ça ! C'est ça leur façon... et après, on nous met à chacun, sa colonne d'après une extraction de Iop, et on te dit "tu as tant de CVs à revoir". Donc là, si je vais sur moi, j'ai... j'ai pas eu le temps de lire mais je pense que sur 138 demandeurs d'emploi, y'en a 58 qui n'ont pas de CVs... (Silence). Pas de CVs parce que brouillon ou parce que pas actualisé. Tout est mélangé mais comme ça, grosso modo j'ai 138 demandeurs d'emploi...

Sophia, conseillère à l'emploi, 45 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris

De façon régulière, la direction départementale de Pôle Emploi vérifie que les agences respectent le seuil de taux de CVs remplis par les chômeur.ses. Lorsque ce n'est pas le cas, elle envoie un mail aux cadres des agences locales pour leur demander de mettre à jour les chiffres. Ces dernières font une extraction de fichier à partir de leurs outils de gestion et envoient un fichier excel aux conseillères à l'emploi qui prennent individuellement connaissance de leurs chiffres. Si plus de 51% des chômeur.ses de leur portefeuille n'ont pas publié leurs CVs, elles réalisent un plan d'actions c'est-à-dire qu'elles leur envoient un mail ou les convoquent. Sur ce fichier excel, elles peuvent également se comparer les unes aux autres. Ce benchmarking individualisé vise à mettre en concurrence les conseillères à l'emploi pour augmenter leur productivité et par ricochet, les performances de l'agence (Bruno, Didier, 2013). Lorsque cette méthodologie ne suffit pas à les mobiliser, les réunions d'équipe hebdomadaires permettent de leur

rappeler que l'agence est en dessous du seuil fixé par la direction départementale concernant le taux de CVs en ligne, incitant les conseillères à l'emploi à rétablir les chiffres.

Dans cette même agence, les conseillères à l'emploi sont aussi contrôlées par leur encadrante de proximité lorsqu'elles ne répondent pas à temps aux mails des chômeur.ses :

MH : Et donc en gros, quand tu réponds pas à un mail d'un demandeur d'emploi en 72h, il se passe quoi ?

Perrine : Bah, je peux te montrer après si tu veux, y'a un endroit où on a la liste des mails et c'est clairement vert, orange et rouge ! Donc là, les miens sont en vert mais heu... par exemple, j'étais en formation trois jours la semaine dernière...

MH : Et comment tu fais dans ce cas-là ?

Perrine : Et bah, je fais pas parce qu'il est pas question... on a accès à nos outils mais moi, tout le temps en formation, on est à l'extérieur [de Pôle Emploi]. Et bien, quand je suis rentrée, on est quoi mercredi, lundi matin, j'avais un mail d'une responsable d'équipe, chargée de surveiller, qui me disait que j'avais des mails en rouge. Voilà.

Perrine, conseillère à l'emploi, 42 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris

Lorsque les conseillères à l'emploi n'ont pas répondu aux mails des chômeur.ses dans les 72h, les encadrantes de proximité reçoivent une alerte sur leur outil de gestion. Elles enjoignent alors les professionnelles à répondre aux chômeur.ses dans les plus brefs délais.

Ces formes de contrôle du travail par les outils de gestion informatisés sont source de souffrance au travail. Dans l'agence Pôle Emploi de Paris, de nombreuses conseillères à l'emploi sont en arrêt maladie, parfois depuis plusieurs mois. Certaines enquêtées ont laissé entendre que ces arrêts maladie étaient dus à des problèmes de management. Dans le Pôle Insertion de Paris, les relations entre la directrice et les travailleuses sociales qui se situent du côté du professionnalisme de métier sont particulièrement tendues. Certaines d'entre elles ont pleuré dans leur bureau durant l'enquête. Ce contrôle hétéronome du travail, particulièrement violent, remplace un contrôle autonome du travail effectué entre pairs. Les espaces de discussion entre professionnelles se réduisent puisque la définition d'un « bon professionnel » n'est plus élaborée par le groupe, de façon endogène, mais par des managers qui imposent les règles bureaucratiques venant des directions centrales. Mises en concurrence, les solidarités intra-professionnelles s'étiolent.

## 2. Une traduction volontariste de la réforme

Parmi les encadrantes de proximité qui s'approprient la dématérialisation, certaines ont une traduction volontariste de la réforme (Larminat, 2015) c'est-à-dire qu'elles interviennent de façon proactive sur son

déroulement afin de maintenir le statut d'agence modèle aux yeux de la direction. Cette attitude a particulièrement été rencontrée pour l'agence du futur de Pôle Emploi à Paris qui expérimente de nouveaux modes de management sous couvert d'une transformation numérique. La directrice d'agence a une carrière d'administrative et impulse une dynamique pour faire travailler les conseillères à l'emploi en mode projet, cherchant la co-construction d'un service, l'amélioration continue, l'autonomie au travail. Derrière ces principes managériaux, il s'agit, à l'image des start-ups (Flécher, 2023) de produire de l'auto-engagement au travail en vue de rendre l'organisation plus performante. Pour cela, elle crée de petits groupes de travail dont l'objectif est de faire émerger des idées qui seraient innovantes :

« C'est un peu la griffe de la directrice d'agence. En fait, elle vient d'un cadre managérial, elle n'a jamais été conseillère et il faut que ça tourne. Mais c'est compliqué... Par exemple, elle lance des groupes de travail sur un projet innovant et deux mois après, elle l'arrête parce qu'il y a un autre projet plus innovant à mener. Sauf que les équipes qui ont travaillé dessus, bah elles lui disent « oui mais on n'a pas fini » et du coup ça crée un peu d'irritation ».

Observation avec Daniel, conseiller à l'emploi, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Ce fonctionnement en mode projet consiste à faire intérioriser les normes gestionnaires aux travailleuses, soumises à des contraintes de temps et encadrées par un ensemble de procédures à respecter, dans le but d'améliorer les performances de l'organisation (Goussard, 2017 ; Petit, 2019 ; Cihuelo, 2019 ). Il vise aussi à faire participer les conseillères à l'emploi aux réformes afin qu'elles les acceptent mieux en partant de leurs pratiques concrètes de travail.

Mais cette méthode managériale peut être source de tension entre la directrice et les travailleuses au sujet du contenu produit par ces groupes de travail si la cadre de proximité n'est pas d'accord avec les propositions des conseillères. Cela conduit à l'effet contraire du but recherché, à savoir des modes de désengagement au travail. En 2021, ces expérimentations managériales se sont généralisées à l'ensemble des agences au point de la retrouver dans une agence de la Drôme. Sur ce terrain, une conseillère s'est portée volontaire pour réfléchir à l'organisation spatiale d'une agence rénovée et fait part de sa déception :

MH : Mais du coup, vous avez fait partie du groupe de travail ?

Olivia : Alors ça, c'est le sujet qui fâche parce que j'ai fait partie de groupes de travail au début. Et depuis, je fais plus partie de groupes de travail parce qu'en fait, les groupes de travail, on vous fait travailler pendant 2 jours sur... Alors j'ai fait partie d'un groupe de travail, c'était le plus mémorable celui-là, sur l'organisation de l'accueil dans les nouveaux locaux. Donc, quand on a déménagé de là où on était avant, pour arriver ici, on nous a demandé de faire un groupe de travail pour penser l'accueil. Donc, on a mis en place un système pour l'accueil. Donc « on », c'est le directeur d'agence qui nous demande de mettre en place un plan d'actions pour comment on va organiser

l'accueil de l'agence. Donc tout ça, on travaille avec une équipe tout ça, on se porte volontaire. C'est que sur la base du volontariat, les groupes de travail, c'est toujours sur la base du volontariat. On discute machin, on présente nos résultats et arrive le jour où on ouvre l'agence. En fait l'accueil, il était comme ils avaient envie qu'il soit.

Olivia, conseillère à l'emploi, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Drôme

Ces formes euphémisées de management exercent une violence symbolique sur les salariées (Bourdieu, 1998). En effet, ces dernières se sont souvent engagées volontairement dans ces projets c'est-à-dire sans attendre de rétribution financière. Elles ont absorbé une surcharge de travail dans un temps contraint afin d'accueillir les chômeur.ses dans des conditions qu'elles jugent respectables. Ces groupes de travail sont aussi l'occasion d'échanger entre professionnelles, de s'accorder sur des normes qui leur permettent de faire un bon travail. Mais, à l'issue de ces discussions, il est récurrent que les directions rejettent ces normes endogènes et imposent un modèle qui correspond aux standards de Pôle Emploi. A la suite de cette expérience, Olivia ne participe plus aux groupes de travail et finit par travailler à mi-temps, fatiguée de travailler pour l'institution. Son investissement dans ce groupe de travail a été un élément déclencheur pour opérer ce changement dans son parcours professionnel.

Dans les agences Pôle Emploi où les directrices d'agence traduisent volontairement les réformes, il est plus difficile de distinguer les conseillères à l'emploi qui se situent du côté du professionnalisme organisationnel des professionnelles de métier. Les secondes ont en effet tendance à être plus mesurées vis-à-vis de la dématérialisation, y voyant des aspects positifs comme le service rendu aux chômeurs et la rénovation des agences malgré les tensions avec les directions. Ce management parvient ainsi partiellement à l'objectif fixé, c'est-à-dire faire en sorte que la réforme soit admise par une majorité de professionnelles.

## B. Temporiser la dématérialisation

Les cadres de proximité qui temporisent le déploiement de la dématérialisation sont principalement des directrices d'agence des Pôles Insertion. Ce sont des anciennes travailleuses sociales qui ont connu d'autres manières de faire du social et cherchent à le transmettre aujourd'hui à leurs équipes. A l'époque où elles exerçaient ce métier, il n'était pas aussi gestionnarisé (Benedetto-Meyer, Metzger, 2008) qu'actuellement c'est-à-dire que les outils de gestion et la quantification de leur activité ne prenaient pas une place aussi importante dans le travail.

A Paris, une directrice d'agence, Madame Dupont, exprime au cours d'une discussion informelle, la difficulté qu'elle a à protéger le travail des travailleuses sociales des normes gestionnaires en vigueur depuis la dématérialisation :

Une fois que Madame Dupont m'a expliqué le projet de service, elle me fait part de son expérience vécue en tant que manager. Elle m'explique que ce qui est au centre de son travail « c'est l'humain » en tant que travailleuse sociale dans un premier temps, puis en tant que manager aujourd'hui. Mais pour elle, au sein des directions centrales, les directeurs d'agence sont des « gestionnaires » : « vous savez pendant le confinement, ils nous ont demandé des chiffres sur le nombre de personnes convoquées, le nombre de rendez-vous qu'on avait fait ! Tout est chiffré et il faut que ça dépote ! J'ai vraiment l'impression qu'on régresse, de demander à mon équipe des choses absurdes. On vit une époque bizarre. Moi, j'ai jamais vu ça, d'être autant détaché du réel. Et cet esprit gestionnaire aussi présent, aussi important.. (elle lève les yeux au ciel, signe de son exaspération). On fait de l'abattage, du traitement de masse. Les gens sont des clones et c'est pour tout le monde pareil ».

Discussion avec la directrice d'agence d'un Pôle Insertion, ancienne assistante sociale.

Pour Madame Dupont, la gestionnarisation du travail est incompatible avec l'activité des travailleuses sociales. Pour elle, les chiffres ne sont pas représentatifs du travail qualitatif mené par son équipe auprès des allocataires du RSA. Ainsi, plutôt que de transmettre ces injonctions gestionnaires, elle joue le rôle de tampon entre les travailleuses sociales et la direction. A titre d'exemple, alors que la direction centrale demande aux encadrantes de proximité de réaliser des « séances mensuelles de revue de files actives pour les accompagnements de plus de 2 ans » à partir du tableau de bord de Pep's, autrement dit des réunions de contrôle du contenu des files actives des travailleuses sociales, ces entretiens n'ont lieu que tous les 6 mois dans l'agence de Madame Dupont. Cela amène certaines travailleuses sociales à dire en entretien :

Myriam : Non mais elles sont cool ici. Tu vois ? Elles sont pas tout le temps sur notre dos à nous dire ce qu'on doit faire... Parce que dans d'autres agences, je sais que ça se passe pas comme ça ! »

Myriam, assistante sociale, 35 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

En ne réalisant pas d'entrevue de façon régulière avec les travailleuses sociales, celles-ci peuvent organiser des réunions informelles pour discuter des situations des allocataires :

Amour : c'est que tous les 15 jours, on se revoit avec les collègues travailleurs sociaux pour faire le point sur "ah ça va pas" ou bien "y'a ça qui m'embête" ou bien "et toi tu sais comment ça se passe, et pourquoi y'a ça, et pourquoi" enfin bon, voilà. [...] Bon voilà, donc pouvoir, avoir suffisamment la confiance dans les collègues pour leur dire "ouais mais là, je galère et tout" et puis, on parle un peu de tout, des sujets qui peuvent nous préoccuper. Moi par exemple avec mon

IP<sup>78</sup>, je vais les saouler (elle rit) ! Donc voilà, c'est des moments privilégiés où on peut heu, et on en a besoin je trouve... c'est pas de la supervision parce qu'on n'est pas... mais bon, en tout cas, ça permet de... mais bon... Ca fait partie également du temps où on a besoin de pouvoir, peut-être, évacuer certaines choses ou bien extérioriser certaines choses, c'est nécessaire aussi. C'est des professions où heu, faut pas trop heu.... faut pas être une éponge déjà par rapport aux situations et aux difficultés des gens... Et puis il faut pouvoir heu, le fait de pouvoir en parler déjà, ça allège un peu plus donc heu, c'est des temps qui sont nécessaires.

Amour, assistante sociale, 35 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

Ces temps d'échanges informels ont lieu tous les 15 jours et se font sans la directrice d'agence. Ils permettent aux travailleuses sociales de discuter des situations des personnes aux cas compliqués, d'exposer ce que les travailleuses sociales ont réalisé sans parvenir à ce que la situation sociale ne s'améliore. En confrontant les regards et les points de vue, chacune apporte une expertise sur la situation présentée. Ces temps d'échanges sont également des moments où elles peuvent partager leurs émotions concernant certaines situations qui les touchent particulièrement comme les informations préoccupantes (IP). Lorsqu'un enfant d'un allocataire qu'elles accompagnent est en danger, elles reçoivent le dossier de la famille et sont chargées, avec une autre travailleuse sociale d'un autre centre social, d'évaluer la situation familiale pour savoir si l'enfant doit être placé en foyer ou suggérer des mesures éducatives. Bien qu'ils soient peu fréquents, ce sont les dossiers que les travailleuses sociales aiment le moins traiter car elles doivent prendre une décision qu'elles savent déterminante pour la suite du parcours de l'enfant. Ces réunions informelles sont un moyen de faire part de leurs émotions pour garder la bonne distance.

L'agence de Madame Dupont est donc une agence où l'encadrement de proximité exerce un contrôle beaucoup plus souple que dans les autres agences. Par ailleurs, elle ne met pas en place d'espace numérique ni d'ateliers collectifs. Mais cette temporisation des réformes n'est pas sans impact sur la responsable. Elle réfléchit à quitter l'agence sans toutefois être convaincue qu'ailleurs, elle parviendra à conserver l'autonomie des travailleuses sociales. Dans la Drôme, d'autres directrices d'agence ont une attitude similaire à Madame Dupont. Le tri gestionnaire des allocataires se négocie avec les travailleuses sociales lors des réunions de « régulier » :

Dounia : On ramène [les dossiers] donc en réunion d'équipe. Et chacune va dire, là par exemple, cet après-midi, regardez, j'ai 2-3-4 rendez-vous en permanence premier accueil donc je vais les recevoir. Je vais remplir des fiches, je vais dire la problématique et je vais dire ce que moi j'en pense, si je vais travailler cette situation, comment je vais classer cette situation et toutes les... les 4 personnes que j'aurai reçues là, demain après-midi, je vais en parler des 4 personnes. Je vais

---

<sup>78</sup> Une IP est une information préoccupante. Lorsqu'un enfant est en danger, les travailleuses sociales reçoivent le dossier et sont chargées d'évaluer la situation familiale.

dire, voilà, j'ai reçu monsieur un tel, et là il y a une collègue qui va dire : « ah oui, moi je l'avais reçu il y a 6 mois, on avait fait ça et cetera ». Et là, on échange et on peut voilà, puis là on classe.

Dounia, éducatrice spécialisée, 58 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme.

Les réunions de « régulier » visent à trier les allocataires et à les classer en T1, T2, T3 (cf. encadré n°6). Elles sont collectives c'est-à-dire que la directrice d'agence réunit toutes les travailleuses sociales pour trier les individus reçus selon leur charge de travail et selon leurs émotions. En mettant de côté la gestion des files actives à partir des indicateurs, ces directrices d'agence permettent aux travailleuses sociales d'échanger autour des situations pour savoir si la personne est déjà venue au Pôle Insertion, faire état des problématiques qu'elles rencontrent et confronter les points de vue afin de la classer et de l'attribuer à une travailleuse sociale en particulier. Dans ces Pôles Insertion, le tri ne se fait pas que sur des normes gestionnaires à partir de l'outil de gestion. Il s'appuie sur des normes professionnelles. Ainsi, lorsque des situations touchent émotionnellement certaines travailleuses sociales, elles préfèrent les envoyer vers une collègue pour prendre de la distance sur le dossier. A contrario, lorsque les travailleuses sociales identifient les ressorts nécessaires pour aider les allocataires, elles demandent à les garder dans leur file-active même si cela ne correspond pas nécessairement à leur spécialité.

Dans ces Pôles Insertion, il est difficile d'identifier les travailleuses sociales se situant du côté du professionnalisme organisationnel. Bien que quelques-unes s'investissent dans la dématérialisation, on montera au cours de la thèse qu'elles aménagent des marges de manœuvre pour elles aussi temporiser la réforme. Elles vont négocier avec les directions lors des groupes de travail auxquels elles participent pour développer une option dans l'outil de gestion ou au contraire en enlever une après discussion avec leurs collègues. L'enjeu pour ces professionnelles et pour les directrices d'agence est d'aménager la dématérialisation pour que les travailleuses sociales continuent de travailler avec des normes endogènes de professionnalisme.

### C. Une recomposition des hiérarchies symboliques par les cadres de proximité

Malgré cette diversité des modes d'ajustement des réformes, les cadres de proximité participent à recomposer les hiérarchies symboliques au sein des agences. En effet, en qualité d'intermédiaire avec la direction, elles sont chargées de « traduire des orientations politico-administratives de portée générale dans des règles, des outils, des plans d'actions, des routines ou des schémas organisationnels particuliers, destinés à structurer et réguler le travail des professionnels de première ligne » (Barrier, Pillon, Quéré, 2015, p. 18). Pour cela, elles s'appuient sur des professionnelles qui souhaitent participer à la mise en œuvre de la dématérialisation en échange d'une évolution professionnelle. Avec ce dispositif gestionnaire, il apparaît, en effet, que ce ne sont plus les conseillères à l'emploi ou les travailleuses sociales les plus anciennes qui sont promues mais celles qui s'investissent dans la dématérialisation.

L'attribution des primes à certaines, plutôt qu'à d'autres, semble relever d'un critère similaire. Néanmoins, ces conditions sont assez opaques. En les interrogeant sur leur promotion professionnelle ou l'attribution des primes, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales expliquent ne pas en connaître les raisons. Plusieurs situations rencontrées pendant le terrain d'enquête permettent néanmoins de voir que les professionnelles appartenant au professionnalisme organisationnel sont privilégiées.

A Pôle Emploi, tous les matins, à partir de 8h30, les conseillères à l'emploi se regroupent pour faire le point sur les actions du jour à mener, les offres d'emploi à pourvoir et la répartition des tâches en agence. Fort de son statut public, Gaël, un ancien conseiller, prend ce matin-là la parole et fait part de son mécontentement au sujet de la répartition des primes à Pôle Emploi, parlant « d'injustice », « de faire remonter aux syndicats le traitement des agents par le management ». Cela jette un froid dans l'agence. Une fois sa prise de parole terminée, le manager me dit tout bas : « bon, pour ce conseiller, on va attendre un peu avant que tu fasses un entretien. Avec lui, c'est un peu compliqué ». Parce qu'elles ont des « *conduites gênantes, embarrassantes, intolérables, voire inacceptables pour ceux qui emploient et mettent les autres au travail* » (Bouquin, 2011, p. 72), l'encadrement de proximité disqualifie certaines conseillères, notamment les plus anciennes. Gaël fait partie des professionnelles de métier qui ont tendance à critiquer la dématérialisation et à y résister. Quelques mois plus tard, il explique les raisons de son mécontentement :

Gaël : Les compétences à Pôle Emploi ne s'apprécient plus au retour à l'emploi des demandeurs d'emploi mais à la capacité informatique de la personne, c'est hallucinant ! (il s'énerve) Les mecs qui savent ici expliquer aux autres comment il faut faire, quel chemin il faut prendre, comment est-ce qu'on utilise l'outil informatique, ont trois points de prime (il parle de plus en plus fort pour que l'encadrant de proximité près du bureau l'entende. Nous qui faisons entrer ou partir 20 ou 30 demandeurs d'emploi par mois, qui avons des résultats en termes de placement, on a zéro. Si on ne vient pas au brief, mettre le feu, là, ils viennent et ils disent "on va discuter, on va discuter et tout et on va vous donner 1 point".

Gaël, conseiller à l'emploi, 59 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

Gaël met en évidence que les conseillères qui s'investissent dans la dématérialisation ont une reconnaissance de la part de l'encadrement de proximité à travers notamment une augmentation salariale. Les conseillères cherchant à placer les chômeur.ses en emploi, en mobilisant des compétences professionnelles d'intermédiation du marché du travail, n'obtiennent pas de prime de la part de l'encadrement de proximité. L'indignation de Gaël met en évidence que les règles sociales d'attribution des primes ont changé. Les managers attribuent les primes en fonction de l'investissement dans la réforme et non plus sur le taux de retour à l'emploi. Cela tend à disqualifier particulièrement les anciennes conseillères, plutôt du côté du professionnalisme de métier, qui placent les chômeur.ses. Il faut tout de même nuancer ses propos. En ayant gardé son statut public, Gaël ne dispose pas des mêmes

droits que les conseillères à l'emploi en statut privé. Ces dernières ont en effet droit à des avantages salariaux plus conséquents que celles en statut public, pour qui les primes sont plafonnées. Au-delà d'un investissement ou non dans la réforme, la différence de statut public/privé engendre des inégalités dans la répartition des primes vis-à-vis desquelles les encadrantes de proximité ont en réalité peu de marge de manœuvre.

La deuxième situation rencontrée se trouve dans un Pôle Insertion où la directrice de l'agence véhicule l'esprit gestionnaire de la réforme. Pendant plusieurs mois, avant l'arrivée de la directrice d'agence actuelle, deux assistantes sociales ont joué le rôle de directrice pendant que le poste était vacant. Quelques mois plus tard après le recrutement de la directrice, ces deux assistantes sociales demandent à continuer d'être supervisées par la direction de l'action sociale du fait qu'elles aient pris en charge une partie du service pendant un temps. Parallèlement, la directrice d'agence nouvellement nommée propose à une agente d'insertion, une fonctionnaire de catégorie B, de devenir encadrante de proximité en raison de ses résultats quantitatifs satisfaisants à ses yeux. Ces deux événements viennent créer des tensions dans le groupe professionnel :

Elise : Parce que, pendant une réunion, ça a été un petit peu houleux. Y'a deux groupes apparemment : le groupe travailleurs sociaux et agents d'insertion. Alors moi, je pensais qu'il y avait pas de différence entre les deux. Donc apparemment y'a quand même une différence donc, voilà, que je ne comprends pas forcément. Bon. Parce que moi, quand je travaillais, avant, les conseillers sociaux professionnels en fait, dans l'équipe c'était... ils avaient tous le même titre. Après, y'en a qui étaient travailleurs sociaux d'autres pas, qui venaient d'autres heu... mais ils faisaient le même travail. Après, on sait qu'on a chacun des affinités avec des problématiques sociales, ou l'emploi, la formation, on a tous des approches différentes. Bon, bah c'est comme ça, c'est des tournants mais on avait le même profil, y'avait pas d'histoire "ah toi, t'as pas de diplôme travailleur social ou à toi truc muche" enfin, voilà, y'avait pas de... ici apparemment y'a une distinction ! [...] J'ai... je l'ai vu à une des réunions, il y a deux mois peut-être... on t'en a parlé ?

MH : Non, on m'en n'a pas parlé....

Elise : Où heu... où les deux plus anciennes d'ici heu avaient connu une période compliquée parce qu'il manquait pas mal d'agents etc donc elles avaient supporté le service, la supervision etc et la collègue a demandé heu... à voir si cette supervision continuait et allait être en rapport avec la n+3 en entretien. Mais elle voulait que les travailleurs sociaux parce que les agentes d'insertion, c'est différent. Donc du coup, c'est vrai que ça a mis un froid heu... à la réunion parce que du coup, y'avait tout le monde !

Elise, conseillère en économie sociale et familiale, 46 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

Dans cet extrait d'entretien, il est question de visibilité vis-à-vis de la direction de l'action sociale et de promotion professionnelle. Si les deux plus anciennes assistantes sociales demandent à avoir une personne de la direction de l'action sociale comme superviseur, c'est pour avoir une reconnaissance de leur travail et être rétribuées symboliquement ou financièrement. Il s'agit pour elles de passer outre les décisions de la directrice d'agence qui cherche à promouvoir une agente d'insertion qui a un statut inférieur à elles. En promouvant cette personne parce que ses résultats quantitatifs correspondent aux attentes de la direction d'agence, celle-ci recompose les hiérarchies symboliques. Les anciennes travailleuses sociales cherchent alors à rétablir un ordre social qu'elles maîtrisent en demandant une supervision par la direction de l'action sociale.

Les encadrantes de proximité qui temporisent la réforme ont également tendance à modifier les règles sociales concernant l'évolution professionnelle des travailleuses sociales. Anna est une conseillère en économie sociale et familiale travaillant depuis 9 ans dans un Pôle Insertion. Pour évoluer professionnellement, elle est devenue « référente inclusion numérique ». En plus d'accompagner les allocataires, son travail consiste à référencer les associations financées par le plan stratégique d'inclusion numérique sur son arrondissement et à les promouvoir auprès de ses collègues. Parallèlement, Amour, une assistante sociale travaillant depuis 11 ans dans le Pôle Insertion, souhaite, elle aussi, évoluer professionnellement. Elle devient « référente santé », c'est-à-dire qu'elle crée des partenariats institutionnels pour organiser la prise en charge de personnes ayant des problèmes de santé. Au cours de l'enquête, Anna est promue encadrante de proximité, soutenue par la directrice d'agence, tandis qu'Amour demeure travailleuse sociale.

**Conclusion partielle.** Les encadrantes de proximité jouent un rôle important dans la construction des normes concurrentes de professionnalisme. Ainsi, dans les agences où elles adoptent une attitude gestionnaire, le professionnalisme organisationnel est particulièrement visible tandis que dans celles où elles temporisent la réforme, il est difficilement identifiable. Tony Evans (2011) avait déjà montré que les encadrantes de proximité jouaient un rôle important dans le rapport que les professionnelles entretenaient avec les réformes. On montrera dans la suite de la thèse que leur pouvoir discrétionnaire vis-à-vis de la dématérialisation dépend du positionnement des directrices d'agence. Malgré ces ajustements différenciés, les encadrantes de proximité recomposent les hiérarchies symboliques en agence. L'évolution professionnelle ne se fait plus à l'ancienneté mais selon l'investissement dans la réforme, y compris chez celles qui la temporisent. Plus qu'un conflit de génération, il s'agit d'un conflit d'organisation (Flamant, 2005) puisque les règles sociales ont changé ce qui tend à engendrer des tensions parmi les groupes professionnels.

## Conclusion du chapitre 2.

Malgré une cohésion du groupe autour des questions d'aide à autrui et d'appartenance aux professions intermédiaires de l'Etat, la dématérialisation fragmente les groupes professionnels en faisant naître deux normes concurrentes de professionnalisme. Les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales appartenant au professionnalisme organisationnel sont généralement dans une position sociale et professionnelle instable en raison d'un déclassement professionnel, d'une précarité dans l'emploi ou d'une situation familiale fragile. Elles s'investissent dans la dématérialisation pour stabiliser leur position, espérant soit une ascension professionnelle soit une titularisation. En ce sens, elles deviennent les relais d'une rationalisation gestionnaire. Les professionnelles de métier ont une position sociale et professionnelle plutôt stable. Fonctionnaire ou en CDI, elles considèrent le poste qu'elles occupent actuellement comme l'aboutissement de leur carrière professionnelle après avoir connu de longues périodes de chômage ou des bifurcations scolaires déstabilisant leurs situations sociale et professionnelle. Ces normes se sont construites autour de socialisations générationnelles différentes, de segmentations statutaires à la suite des réformes du New Public Management et du rôle des encadrantes de proximité qui, dans leurs pratiques, recomposent les hiérarchies symboliques. Cette fragmentation conduit également à un affaiblissement syndical. Malgré ces divisions, les groupes professionnels n'éclatent pas. Ils sont pris dans des tensions permanentes, donnant à voir des rapports de pouvoir pour qu'une norme de professionnalisme s'impose à l'autre. Les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales appartenant au professionnalisme organisationnel sont soutenues par les directions et les encadrantes de proximité ce qui les rend plutôt dominante. La dématérialisation vient déstabiliser les professionnelles de métier. Leur professionnalisme est peu reconnu voire remis en cause par les directions, l'encadrement de proximité et leurs collègues. Pour défendre leurs intérêts et la légitimité de leur expertise, ces professionnelles de métier mettent en œuvre un certain nombre de stratégies. Elles font part de leurs émotions en entretien, manière de montrer qu'elles ne sont pas remplaçables par des outils de gestion. Elles font preuve de solidarité entre collègues pour échanger sur des situations, outrepassant les écrits inscrits sur ces mêmes outils. Ces capacités d'agir, bien que diffuses, sont néanmoins un moyen d'affirmer et de légitimer une norme endogène de professionnalisme.

## CONCLUSION DE LA PARTIE 1.

Avec le déploiement de la dématérialisation, l'autonomie professionnelle est menacée en raison de l'intervention de plusieurs acteurs redéfinissant de façon exogène le travail des professionnelles. Premièrement, les directions centrales, à travers le déploiement d'outils de gestion, imposent un ensemble de normes professionnelles exogènes. En demandant aux conseillères à l'emploi d'utiliser à chaque entretien l'outil de diagnostic, en faisant apparaître des tableaux de bord qui mesurent l'activité des travailleuses sociales de Paris, en les équipant tour à tour d'une cartographie, de mails.net et en les enjoignant de « ne pas faire à la place » des chômeur.ses, il s'agit d'infléchir les définitions du travail de ces professionnelles en orientant leurs comportements vers la performance des administrations publiques. Ces règles édictées et la quantification de leur activité renforcent le processus de bureaucratisation. Deuxièmement, en introduisant des plateformes informatiques, la dématérialisation introduit une « rationalité externe » (Borzeix, 2003) : les chômeur.ses. Iels peuvent contrôler l'activité des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales de Paris en consultant leur compte personnel. Iels ont la possibilité de voir si elles ont agi sur leur dossier en validant les pièces justificatives envoyées ou si elles ont répondu aux mails. Troisièmement, les cadres de proximité se font les relais de façon plus ou moins actives des normes exogènes de professionnalisme en contrôlant tantôt les chiffres produits, tantôt les pratiques des travailleuses. Quatrièmement, les professionnelles appartenant au professionnalisme organisationnel imposent elles-aussi ces normes exogènes en devenant des « référentes inclusion numérique », des ambassadrices du numérique, des contrôleuses du travail de leurs collègues. Ces « entrepreneuses de morale » (Becker, 1963) viennent déstabiliser l'ordre social des groupes professionnels.

Cette partie met cependant en évidence que l'autonomie des conseillères à l'emploi est plus réduite que celle des travailleuses sociales. On observe donc des dynamiques professionnelles variées (Boussard, Demazière, Milburn, 2010) face à la dématérialisation. Pour les auteurs, ces dynamiques s'expliquent par des degrés de protection collective différents comme la présence d'institutions syndicales fortes ou non et de solidarités propres à certains métiers. L'hétérogénéité des groupes professionnels, les conditions d'emploi et les statuts distincts ainsi que les valeurs variées sont d'autres raisons expliquant ces dynamiques. Au cours de ces chapitres, on a pu voir que le travail des conseillères à l'emploi est très encadré et contrôlé à travers un outil de diagnostic et un chronométrage du temps de travail. Elles ont par ailleurs été confrontées à de nombreuses réformes antérieures à la dématérialisation ayant segmenté leur groupe professionnel autour de statuts public/privé et de métiers distincts. De plus, leur mandat s'est transformé depuis 2012, passant d'un travail d'intermédiation à un travail de surveillance des chômeur.ses. Enfin, toutes les encadrantes de proximité rencontrées s'approprient la dématérialisation, les unes par une traduction volontariste, les autres en la temporisant. Tous ces éléments conduisent à un effritement de ce groupe professionnel aboutissant à l'émergence d'un professionnalisme organisationnel, aujourd'hui dominant dans les agences. Les travailleuses sociales sont parvenues à

endiguer les effets de la réforme en raison d'un groupe professionnel plus soudé. La déségmentation de ce groupe (Molina, 2022), les encadrantes de proximité majoritairement issues du métier et le renforcement de leur mandat ralentissent l'émergence d'un professionnalisme organisationnel même s'il commence à apparaître. Elles parviennent ainsi à mieux protéger leur autonomie professionnelle que les conseillères à l'emploi. Si ces différences de trajectoire des groupes professionnels ont des impacts concrets sur la manière dont les professionnelles s'approprient, détournent ou subvertissent la dématérialisation, la partie suivante met en évidence que les professionnelles ont tendance à s'accommoder de ce dispositif de gestionnaire.



## PARTIE 2. S'ACCOMMODER DE LA DEMATERIALISATION DES SERVICES PUBLICS DE L'EMPLOI

Bien que l'autonomie des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales soient réduites en raison des multiples contraintes qui pèsent sur elles depuis la dématérialisation, elles ne subissent pas passivement ce dispositif gestionnaire. En effet, elles mettent en place des stratégies, font valoir leur pouvoir discrétionnaire, font preuve de capacités d'agir pour ajuster la dématérialisation à leurs pratiques de travail. Autrement dit, elle « font avec » (de Certeau, 1990) la dématérialisation des services publics de l'emploi, elles s'en accommodent. En travaillant sur la manière dont les parents s'approprient, détournent ou subvertissent la carte scolaire, Lorenzo Barrault-Stella (2013) a mis en évidence que « les administrés peuvent ruser, mettre en œuvre des tactiques parfois dissimulées ou encore disposer de marges de manœuvre et d'adaptation pour “faire avec” » (p. 61) ce dispositif d'action publique. Il propose de parler d'accommodements pour montrer que « les parents peuvent se conformer, contourner ou encore négocier l'action publique » (p. 62). Les travaux sur la *street-level bureaucracy* (Lipsky, 1980) mettent également en évidence que les agentes usent de leur pouvoir discrétionnaire pour contourner, négocier ou rigidifier les règles bureaucratiques (Spire, 2008 ; Dubois, 2010). S'inspirant de ces travaux, on montrera que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales s'approprient, détournent, subvertissent les outils de gestion et les règles qui les accompagnent. Cela passe par des usages spécifiques des outils de gestion pour mener un travail de qualité, par des manières de compenser les défauts d'organisation pour que l'organisation fonctionne ainsi que par une valorisation de leurs rôles au travail ou des négociations des tâches pour avoir une reconnaissance du travail et valoriser leur profession. Les normes de professionnalisme, on le verra, structurent ces pratiques quand il s'agit, par exemple, de négocier des tâches avec les cadres de proximité ou quand il s'agit de mener des entretiens avec les chômeur.ses. Ces processus de négociations des tâches, cette appropriation des règles bureaucratiques pour en faire des règles autonomes (Reynaud, 1988), ces jeux de rôles pour valoriser leur profession mettent en évidence qu'à travers ces différentes tactiques, elles s'accommodent de la dématérialisation malgré, on le verra, un déclassement dans le travail et un appauvrissement du travail.

Pour en rendre compte, on s'appuiera ici exclusivement sur le matériau ethnographique constitué d'observations participantes dans les espaces numériques de Pôle Emploi, d'observations directes réalisées dans les Pôles Insertion et à Pôle Emploi ainsi que des entretiens menés avec les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi. On s'attachera dans une première partie à montrer que les normes de professionnalisme structurent la signification d'un travail de qualité. Pour cela, on partira du travail des conseillères à l'emploi pour montrer que la dématérialisation vient densifier leur travail et le disperser. On montrera que les professionnelles se situent du côté du professionnalisme organisationnel

ont tendance à s'approprier les tableaux de bord quantitatifs, à s'organiser pour respecter les temps d'entretien impartis. A l'inverse, les professionnelles de métier n'organisent pas leur travail en fonction du tableau de bord et dépassent régulièrement les temps d'entretiens. Néanmoins, on mettra en évidence que l'ensemble des conseillères à l'emploi comblent les défauts d'organisation suite à la mise en place de la dématérialisation en s'accordant sur des règles de travail collectives.

Dans une deuxième partie, on s'intéressera plus spécifiquement aux travailleuses sociales en montrant que la dématérialisation vient transformer un travail reposant essentiellement sur l'écrit. Elle vient encadrer les modalités d'écriture empêchant les professionnelles de justifier les situations des allocataires, de négocier avec leurs interlocuteurs. Parce qu'elles sont un groupe professionnel plus structuré, on montrera que, même s'il existe des pratiques distinctes entre professionnelles de métier et professionnelles du côté du professionnalisme organisationnel, elles s'accordent sur des pratiques collectives pour résister à la dématérialisation ou au contraire, renforcer ses effets.

## Chapitre 3. Le souci du travail bien fait

Bien que deux normes de professionnalisme s'opposent, l'engagement dans le métier s'est majoritairement fait au nom de l'accompagnement, dotant les groupes professionnels respectifs d'une certaine cohésion. Mais la notion d'accompagnement signifie des choses différentes pour les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales. Les premières considèrent que cet accompagnement est tourné vers l'emploi. Elle doit permettre aux chômeur.ses d'obtenir un travail. Pour cela, elles les envoient en formation, leur fournissent des aides financières pour se rendre en entretien ou payer le permis de conduire, réalisent des Validations d'Acquis par l'Expérience<sup>79</sup> (VAE) dans le cadre d'une reconversion professionnelle. Les secondes considèrent que l'accompagnement est avant tout sociale c'est-à-dire qu'elle doit permettre aux chômeur.ses d'avoir une situation sociale stable. Pour cela, elles réalisent des demandes d'aides financières, des aides au logement, ouvrent des droits, font des enquêtes dans les familles dans le cas d'enfants en danger. Chaque groupe professionnel a ainsi spécialisé son activité afin de se différencier du groupe concurrent et d'affirmer ses spécificités. Ces deux groupes professionnels ne réalisent donc pas complètement les mêmes tâches et la visée du travail est différente. Par ailleurs, les normes concurrentes de professionnalisme interne à chaque groupe professionnel mettent en évidence que ce souci de la qualité du travail diffère. Pour définir le travail bien fait, on reprend la définition d'Yves Clot (2021) pour qui « sous l'impulsion du goût du travail bien fait, de l'acte efficace, au sens « quasi esthétique » de la chose et au-delà même du sentiment de s'accomplir soi-même dans l'effort, ceux qui travaillent se plaisent à penser que leur vie est utile » (p. 32). Pour les professionnelles appartenant au professionnalisme organisationnel, l'utilité consiste à rendre l'organisation plus performante dans la mise à l'emploi des chômeur.ses. On peut parler d'une utilité pour l'organisation. Elle s'oppose à une utilité sociale qui caractérise les professionnelles de métier. Ce chapitre vise donc à explorer comment les travailleuses appartenant à des normes de professionnalisme distinct parviennent à mener un travail de qualité en étudiant leur appropriation des règles bureaucratiques depuis la dématérialisation.

Précédemment, on a montré que la dématérialisation s'inscrit dans des outils informatiques qui, d'une part quantifient l'activité des professionnelles, d'autre part font émerger de nouvelles règles bureaucratiques (chap. 1). Elle participe en ce sens à une rationalisation gestionnaire et bureaucratique de l'activité. Or, ces rationalisations présentent un certain nombre de « défauts d'organisation » (Raveyre, Ughetto, 2006). Les injonctions contradictoires, les défaillances dans la mise en œuvre d'outils informatiques sont autant de problématiques concrètes auxquelles les travailleuses sont confrontées. Or, malgré ces défauts d'organisation, les agences continuent à fonctionner. Pour

---

<sup>79</sup> La VAE est un dispositif permettant aux salariés disposant d'une certaine ancienneté d'obtenir un diplôme ou une certification dans le métier dans lequel ils souhaitent se reconvertir professionnellement.

comprendre cette tension, il faut insister sur le rôle déterminant des travailleuses. Ce sont elles qui viennent combler ces « défauts d'organisation » (Raveyre, Ughetto, 2006) si bien que l'on peut parler d'une efficacité « malgré tout » (Clot, 2008) c'est-à-dire qu'elles font preuve d'une « ingéniosité compensatoire, [d'une] sorte d'engagement professionnel pour « faire ce qui doit être fait », en dépit des obstacles inattendus générés par l'organisation elle-même » (p. 102). Ce chapitre s'intéresse donc au « travail d'organisation » (de Terssac, 2011) des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales c'est-à-dire au « processus d'échange négocié de règles par lequel les sujets modifient et construisent leurs relations dans un cadre de subordination » (p. 97). On montrera alors que l'accumulation de règles et d'outils n'abolie pas le pouvoir discrétionnaire des agentes, que plus de règles peut créer plus de discrétion (Evans, Harris, 2004). Dès lors, il s'agit de comprendre comment chaque groupe professionnel construit ses propres règles de travail, malgré les normes de professionnalisme qui les opposent, pour, non seulement faire fonctionner l'organisation mais aussi mener un travail de qualité. Or, comme le souligne Dominique Lhuilier (2014), la définition de la qualité du travail diffère selon des jugements de critères, des conflits de normes, la conception du métier des professionnelles. Dès lors, comment les professionnelles font pour mener un travail de qualité malgré les défauts d'organisation observés ? Observe-t-on des pratiques de travail différentes entre le professionnalisme organisationnel et le professionnalisme de métier ? A contrario, observe-t-on des pratiques collectives visant à s'approprier, détourner voire subvertir les règles bureaucratiques pour que l'organisation fonctionne ? Pour répondre à ces questionnements, on repartira des dynamiques plurielles des groupes professionnels pour mettre en évidence que ce « travail d'organisation » (de Terssac, 2011) est plus ou moins collectif selon que l'on se penche sur les conseillères à l'emploi ou sur les travailleuses sociales.

Dans une première partie, on montrera que les pratiques professionnelles des conseillères à l'emploi, pour faire face aux défauts d'organisation, sont structurées par cette opposition entre normes organisationnelles et normes professionnelles. Les conseillères à l'emploi appartenant au professionnalisme de métier négocient entre elles pour mener un travail de qualité ce qui tend, malgré les multiples segmentations de ce groupe, à mettre en œuvre des règles de travail collectives. En revanche, les conseillères du côté du professionnalisme organisationnel se rendent compte que l'utilisation des outils de gestion n'est pas tenable, engendrant un écart entre les discours et les pratiques ce qui tend à les isoler.

Il en va tout autrement pour les travailleuses sociales étudiées dans une seconde partie. Les frontières entre les professionnelles de métier et les travailleuses du côté du professionnalisme organisationnel sont brouillées en raison notamment de la structuration collective du groupe professionnel. Parce qu'elles sont un groupe professionnel plus soudé que celui des conseillères, reposant sur une évaluation par les pairs plus forte, elles parviennent à mieux moduler la dématérialisation. Même si quelques pratiques diffèrent, elles sont relativement atténuées. On verra néanmoins que la dimension territoriale joue un rôle important dans la différenciation de ces pratiques.

## I. Le travail des conseillères à l'emploi face aux défauts d'organisation

Pour les conseillères à l'emploi, la dématérialisation des services publics a engendré une réduction du temps consacré aux entretiens. La multiplication des outils de gestion a engendré une procéduralisation du travail, c'est-à-dire une augmentation du nombre de protocoles à respecter. Par ailleurs, les défauts d'organisation empiètent sur ces temps d'entretien. Les professionnelles de métier ont le sentiment de passer beaucoup de temps sur l'ordinateur et d'être peu à l'écoute des chômeur.ses alors qu'elles valorisent cette tâche. Pour maintenir l'effectivité de ces tâches prestigieuses, elles s'approprient, détournent, subvertissent l'usage des outils de gestion pour réaliser un travail de qualité avec les chômeur.ses. Concernant les conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel, elles s'approprient partiellement ces outils car les règles bureaucratiques ne leur permettent pas d'être opérationnelles en entretien.

### A. Des temporalités du travail percuté

La première impression qui ressort des entretiens menés avec les conseillères à l'emploi est l'emprise croissante des outils de gestion dans leur travail. La dématérialisation, parce qu'elle a pour conséquence une bureaucratisation « au carré » (Bezès, 2020) à travers la multiplication de règles de contrôle et un accroissement de la quantification du travail, provoque une augmentation du nombre de micro-tâches à réaliser pour remplir ces outils. Mais la durée des entretiens n'a pas augmenté. On peut en ce sens parler de « densification des tâches » (Ughetto, 2007) pour qualifier « les tâches qui constituent très officiellement la charge de travail [et qui] paraissent avoir, de plus en plus, pour propriété, de se démultiplier, de se ramifier, plus officieusement » (p. 33). Pour l'auteur, cette densification des tâches fait peser de plus en plus d'exigences contradictoires sur les salariées. Néanmoins, les anciennes et les nouvelles conseillères du côté du professionnalisme de métier ont un rapport différencié à ce processus.

#### 1. Anciennes et nouvelles du côté du professionnalisme de métier : un rapport différencié à la densification des tâches

Les conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme de métier ne perçoivent pas toutes la dématérialisation de la même manière. On observe une différence entre les anciennes conseillères à l'emploi, arrivées entre les années 1990 et 2000 à l'ANPE, et les nouvelles conseillères, arrivées depuis les années 2010. Pour les premières, la dématérialisation vient remettre en cause une expertise acquise de longue date visant à identifier visuellement les chômeur.ses en difficulté sociale et professionnelle, à mobiliser des partenaires qu'elles jugent pertinents pour répondre aux demandes des accompagnés.es. Pour les secondes, devant la difficulté à maîtriser les prestations, les aides financières, les dispositifs d'action publique comme la VAE, la maîtrise de l'outil informatique est un moyen de mettre en scène une technicité au travail.

- a) Pour les nouvelles : entre mise en scène de leur technicité au travail et revalorisation symbolique de leur métier

Les nouvelles conseillères à l'emploi mettent en évidence que la dématérialisation permet un traitement rapide des demandes, une résolution en quelques clics des problèmes administratifs :

Léopold : Donc pour moi le numérique, ça nous libère des tâches peu intéressantes et ça nous permet de nous concentrer sur des activités à forte plus-value, et des choses plus intéressantes pour nous au final. Y'a un exemple concret, c'est le traitement des AIF (Aide Individuelle à la Formation). Bon, c'est la direction dans cette agence qui prend la décision d'acceptation ou de refus. Donc ça, avant, les gens apportaient un devis en papier avec d'autres documents. Y'avait toute une manipulation à faire... Maintenant c'est par informatique... en trois clics tu peux valider l'AIF, et donc la transmettre à la direction pour acceptation ou refus. Là, on gagne un temps fou pour moi.

Léopold, conseiller à l'emploi, 38 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Léopold, un conseiller à l'emploi arrivé en agence en 2014, trouve plutôt des avantages à l'informatisation de son travail. S'il concède durant l'entretien que le travail administratif se densifie en raison d'une augmentation du nombre des outils de gestion et des règles qui les accompagnent, il a tendance à minimiser ces contraintes bureaucratiques. Il prend l'exemple de l'Aide Individuelle à la Formation (AIF). Il s'agit d'une demande de financement faite par un.e chômeur.se pour une formation que la direction de l'agence doit valider. Avec ce formulaire dématérialisé, il met en évidence le temps gagné à traiter des tâches administratives à travers une activité du clic. Auparavant, les conseillères à l'emploi devaient se déplacer pour aller chercher ce formulaire, puis le remplir, l'insérer dans un dossier, le transmettre aux cadres. Aujourd'hui, il lui suffit de le trouver sur le site de Pôle Emploi, le remplir et l'envoyer par mail aux cadres. Cette procédure simple lui fait dire que les outils informatiques devraient être au service des conseillères à l'emploi en leur permettant d'accélérer le traitement des tâches administratives qui sont les moins satisfaisantes pour leur libérer du temps sur les tâches plus valorisées, c'est-à-dire la relation avec les chômeur.ses. Ces nouvelles travailleuses mettent aussi en lumière qu'elles ne perdent plus de papier depuis que tout est tracé sur l'ordinateur :

Tom : Et quand le type nous dit "ouais j'ai transmis mon attestation employeur, y'a deux semaines et je comprends pas, c'est toujours pas saisi. Heu, là je suis un peu pris à la gorge parce que justement urgence financière ou quoi que ce soit" ok, pas de soucis, je vous envoie au service indemnisation. Le document il est présent, on fait deux clics, on récupère l'attestation employeur, on la saisie, on la traite, on traite le dossier, au revoir ! Donc plutôt cool quand même... Tout ce qui est transmis n'est pas perdu et visualisable en plus donc... même s'il est rejeté, on peut toujours

revenir dessus et le visualiser. Donc ça c'est.... pour le coup, ça a permis une vraie avancée pour le traitement des dossiers et dans la rapidité du traitement des dossiers.

Tom, conseiller à l'emploi, 33 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris

Le fait de tracer le dossier et le fait d'avoir les pièces sur ordinateur leur permettent de ne traiter qu'une seule fois la demande des chômeur.ses là où auparavant, elles traitaient plusieurs fois une même demande pour une même personne. Tom, un conseiller à l'emploi arrivé en 2010, prend l'exemple ici des attestations d'employeurs. Quand une personne s'inscrit au chômage, elle transmet une attestation employeur qui atteste qu'elle a perdu son emploi. Ce n'est qu'une fois que l'attestation employeur a été traitée que les chômeur.ses peuvent percevoir leur allocation. Avant la dématérialisation, les chômeur.ses fournissaient leur attestation employeur au guichet. Elle était déposée dans une bannette, récupérée par le service indemnisation qui devait la traiter. Au bout de quelques semaines, si les chômeur.ses n'avaient pas reçu leur allocation, iels revenaient à Pôle Emploi pour demander où en était leur dossier. A l'accueil, une conseillère regardait le dossier des chômeur.ses sur informatique pour savoir à quelle date iels s'étaient inscrit.es et elle leur demandait de patienter encore un peu. Quelques semaines plus tard, les chômeur.ses se rendaient de nouveau à Pôle Emploi pour la même demande. Une conseillère vérifiait le dossier sur informatique puis appelait par téléphone le service indemnisation pour savoir ce qu'il en était. Dans le cas où le papier était perdu, elle en faisait part à la personne qui devait redemander une attestation employeur originale à son employeur pour la retransmettre à Pôle Emploi. Autrement dit, les conseillères effectuaient de nombreuses micro-tâches pour une seule et même personne à savoir vérifier plusieurs fois le dossier, appeler le service indemnisation, transmettre les papiers. Aujourd'hui, les conseillères à l'emploi accèdent à l'attestation employeur par le compte personnel des chômeur.ses et en cas de problème, elle contacte immédiatement le service indemnisation, permettant de traiter le dossier en une seule fois. Cette rapidité dans l'exécution des tâches leur permet de revaloriser symboliquement leur profession auprès des chômeur.ses alors qu'elles font face à un déficit de légitimité sociale qui, comme le souligne Lynda Lavitry (2015), « se nourrit d'abord de l'impuissance politique à combattre le chômage » (p. 41).

Parler de « trois clics » pour réaliser une démarche permet aux nouvelles travailleuses de mettre en scène leur technicité au travail et montrer leur maîtrise des outils informatiques. On ne pourra pas aller jusqu'à dire que le traitement informatique constitue leur vrai boulot (Bidet, 2011), c'est-à-dire la part de leur activité qu'elles souhaitent vivement conserver. Leur propos est plutôt de dire que la technique devrait être au service de l'écoute, de l'aide apportée aux chômeur.ses. Autrement dit, la rapidité des tâches d'exécution par l'outil informatique, la visibilité qu'elles ont sur un écran, le fait de pouvoir tracer les dossiers pour savoir où elles en sont dans le suivi, leur permettent de réaliser un bon travail c'est-à-dire de répondre en une seule fois à la demande des personnes au guichet. Faire un bon travail, c'est voir les chômeur.ses repartir content d'un traitement efficace et rapide de leur demande pour obtenir des remerciements qui sont autant de gage de reconnaissance de leur travail. La mise en scène de cette

technicité associée à une rapidité dans l'exécution des tâches leur permet de se distinguer nettement des pratiques des anciennes travailleuses :

Amélie : Mais sur d'autres collègues qui sont là depuis 30, 35 ans, 40 ans où eux ils ont tout commencé à la main ! Ouais là, on voit qu'il y a un vrai heu... y'a une difficulté d'adaptation au niveau des outils et même, des fois un refus tu vois ? De vouloir se confronter à ça ! Ça va trop vite pour eux, maintenant ça va trop vite ! Mais alors eux, ils sont noyés un peu sous cette masse. Moi en tout cas, je le prends bien. Tout est bon à prendre, tout ce qui peut aller dans le sens de ça me facilite la vie, c'est génial.

Amélie, conseillère à l'emploi, 30 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris

En montrant qu'elles ont intériorisé le geste du clic, le fait de taper à l'ordinateur, d'avoir des astuces pour être productives avec les outils informatiques, elles montrent leur maîtrise technique et la rapidité de leur travail bureaucratique. Par cette tactique, elles se valorisent face à des anciennes qui, selon elles, maîtriseraient mal les outils informatiques.

#### b) Pour les anciennes : un accroissement de la charge de travail

Les plus anciennes mettent en évidence que la dématérialisation les éloigneraient de la relation avec les chômeur.ses. En comparant leur métier d'hier à celui d'aujourd'hui, elles affirment que non seulement de nouveaux outils sont apparus (outil de diagnostic, profil de compétences), engendrant une multiplication du nombre de clics à réaliser, mais que la nouvelle ergonomie des outils existants ne réduit pas significativement ces micro-tâches :

Léone : On nous a mis des outils qu'on a amélioré mais qui ont encore plus fait grandir notre travail. Mais du coup ça devient très très complexe parce que quand on est sur le dossier d'un demandeur (elle regarde sur son ordinateur), qu'on commence par-là, qu'on remplit tout l'identité, qu'on vérifie ça [l'allocation] qu'après on passe là [les alertes], qu'après on passe là [l'accompagnement] et qu'on remplit tout ça tout ça tout ça, on revient... je sais même pas comment on revient d'ailleurs.... sur le profil de compétences, qui en est encore un autre, un troisième type... mais pas le même. Là, on en est déjà à 5 [onglets différents] ... heu, qu'après on va sur la grille de projet d'action qui est encore autre chose pour prescrire quelque chose, qu'après on saisit l'entretien et que ça on doit le faire à tous les entretiens.

MH : Ça, c'est la procédure à faire à chaque entretien ?

Léone : Oui. Ça fait beaucoup de choses à faire en une demi-heure !

Léone, conseillère à l'emploi, >50 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris

Cette conseillère à l'emploi, arrivée à Pôle Emploi durant les années 2000 et appartenant au professionnalisme de métier, met en évidence la plus grande charge de travail à réaliser dans un temps limité. Léone parle d'une trentaine de minutes par entretien de suivi car il s'agit du temps normalisé par les conseillères pour recevoir le plus de chômeur.ses en une demi-journée. Néanmoins, elles ont la main sur le temps d'entretien alloué aux chômeur.ses. Pour continuer à entretenir une relation basée sur l'échange, Léone allonge ses temps d'entretien. Cela lui permet de bien faire son travail sans se laisser envahir par ce surcroît de micro-tâches. Si elle met en évidence que son travail s'est complexifié, c'est en raison d'un traçage plus précis des actes professionnels qu'elles font en rendez-vous avec les chômeur.ses. Les conseillères à l'emploi sont chargées de remplir les conclusions d'entretien, envoyer les chômeur.ses en prestation, vérifier les alertes sur leur outil de gestion, vérifier l'allocation, informer si les chômeur.ses sont venus en rendez-vous ou non. A ces tâches anciennes s'ajoutent le remplissage de l'outil de diagnostic, la vérification du profil de compétences. Ces différentes manipulations visent à tracer les dossiers des chômeur.ses de façon à historiser leurs parcours. Or ces protocoles occupent une place grandissante dans leur travail et viennent empiéter sur des tâches prestigieuses comme l'écoute et l'échange avec les chômeur.ses.

## 2. Une dispersion au travail : faire avec la multiplication des outils de gestion

La dématérialisation ayant pour principale conséquence de densifier les tâches, les conseillères à l'emploi se retrouvent à mener plusieurs tâches de front comme être attentives aux propos des chômeur.ses tout en remplissant les outils de gestion et regarder rapidement le temps d'entretien. Durant ce laps de temps, le téléphone peut sonner et elles reçoivent des mails.net. Face à cette « multi-activité » (Bidet *et al.*, 2017) qui percute les temporalités de travail, les conseillères à l'emploi apprennent à s'organiser. Elles développent des aptitudes pour faire face à la « dispersion au travail » (Datchary, 2004). Par ce terme, l'auteur signifie que l'activité tend à devenir plus complexe, plus interrompue, plus polyvalente. Mais les conseillères à l'emploi développent des tactiques différentes selon la valeur qu'elles accordent aux différentes tâches.

### a) Le cas des mail.net : une micro-tâche supplémentaire

Si les nouvelles travailleuses minimisent le poids des micro-tâches tandis que les anciennes mettent en évidence une densification des tâches, il n'en reste pas moins qu'elles s'accordent au sujet du défaut de conception de certains outils de gestion par les directions. Prenons le cas des mails.net à Pôle Emploi. Les conseillères à l'emploi reçoivent depuis 2015 des mails des chômeur.ses sur une plateforme particulière. Au moment de l'enquête, elles ont 72 heures pour y répondre. Si cette contrainte temporelle vient percuter les normes professionnelles en cela qu'elle oblige les travailleuses à s'adapter à la temporalité de l'organisation, ce n'est, contre toute attente, pas vraiment vis-à-vis de cet encadrement du travail qu'elles sont contrariées. Elles mettent plutôt en évidence que ce nouveau mode de communication dans leur travail vient se superposer à d'autres ce qui finit par parasiter leur activité :

Gaspard : Souvent, nos emplois du temps sont difficilement compatibles. Si on ne prévoit pas très à l'avance, ça devient très difficile. Faire de l'accompagnement, recevoir des personnes, traiter ses mails... Lire ses mails déjà, avoir l'information, la lire et la comprendre et l'intégrer dans les futurs actes professionnels. Donc gérer les mails des demandeurs d'emploi, répondre aux SMS, répondre au téléphone. C'est calme, mais des fois, vous avez des coups de téléphone de vos collègues. Ça peut être un peu plus chargé. Tout ça, ça fait des journées qui sont à rallonge. C'est très fatigant.

MH : Quand vous dites, des journées à rallonge ?

Gaspard : Des journées à rallonge, ce n'est pas en termes d'heures. C'est en termes d'intensité.

Gaspard, conseiller à l'emploi, >50 ans, statut privé, Pôle Emploi, Drôme.

Les conseillères à l'emploi sont sollicitées par les chômeur.ses à l'accueil et désormais par mails. Ils viennent s'ajouter aux mails de la direction et aux sollicitations des collègues qui ont des questions concernant des problématiques spécifiques. En étant sur une modalité d'accompagnement spécifique pour les jeunes<sup>80</sup>, Gaspard a en plus de cela un téléphone portable pour échanger par SMS avec eux. La direction considère en effet que les jeunes communiquent plus par ce type de canal que par mail. Dans les faits, Gaspard explique qu'il est autant sollicité par SMS que par mail. Ces nouveaux canaux de communication génèrent une surcharge cognitive (Isaac, Campoy, Kalika, 2007) et un manque de continuité dans l'activité de travail (Gonzalez, Mark, 2004), qui peuvent engendrer des souffrances et un sentiment d'intensification du travail (Gollac, Volkoff, Wolff, 2014). Au-delà de ces situations de surcharge de travail décrites par les travailleuses, les critiques reposent sur la manière dont la direction a conçu les mails.net :

Roseline : Moi, quand je suis arrivée, les demandeurs d'emploi, ils étaient convoqués par Pôle Emploi ou ils demandaient à rencontrer un conseiller [à l'accueil]. Et ils ont décidé de mettre en place les mails.net. [...] Donc au début, on devait avoir 80% de mails qu'on renvoyait à l'indemnisation. Depuis qu'ils ont mis le 39.49, on doit être à peu près à 50%, si c'est pas plus. Mais on a toujours des mails indemnisation. On peut répondre à quelques-uns, un mail de premier niveau, mais la plupart du temps, quand les gens écrivent un mail, c'est qu'il y a un problème de paiement.

Roseline, conseillère à l'emploi, 60 ans, statut public, Pôle Emploi, Drôme.

---

<sup>80</sup> L'accompagnement intensif jeune est une modalité d'accompagnement spécifique à Pôle Emploi mise en place en 2014. Elle vise à recevoir les jeunes de moins de 30 ans pour les insérer sur le marché du travail.

Lorsque la direction a conçu les mails.net, seules les conseillères à l'emploi recevaient les mails des chômeur.ses. Les conseillères indemnisation n'entraient pas en contact avec les chômeur.ses. Or, le contenu des mails relevait souvent des problématiques de paiement des chômeur.ses et faisait donc appel aux compétences des conseillères indemnisation et non pas à celles des conseillères à l'emploi. Les conseillères à l'emploi ont fait part de ce problème à la direction centrale ce qui a engendré le rétablissement du 39.49, le numéro de téléphone permettant aux chômeur.ses de joindre Pôle Emploi. Pour autant, les conseillères à l'emploi reçoivent toujours beaucoup de questions relevant de l'indemnisation par mail. Lorsque les questions sont trop techniques, ces dernières renvoient un mail aux chômeur.ses leur indiquant ne pas être en mesure de répondre à leurs questions. En effet, pour clôturer le mail en 72 heures, elles sont contraintes de rendre visible leur manque d'expertise sur le sujet. Elles s'exposent alors à des remarques comme « mais alors, à quoi vous servez ? ». Seules les anciennes conseillères à l'emploi ayant bénéficié de la double compétence parviennent à répondre aux chômeur.ses. La double compétence a été lancée lors de la fusion ANPE-ASSEDIC en 2008 qui visait à ce que les conseillères à l'emploi soient formées sur les questions indemnisation de telle façon que les chômeur.ses aient une interlocutrice unique capable de répondre aux problématiques concernant l'emploi et les indemnités. Par conséquent, seules les conseillères arrivées avant la fusion ont pu bénéficier de cette formation. Roseline répond aux chômeur.ses sur des questions indemnisation de premier niveau, c'est-à-dire relativement simple, bien que cela lui fournisse du travail supplémentaire. Si elle le fait, c'est pour faire bonne figure (Goffman, 1974) vis-à-vis de ces dernières c'est-à-dire montrer son utilité et sa compétence.

Par ailleurs, les mails.net posent toute une série d'autres problèmes techniques aux conseillères à l'emploi. Quand les chômeur.ses envoient un mail avec une question, les conseillères à l'emploi ne voient pas apparaître leur numéro de dossier. Souvent, les chômeur.ses ne le renseignent pas dans leur mail. Or, pour traiter leur demande, elles doivent se connecter sur leur dossier grâce à ce numéro. Cela les amène à répondre aux chômeur.ses pour leur demander leur numéro de dossier ce qui multiplie les échanges. Enfin, Pôle Emploi a mis en place des MeVo, des messages vocaux retranscrits dans les mails.net. Les chômeur.ses parlent sur leur ordinateur ou leur téléphone et l'outil retranscrit cette parole sous format écrit, laissant parfois des messages incompréhensibles :

Aline : Et puis on a les MeVo. Alors les MeVo, c'est des messages... Comment expliquer ? C'est des messages audios retranscrits par mail. Alors, ça donne... Quelques fois, j'avoue que c'est à mourir de rire, quoi. Il faut décrypter déjà le contenu du message ! Parce je pense pas que ça soit très au point (elle rit).

Aline, conseillère à l'emploi, 50 ans, statut privé, Pôle Emploi, Drôme.

Recevant des mails.net incompréhensibles, Aline tourne ce dysfonctionnement organisationnel en dérision pour masquer l'embarras qu'elle éprouve à être dans l'incapacité de répondre aux chômeur.ses.

Les MeVo ont été conçus pour celle.eux éprouvant des difficultés à écrire en langue française. D'après la direction, parler permettrait de résoudre ce manque de compétences scripturales. Mais la retranscription est inefficace et les conseillères à l'emploi se retrouvent à devoir traiter et clôturer des mails indéchiffrables. Pour ne pas perdre la face (Goffman, 1974), elles répondent en expliquant que l'outil de message vocal ne fonctionne pas ou finissent par donner rendez-vous aux chômeur.ses afin de régler leurs problématiques en présentiel. Tous ces dysfonctionnements organisationnels contribuent à densifier les tâches des conseillères à l'emploi.

#### b) Assurer la continuité du service malgré les problèmes informatiques

Parmi les autres défauts d'organisation que les conseillères à l'emploi pointent, et qui les empêchent de bien faire leur travail, il est régulièrement question en entretien des bugs informatiques. Ils contribuent à rendre le travail particulièrement pénible. Ces bugs informatiques sont liés aux changements de logiciels et à leurs mises à jour. Ils apparaissent régulièrement pendant l'enquête. A de nombreuses reprises, les conseillères à l'emploi ont dû se passer de l'informatique pendant leurs entretiens. Là encore, elles devaient pallier les défaillances organisationnelles. Un objet réapparaissait alors : le papier. En entretien, les conseillères à l'emploi prenaient des notes sous format papier afin de pouvoir, une fois le problème informatique résolu, remplir le dossier. Cela engendrait une surcharge de travail le lendemain des problèmes informatiques car elles devaient rattraper toutes les mises à jour des dossiers de l'avant-veille en plus du travail prévu initialement le jour même. De ce fait, les bugs informatiques désorganisent le travail des conseillères à l'emploi :

Elsa : Moi, j'ai fait un tiercé complet une matinée. J'avais... Oups... Internal Error sur le diagnostic. J'avais le petit smiley me disant « oups » aussi sur le profil de compétences et sur MAP, j'avais aussi l'erreur 500. Donc, j'avais le tiercé gagnant un matin et ça a duré bien 3 heures. Donc, c'était génial, quoi. Donc... Donc, voilà.

Elsa, conseillère à l'emploi, >30 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris

Ce matin-là, Elsa n'a aucun outil informatique qui fonctionne pour pouvoir mener un entretien avec les chômeur.ses. Les conseillères à l'emploi mettent en évidence la pénibilité associée à ces problématiques techniques. Comme le souligne Alexandre Mathieu-Fritz (2021) concernant les télépraticiens en médecine, « le problème de la “panne”, telle la coupure de réseau nécessitant de réitérer la procédure de connexion, implique de passer, soudainement, d'un registre d'activités visant des objectifs thérapeutiques à un autre lié prioritairement au traitement des dysfonctionnements techniques du dispositif » (p. 242). Dans le cadre des conseillères à l'emploi, elles passent d'un registre lié à l'écoute et au suivi des chômeur.ses à un registre technique visant à traiter des problèmes informatiques. Il s'agit là d'une charge cognitive supplémentaire d'autant plus que la plupart du temps, les conseillères à l'emploi suivent le script informatique lorsqu'elles échangent avec les chômeur.ses. En l'absence

d'outils informatiques fonctionnels, elles doivent faire l'effort de se souvenir des informations à leur demander pour les faire rentrer dans le script informatique une fois que celui-ci fonctionne. De ce fait, l'entretien est mené de façon beaucoup moins fluide qu'à l'accoutumé. Quand l'outil fonctionne, elles rentrent les informations des chômeur.ses dans les interstices du temps qu'il leur reste dans la semaine c'est-à-dire entre deux rendez-vous, s'attardent en soirée au bureau ou arrivent plus tôt dans la matinée. Elles se trouvent alors confrontées aux scripts informatiques et se rendent compte qu'il manque une information ce qui les amène à devoir recontacter les chômeur.ses ultérieurement. S'ils ne répondent pas, elles leur laissent un message leur demandant de leur envoyer un mail pour avoir les informations correspondantes et s'ensuivent alors des échanges par les mails.net. Ces bugs informatiques engendrent une réelle frustration car un bon entretien aurait pu être réalisé si elles n'avaient pas eu ces problèmes techniques. Les conseillères ont le sentiment d'une diminution de la qualité de leur travail, d'un travail empêché (Clot, 2015) c'est-à-dire que les conseillères ne se reconnaissent pas dans l'échange qu'elles ont pu avoir avec les chômeur.ses.

### c) S'adapter aux fréquentes évolutions des outils informatiques

Parmi les sources de dispersion au travail, le renouvellement fréquent des outils informatiques est coûteux pour les conseillères à l'emploi. Elles perdent du temps à s'approprier les nouvelles interfaces informatiques. Ce changement dans les outils les contraint à se réadapter à un nouveau visuel, à de nouveaux chemins informatiques à assimiler :

Léone : MAP c'est censé être tout au même endroit mais c'est pas le cas ! (silence, elle regarde sur son ordinateur). C'est pas le cas parce que si on clique... (elle regarde sur son ordinateur) on va débrancher pour aller sur les anciens écrans. Et, il faudra quitter pour revenir là, pour aller là, pour aller là pour se retrouver encore sur autre chose... Voilà, et y'a toujours pas le diagnostic d'ailleurs là. Heu... c'est pas (elle rit). Moi je trouve que, ah voilà, le diagnostic maintenant il est là.

Léone, conseillère à l'emploi, >50 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris

Pour ces conseillères à l'emploi, il faut assimiler de nouveaux gestes. Le changement d'outil de gestion informatique vient bouleverser des « techniques du corps » (Mauss, 1936) antérieurement acquises, c'est-à-dire ces mouvements de la main et des yeux réalisés sans réfléchir à force de les faire. Les anciennes comme Léone les ont intériorisés depuis plusieurs années. Pour s'approprier les nouvelles interfaces, elles doivent déployer un effort important. Les nouvelles, comme Eva, ne sont pas en reste :

Eva : Je suis contente parce que j'ai appris qu'il y avait tellement de bug que bah AUDE serait pas du tout enlevé pour l'instant et ça me rassure. Ça me rassure de savoir aussi que je suis pas toute seule. Mais ce qui m'énerve c'est que tout le monde me dit "c'est vraiment beaucoup plus agréable de travailler sur MAP" donc je me dis, faudrait vraiment que là pendant une semaine, je m'y mette

mais j'ai pas envie d'avoir l'air d'une.... (elle cherche ses mots) d'une incompetente devant le demandeur d'emploi qui cherche ses petits etc. Alors que je sais très bien qu'il faudrait que je le fasse une semaine. En plus j'ai plein de demandeurs d'emploi que ça dérangerait pas, que je connais. Mais non, je le fais pas. C'est un petit peu mon truc qui me panique. C'est un grand mot mais ça me met pas à l'aise.

Eva, conseillère à l'emploi, 36 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris

Eva est une jeune conseillère à l'emploi arrivée il y a trois ans à Pôle Emploi. Elle a peu d'ancienneté mais elle a été formée à AUDE et a déjà intériorisé les gestes techniques liés à cette interface. Par conséquent, elle privilégie l'utilisation de ce logiciel pour mener ses entretiens avec les chômeur.ses. En utilisant MAP, elle craint de perdre la face (Goffman, 1974) devant les personnes qu'elle reçoit en montrant qu'elle ne sait pas utiliser le nouvel outil. Pour éviter cela, elle continue d'utiliser l'ancien logiciel avec lequel elle est plus à l'aise.

Les conseillères à l'emploi qui utilisent MAP devant les chômeur.ses, et qui sont d'ailleurs plutôt du côté du professionnalisme organisationnel, me disent le faire pour s'habituer petit à petit à ce logiciel. Elles le font avec des chômeur.ses qu'elles connaissent, avec lesquels elles ont tissé une relation de longue durée ce qui leur permet de se protéger de leurs jugements. Les conseillères à l'emploi appartenant au professionnalisme de métier sont très rares à utiliser MAP. Lorsqu'elles tâtonnent devant cette nouvelle interface en entretien, elles expliquent aux chômeur.ses être « une quiche en informatique ». Elles multiplient les excuses, utilisant une stratégie de l'évitement (Goffman, 1974) permettant à la conversation de suivre son cours malgré les recherches de nouveaux chemins informatiques qui génèrent des interruptions dans l'échange. Cette stratégie d'évitement permet aussi aux chômeur.ses de surenchérir sur cette discussion, expliquant les difficultés qu'elle.eux-mêmes rencontrent et les comprendre. Cela permet aux conseillères d'avoir des informations sur la maîtrise des outils informatiques de leurs interlocuteurs et de savoir comment iels font leur recherche d'emploi et donc de continuer à être légitime dans leur accompagnement malgré cette problématique technique.

### 3. Travailler avec ces nouvelles temporalités

Cette densification du travail vient particulièrement percuter le temps consacré aux entretiens<sup>81</sup>. Il existe deux types d'entretiens. Les entretiens de diagnostic sont le premier type de rendez-vous. Les

---

<sup>81</sup> Depuis la fusion ANPE-ASSEDIC, l'emploi du temps des conseillères à l'emploi s'organise autour des tâches de rendez-vous de diagnostic, des tâches d'entretien, des tâches d'accueil et des tâches pour remplacer les collègues absents. Les conseillères à l'emploi disposent de peu d'autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps. Les cadres de proximité organisent leur emploi du temps. Généralement, les tâches de diagnostic correspondent à une demi-journée par semaine tandis que les tâches d'entretien correspondent à deux ou deux journées et demie par semaine. Les tâches d'accueil occupent plusieurs demi-journées par semaine selon que les conseillères à l'emploi soient du côté du professionnalisme organisationnel ou du côté du professionnalisme de métier. Par ailleurs, les conseillères sont chargées d'organiser des réunions avec des partenaires, tels que les acteurs associatifs dans le cadre de l'inclusion numérique, ou avec des employeurs pour l'organisation de journées de recrutements spécifiques. Ces activités leur prennent également une demi-journée à une journée par semaine. Enfin, le vendredi

travailleuses sont chargées d'évaluer la situation des chômeur.ses c'est-à-dire estimer à quelle échéance iels vont retrouver un emploi, les informer de leurs droits ainsi que de leurs devoirs. Ces entretiens sont chronométrés et durent 50 minutes maximum. Les conseillères à l'emploi reçoivent les chômeur.ses sur rendez-vous. Le deuxième type d'entretiens concerne les rendez-vous de suivi. Ils durent entre une demi-heure et une heure et ne sont pas chronométrés. Ce sont les conseillères qui programment le temps d'entretien lorsqu'elles convoquent les chômeur.ses. C'est à cette occasion qu'elles peuvent montrer leurs compétences concernant la recherche d'emploi, conseiller les chômeur.ses, faire les demandes d'aide à la mobilité.

#### a) Les entretiens de suivi

Pour les professionnelles de métier, il s'agit alors de faire en sorte que ce temps d'entretien soit le moins parasité par les outils informatiques de telle sorte qu'elles puissent se concentrer sur l'écoute et la proposition de solutions. Pour cela, elles adoptent différentes stratégies. Avant l'entretien de suivi, les conseillères à l'emploi regardent le dossier des chômeur.ses qu'elles vont recevoir. Elles consultent sur AUDE la synthèse de l'individu ce qui leur permet en un rien de temps d'anticiper la manière dont va se passer l'entretien. Cette consultation rapide est importante car elle permet d'effectuer ce travail entre deux rendez-vous et donc de mener l'entretien de façon efficace :

Mehdi : il faut dire les choses comme elles sont, la synthèse, l'écran de synthèse AUDE, elle est nickel ! Elle est nickel ! Le premier écran là, le premier écran, ça te donne une vue de l'ensemble par rapport au placement, de l'indemnisation des services et les informations personnelles. Boum ! D'un coup, tu vois tout ! Est-ce qu'il y a un courrier, est-ce qu'il y a des alertes ? On le voit directement !

Mehdi, conseiller à l'emploi, 55 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

---

Amélie : Là, je suis pas contente ! Je suis pas contente du tout ! C'est pas du tout ergonomique leur truc ! Non non.... alors si, c'est un peu stylé dans la manière où ça fait penser à une application, tu sais, comme si tu étais un peu sur ton téléphone ou ta tablette et y'a des petits pavés intéressants. Mais c'est pas ça dont j'ai besoin moi ! J'ai besoin sur une page d'accueil, d'avoir toutes mes infos essentielles ! C'est là-dessus que je vais gagner du temps ! Sur heu... et c'est ce qu'on avait sur AUDE hein ! Je te l'ai dit tout à l'heure, moi je commence tout de suite par l'indemnisation ! Où est-ce que vous en êtes ? J'ai besoin de savoir si le gars, combien de jours il lui reste ! Je vais pas

---

après-midi est dédié aux réunions d'équipe. Toute cette activité explique pourquoi les conseillères à l'emploi réalisent des tâches d'entretien sur l'équivalent d'un mi-temps.

commencer mon entretien pareil s'il reste trente jours de droit au monsieur ou à la dame, ou s'il a encore deux ans de droit. Tu vois ? L'urgence ne sera pas la même ! Et ça, cette info je l'ai pas !

Amélie, conseillère à l'emploi, 30 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Les conseillères à l'emploi comparent la nouvelle interface informatique de MAP avec la synthèse d'AUDE. La première éclate les informations des chômeur.ses dans différents onglets du logiciel ce qui ne permet pas aux conseillères à l'emploi de réaliser un travail de connaissance du dossier entre deux entretiens. Même si elles concèdent que l'appliquatif MAP présente une meilleure ergonomie, elles privilégient l'ancien outil de gestion car elles ont les informations qu'elles souhaitent immédiatement, ont une vision synthétique du profil, peuvent anticiper rapidement l'entretien.

Ce n'est qu'une fois que les conseillères à l'emploi ont les informations nécessaires en leur possession qu'elles se rendent dans la salle d'attente, invitent les chômeur.ses à les suivre puis à s'asseoir à leur table pour commencer l'entretien. Les entretiens peuvent être décomposés en trois temps. Le premier temps correspond au moment où elles laissent la parole aux chômeur.ses. S'ils sont énérvé.es parce qu'ils ont un problème dans leur dossier, elles les rassurent immédiatement. Les conseillères à l'emploi appellent différents interlocuteurs pour régler le sujet de tension et tournent leur écran d'ordinateur vers les accompagné.es. L'enjeu est de les rassurer et de rendre visible leur travail en menant un ensemble d'actions devant elle.eux. Par ces actes, qu'elles pourraient faire en amont de l'entretien en visualisant la synthèse, elles dramatisent leur activité (Goffman, 1973) car « si l'acteur veut que son activité ait une réelle portée au regard de ses interlocuteurs, il lui faut exprimer *pendant l'interaction* ce qu'il désire communiquer » (p. 36). Rendre visible cette activité permet d'apaiser les tensions. Lorsque les chômeur.ses ont de simples questions sans problématique particulière, elles y répondent. Dans tous les cas, elles prennent bien soin d'expliquer qu'elles ont consulté leur dossier avant leur venue. Par cette petite phrase, elles mettent en évidence qu'elles ont travaillé en amont de l'entretien afin de ne pas être marquées du sceau de l'inefficacité bureaucratique par les chômeur.ses (Weller, 1999).

Le deuxième temps correspond au moment où elles reprennent la main sur l'entretien en repartant des propos des chômeur.ses. Les conseillères à l'emploi leur proposent un projet de formation, vérifient le CV, contrôlent que le profil de compétences a bien été rempli, leur donnent des adresses d'associations lorsque les chômeur.ses maîtrisent mal le français par exemple ou les envoient en prestation. Cette deuxième partie de l'entretien correspond à un travail de négociation avec les chômeur.ses selon les problématiques rencontrées. L'idée est de les amener à accepter un atelier, une prestation, un projet de formation pour les mettre sur le chemin de l'emploi le plus rapidement possible. Il s'agit de l'activité que les professionnelles de métier préfèrent mener car elles déploient un ensemble de compétences pour les convaincre, donnent des explications pour mettre en évidence leur expertise et cherchent à trouver une cohérence entre ce qu'elles leur proposent et le parcours professionnel des chômeur.ses. En

revanche, les professionnelles se situant du côté du professionnalisme organisationnel ont tendance à prescrire les prestations demandées par la direction.

Enfin, la troisième partie de l'entretien, qui peut être conséquente, vise à remplir les outils de gestion. Les professionnelles de métier ont tendance à écourter cette partie de l'entretien en ne remplissant pas toujours l'outil de diagnostic par exemple. Les professionnelles du côté du professionnalisme organisationnel le remplissent et le mettent, généralement, à jour. Elles vérifient le profil de compétences, contrôlent qu'il est bien visible des recruteurs et vérifient que l'ORE<sup>82</sup> est bien à jour. Ensuite, toutes les conseillères à l'emploi écrivent les conclusions d'entretien dans un encadré informatique spécifique. Elles disposent de 400 caractères pour exposer l'échange et mettre en scène les qualités des chômeur.ses (Pillon, 2015c) puis cliquent sur des cases informatiques pour leur envoyer ou non la conclusion d'entretien. Il s'agit d'actes professionnels obligatoires. Si ces démarches ne sont pas réalisées, le dossier informatique des chômeur.ses est bloqué et elles ne peuvent pas en ouvrir un autre. Une fois l'entretien terminé, les conseillères à l'emploi reçoivent les chômeur.ses suivants et ainsi de suite.

Lorsque les rendez-vous s'enchaînent, que tous les chômeur.ses viennent en rendez-vous et que les temps d'entretien s'allongent, les conseillères à l'emploi font part d'une charge de travail importante :

Amélie : En fait, et c'est là la difficulté, c'est que t'es comme un serpent quoi ! Tu dois essayer de te faufiler entre chaque activité, de trouver un temps et ça, une semaine où tes demandeurs d'emploi viennent, tu n'as pas le temps de le faire ! C'est très très compliqué.

Amélie, conseillère à l'emploi, 30 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

En effet, les conseillères à l'emploi ont un ensemble de tâches administrative à réaliser comme le suivi des demandes de formation, d'aides à la mobilité, ou des VAE. Elles ont également les mails.net à gérer. Or, elles n'ont pas de plages horaires consacrées à cela dans leur emploi du temps. Pour parvenir à réaliser leur travail administratif au cours de la semaine, les conseillères à l'emploi réalisent une partie de ce travail sur les plages horaires de rendez-vous lorsque les chômeur.ses ne viennent pas. Elles peuvent également convoquer moins de chômeur.ses. Autrement dit, elles remplacent une partie de leurs tâches prestigieuses par des tâches moins prestigieuses pour que les dossiers des chômeur.ses soient à jour. Dans d'autres cas, elles réalisent ces tâches dans les interstices de temps libre qu'elles ont entre deux rendez-vous. L'autre stratégie consiste à arriver plus tôt le matin ou à repartir plus tard le soir. Pour

---

<sup>82</sup> On rappelle ici que l'ORE est l'Offre Raisonnée d'Emploi. Elle traduit les critères de recherche d'emploi des chômeur.ses dans des cases informatiques standardisées. Avec cet outil, iels reçoivent des offres d'emploi correspondant aux informations renseignées. S'iels refusent plus de deux offres d'emploi, iels sont radiés de l'institution.

traiter les mails.net, elles privilégient cette solution car il n'y a plus personne en agence et qu'elles ne sont plus dérangées :

Damien : Bah, c'est une petite charge mentale qui se rajoute au fur et à mesure qu'on est en entretien et pas forcément très disponible dans la journée, de se dire "ouais là il va falloir que je trouve du temps". Parce qu'on n'a pas un temps dédié aux mails.net. C'est pas comme si y'avait une plage bloquée automatiquement à chaque fois qu'on est en entretien pour pouvoir gérer tout cet aspect. Ce qui est plus compliqué à gérer par rapport aux mails, c'est cette logique de : j'ai tant de dossiers administratifs à gérer, plus les gens à rencontrer, plus les mails en surnuméraire... Alors bah, j'arrive tôt, j'en profite ou je finis tard j'en profite. Et y'a un moment où les choses se goupillent pas comme il faut et puis on se dit bah ça attendra demain. Ce qui est un peu le principe du mail hein, un dossier peut rester dans une boîte aux lettres, sauf qu'on a quand même des délais pour y répondre. Donc on sait qu'il va falloir s'organiser.

Damien, conseiller à l'emploi, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

En mettant en place les mails.net, la direction de Pôle Emploi n'a pas envisagé de dédier des plages horaires pour cette tâche. Par conséquent, les conseillères à l'emploi s'organisent pour pouvoir y répondre quand elles peuvent. En effet, répondre aux mails des chômeur.ses peut prendre du temps. Cela demande d'aller glaner des informations spécifiques en allant voir des collègues ou en cherchant sur leur intranet pour répondre précisément à leur demande. Quand il s'agit d'un problème lié à l'entrée en formation d'un.e chômeur.se, elles font appel aux cadres de proximité qui vérifient les plannings de formation ou appellent le centre de formation pour négocier la venue de cette personne. Au-delà du contenu de la réponse, il faut qu'elles parviennent à lire le mail avec parfois de nombreuses fautes d'orthographe ou des demandes qui ne sont pas claires ce qui nécessite de se connecter sur le dossier des chômeur.ses pour reprendre le fil du projet professionnel. Pour leur apporter une bonne réponse, c'est-à-dire la formuler de telle sorte qu'elle n'appelle pas une autre série de questionnement, les conseillères à l'emploi réalisent tout un travail qui, au demeurant, est invisible aux yeux des chômeur.ses. Pour optimiser leur temps, les conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel et les professionnelles de métier ont demandé une rationalisation de l'écriture du mail de telle façon à accélérer le processus de rédaction. Au cours de l'enquête, elles remontent aux directrices d'agence leur besoin d'automatisation des formules de politesse dans les mails reçus de telle sorte qu'elles n'aient pas à les rédiger à chaque message. Cela leur permet de répondre immédiatement aux questions des chômeur.ses et de gagner en efficacité dans la réponse allouée. Ces demandes remontent à la direction centrale qui y répond favorablement. En automatisant ces formules, elles peuvent gagner du temps sur des tâches plus prestigieuses ou, à minima, éviter de faire des heures supplémentaires non payées en raison de la surcharge administrative. En effet, elles ont 78 heures récupérables annuellement qu'elles peuvent convertir en congés. Lorsqu'elles dépassent ce plafond, les heures supplémentaires sont

perdues. Pour pallier les défauts d'organisation, elles allongent leur temps de travail pour faire face à cette surcharge.

#### b) Les entretiens de diagnostic

Les entretiens de diagnostic se déroulent de façon très différente des entretiens de suivi. Chaque entretien dure 50 minutes et leur temps de travail est chronométré. Les conseillères à l'emploi doivent recevoir un certain nombre de chômeur.ses convoqué.es durant la matinée. Au début de l'enquête, dans l'agence du futur à Paris, les conseillères à l'emploi recevaient les chômeur.ses sur rendez-vous de façon aléatoire de sorte que de grandes inégalités pouvaient exister entre professionnelles. En effet, les cadres de proximité attendent des conseillères à l'emploi qu'elles reçoivent au minimum 4 chômeur.ses en une demi-journée d'entretien de diagnostic. Or, ce nombre n'était pas toujours respecté, notamment chez les conseillères appartenant au professionnalisme de métier :

En fin de matinée, Léopold est très stressé : il n'a vu que 3 chômeur.ses ce matin alors qu'il aurait dû en voir 5. « C'est très mauvais, j'ai pas beaucoup d'entretiens », me dit-t-il. A plusieurs reprises, le manager est venu faire sa ronde. La première fois que je le vois, Léopold me dit : « il vient pour avertir quand on dépasse le temps d'entretien ».

Observation mai 2018, Pôle Emploi, Paris.

Léopold a tendance à passer plus de temps avec les chômeur.ses et réalise moins d'entretiens que d'autres. Il accorde en effet plus de temps à l'échange que des conseillères du côté du professionnalisme organisationnel. Mais il ne s'agit pas du seul facteur explicatif. Le caractère aléatoire des situations rencontrées en entretien influence la durée de l'entretien. Ainsi, Léopold a ce matin-là rencontré des chômeur.ses aux situations compliquées, avec des difficultés à s'exprimer en français, avec des problèmes familiaux ce qui lui prend plus de temps que des situations où les chômeur.ses viennent sans poser de question. Or, les cadres de proximité comparent uniquement le nombre de chômeur.ses que les conseillères à l'emploi reçoivent en une matinée et contrôlent le temps de ces entretiens. Cela génère de l'anxiété chez Léopold qui ne parvient pas à répondre à l'injonction quantitative. Ces conditions de travail génèrent des tensions entre les conseillères :

Dans la matinée, René voit 5 chômeur.ses. Ses collègues lui disent « eh oh René, tu peux mettre la pédale douce et en laisser un peu aux autres ».

Observation juin 2018, Pôle Emploi, Paris.

René, un professionnel de métier, a déjà rencontré 5 chômeur.ses en fin de matinée. Il reste encore une bonne demi-heure quand son collègue lui demande de ralentir son travail de telle sorte que les autres puissent avoir leur quota d'entretiens. Il s'agit de ne pas les mettre en difficulté face aux cadres de proximité chargés de comparer le nombre d'entretiens réalisés par conseillère en une matinée. Après

cette remarque, il ne recevra plus de chômeur.ses. On peut établir là un parallèle similaire avec le travail à l'usine. Dans *l'Établi* (1978), Robert Linhart travaille sur les sièges des voitures Citroën avec « la folle » qui produit toujours plus de sièges, ce qui a tendance à agacer les autres ouvriers. En effet, ceux-ci freinent leur travail de telle façon à ne pas se voir imposer une augmentation de la productivité. A Pôle Emploi, à la différence de « la folle », René freine son activité suite aux remarques de ses collègues. Néanmoins, ce n'est pas le cas de toutes les conseillères à l'emploi, notamment celles se situant du côté du professionnalisme organisationnel. Face à ces tensions, les conseillères à l'emploi remontent aux directions les problèmes rencontrés et proposent d'attribuer le même nombre de rendez-vous fixes par conseillère. La direction en impose 5 par matinée par professionnelle.

Pour respecter cette nouvelle règle, les conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel standardise la tenue de leur entretien :

Alice : Et après une fois que je leur ai rappelé leurs droits et leurs devoirs, je leur demande s'ils ont des questions. S'ils en ont pas, je leur dis qu'on finalise la partie inscription en s'attardant sur leur projet professionnel. Là j'arrive à ce qu'on appelle chez nous, le profil de compétences et après donc j'enchaîne sur tout ce qui va être expériences, compétences, et puis, l'offre raisonnable d'emploi... Une fois que j'ai fait ça, je fais le diagnostic. [...] Et à partir de là, je leur présente, une fois que j'ai fait le diagnostic, les types d'accompagnement. [...] Et puis après, une fois que j'ai fait tout ça, rapidement je leur dis, ce serait bien de commencer à postuler, faire le CV, des choses comme ça. Donc, un petit plan d'actions dans le petit temps qu'il me reste. Et puis après, conclusion d'entretien. Et c'est parti pour le suivant parce qu'il y a déjà 50min qui viennent de s'écouler donc voilà. Mais je procède toujours de la même façon.

Alice, conseillère à l'emploi, 38 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Pour mener à bien son entretien en 50 minutes, Alice réalise l'ensemble des tâches dans un ordre bien précis. Tout d'abord, elle informe les chômeur.ses de leurs droits et devoirs. Ensuite, l'essentiel de son travail consiste à remplir les outils de gestion. Elle vérifie le profil de compétences, contractualise l'ORE, coche les cases de l'outil de diagnostic, propose des prestations qu'elle coche sur son logiciel puis rédige les conclusions d'entretien. Décrit ainsi, cet entretien paraît très standardisé d'autant plus qu'Alice ajoute qu'elle « procède toujours de la même façon » quels que soient les chômeur.ses qu'elle a en face d'elle. Le respect de cet ordre permet à Alice de structurer son action dans le temps. En effet, un cadre de proximité surveille le temps d'entretien. Elle est tributaire de ce dernier pour obtenir sa promotion et devenir psychologue du travail. Par conséquent, elle fait le nécessaire pour calibrer son rendez-vous.

Réaliser les tâches dans cet ordre lui permet de donner du sens à son travail de telle sorte qu'« une grappe d'activités différentes reste pertinente dans son ensemble » (Datchary, Licoppe, 2007, p. 21). En effet, ni la direction, ni les managers ne le lui ont imposé de réaliser les tâches dans cet ordre. Cette

organisation du travail lui permet de ne pas perdre le fil de son activité et de contenir la discussion lorsque les chômeur.ses sont bavard.es. En effet, les difficultés émergent pour elle lorsque les chômeur.ses posent des questions relatives à leur indemnisation. Ces questions entravent le bon déroulement de l'entretien. Alice a trouvé un moyen d'y remédier. Après les avoir informés de leurs droits et devoirs, elle leur demande immédiatement s'ils ont des questions. Elle sait par expérience que les chômeur.ses parlent généralement de leurs indemnités de sorte qu'elle peut évacuer ces questions dès le début de l'entretien en leur expliquant qu'ils doivent contacter le service compétent. Elle se repose sur la division horizontale du travail de Pôle Emploi pour calibrer son temps d'entretien. Si les questions portent sur d'autres sujets, comme le projet professionnel ou un désir de formation, elle explique qu'ils vont voir cela plus tard pendant l'entretien et qu'ensuite, elle les orientera vers une conseillère avec laquelle ils pourront échanger plus en profondeur. En ouvrant la discussion dès le début de l'entretien et non pas à la fin, elle fait en sorte que les chômeur.ses ne s'éternisent pas afin de ne pas dépasser pas le temps imparti.

Les professionnelles de métier mènent les entretiens différemment. En passant une matinée avec Lise, celle-ci reçoit 4 chômeur.ses sur les 5, l'un d'entre eux ne s'étant pas présenté au rendez-vous. Pour le premier entretien, Lise dépasse de quelques minutes la durée impartie mais comme la deuxième personne ne vient pas, cela lui permet de réguler son temps de travail. A partir de 10h30, les trois rendez-vous suivants s'enchaînent. A chaque entretien, Lise informe les chômeur.ses de leurs droits et devoirs, remplit l'outil de diagnostic, pose des questions, laisse les chômeur.ses exprimer leurs difficultés au cours de l'entretien. Lorsque le temps est écoulé, elles leur demandent s'ils ont des questions. L'une d'entre elle pleure pendant l'entretien ce qui fait que Lise passe un peu plus de temps avec elle que les autres. Lorsque le dernier entretien arrive, elle a 10 minutes de retard. Le cadre de proximité lui demande de venir dans son bureau. Elle revient très énervée :

Lise : c'est juste qu'il me dit que je fais trop patienter les demandeurs d'emploi en salle d'attente ! C'est quand même incroyable car il sait que je suis observée et que je dois faire mon travail minutieusement donc je vois pas pourquoi il me reproche ça ! ».

Observation 13 juin 2019, Pôle Emploi, agence du Futur

Le cadre de proximité a demandé à Lise d'accélérer la cadence. Or, en ma présence, celle-ci s'attache à bien faire son travail c'est-à-dire montrer l'attention qu'elle porte à autrui tout en essayant de respecter au maximum les procédures qui sont en réalité intenable mais auxquelles elle s'astreint pour me montrer comment la dématérialisation cadre leur activité. En voulant bien faire son travail, c'est-à-dire s'attacher à répondre aux questions des chômeur.ses, trouver les mots pour leur remonter le moral, les informer de leurs droits et de leurs devoirs pour éviter qu'ils ne soient sanctionné.es, celle-ci ne parvient pas à respecter les temps indiqués.

In fine, la standardisation du nombre et de la durée d'entretien impacte davantage les professionnelles de métier pour qui bien faire son travail consiste à être attentionnée vis-à-vis des chômeur.ses. Avant ce changement, les professionnelles parvenaient à réguler la quantité de travail entre elles quitte à ce qu'il y ait des tensions entre conseillères. En effet, les conseillères à l'emploi qui recevaient des situations compliquées prenaient plus de temps que les autres. Mais avec cette nouvelle organisation, elles n'y parviennent plus ce qui tend à susciter des tensions entre professionnelles et cadres de proximité. Néanmoins, les conseillères préfèrent cette organisation du travail car les cadres de proximité ne peuvent pas comparer le nombre d'entretiens réalisés. Elles privilégient donc une régulation organisationnelle de leur temps et de leur quantité de travail plutôt qu'une régulation professionnelle en raison du contrôle que les cadres de proximité exercent sur elles.

## B. Jouer avec l'accompagnement désincarné

Pour gérer leur temps de travail tout en répondant aux pressions du chiffre, les conseillères à l'emploi opèrent différentes stratégies. Jean-Marie Pillon (2017) a montré comment ces dernières pouvaient réaliser un bricolage gestionnaire pour à la fois améliorer la productivité des agences et optimiser leur temps de travail en produisant des chiffres qui ne correspondent pas aux actes concrets de travail. Ainsi, les conseillères à l'emploi peuvent remplir une conclusion d'entretien sans avoir rencontré de chômeur.ses ce qui augmente artificiellement le nombre de rendez-vous qu'elles réalisent. Dans la lignée de ces travaux, on montrera que les conseillères à l'emploi jouent avec la production de chiffres pour se conformer aux normes gestionnaires ou pour négocier des tâches plus prestigieuses qui font sens dans leur travail. L'appropriation ou le détournement de la quantification du travail permet de comprendre en creux ce que signifie un travail bien fait pour les conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel d'une part et les professionnelles de métier d'autre part.

### 1. Un suivi de qualité ou un suivi de quantité des chômeur.ses

On peut observer des usages de la quantification du travail des conseillères à l'emploi très différents au sein de Pôle Emploi. Leur mandat ayant évolué, les chiffres retenus pour évaluer leur travail étaient différents d'une période à l'autre. Ainsi, jusqu'en 2010, les MER et MER+, c'est-à-dire la proposition d'une offre d'emploi aux chômeur.ses par les conseillères ou leur embauche effective, étaient les indicateurs retenus pour quantifier leur travail. Aujourd'hui, les indicateurs quantitatifs retenus visent plutôt la satisfaction des chômeur.ses, le nombre de chômeur.ses dans les accompagnements intensifs<sup>83</sup> et le nombre de retour à l'emploi total. Par conséquent, lors des échanges menés avec elles, les

---

<sup>83</sup> Il existe deux types d'accompagnement intensif à Pôle Emploi : l'accompagnement pour les jeunes et l'accompagnement global. Ce sont des accompagnements financés par le Fond Social Européen et soumis à une forte pression du chiffre et des reportings.

conseillères à l'emploi appuient tantôt sur le placement des chômeur.ses, tantôt sur leur autonomie. Cela dépend des normes de professionnalisme des conseillères à l'emploi.

- a) Les conseillères à l'emploi se situant du côté du professionnalisme organisationnel : un accompagnement désincarné

Les conseillères du côté du professionnalisme organisationnel réalisent un accompagnement désincarné. On fait ici un parallèle avec la notion de management désincarné de Marie-Anne Dujarier (2015) pour stipuler que les conseillères pilotent l'activité à distance des problématiques des chômeur.ses. Elles réalisent leur activité majoritairement selon les prescriptions sur le tableau de bord :

Alice : Je vais voir très régulièrement mon tableau de bord. Je vais regarder quelles sont mes alertes. Donc, je vais gérer en priorité mes alertes donc c'est les 1<sup>er</sup> rendez-vous, les retour en portefeuille, on a les alertes PEC<sup>84</sup> maintenant. Donc, j'essaie de maintenir à zéro quand je peux. Et puis après, je vais plutôt aller sur mes alertes de rendez-vous et faire mes convocations en revenant bien à des années antérieures pour pouvoir récupérer tout le monde.

Alice, conseillère à l'emploi, 38 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Alice travaille dans une agence où la direction traduit l'esprit gestionnaire de la dématérialisation c'est-à-dire qu'elle s'attache particulièrement à ce que les chiffres soient à jour. Ayant une formation de psychologue, celle-ci souhaite évoluer vers le métier de psychologue du travail qui fait partie, dans la grille de classification de Pôle Emploi, des fonctions cadres de l'entreprise. Arrivée à Pôle Emploi en 2014, elle fait partie de ces conseillères qui consultent très régulièrement leur tableau de bord de telle façon à ce que le chiffre 0 apparaisse en face de chacune des lignes de celui-ci. Lorsqu'il apparaît, cela signifie que son travail est à jour. Elle est attentive aux chiffres qui lui indiquent de rencontrer les chômeur.ses une première fois et à ceux qui lui disent de revoir les chômeur.ses après qu'ils aient bénéficié d'une prestation. Pour être à jour dans ses rendez-vous, c'est-à-dire convoquer les chômeur.ses en entretien, elle réalise des extractions de dossier à partir d'un logiciel informatique. Pour n'oublier personne, c'est-à-dire faire en sorte que l'ensemble des chômeur.ses correspondant aux critères rentrés dans l'outil soient convoqué.es, elle sélectionne une date suffisamment lointaine. Autrement dit, la majorité des chômeur.ses qu'elle reçoit sont convoqué.es pour avoir des dossiers à jour. Elle remplit prioritairement son emploi du temps pour mettre à jour les dossiers des chômeur.ses puis cale les chômeur.ses qui la contactent via les mails.net dans le temps restant. Les rendez-vous d'Alice durent généralement une trentaine de minutes afin d'en recevoir un très grand nombre en une demi-journée.

---

<sup>84</sup> Le Parcours Emploi Compétences (PEC) est un CDI ou un CDD de neuf mois minimum et d'une durée hebdomadaire de 20 heures minimum. C'est un contrat qui allie emploi-formation-accompagnement.

- b) Les conseillères à l'emploi se situant du côté du professionnalisme de métier : un suivi de qualité des chômeur.ses

Cette manière de travailler est très différente de celle de Gaël, un ancien conseiller à l'emploi du côté du professionnalisme de métier, particulièrement vindicatif quand il parle des nouvelles conseillères :

Gaël : Et puis, les collègues, les jeunes collègues qui viennent d'arriver ils me disent "eh Gaël, tu sais quoi ? Pour tes chiffres : tu cliques sur truc, tu cliques sur truc et t'as zéro !" Je dis putain, c'est pas vrai ! Tu crois que moi je vais cliquer sur des trucs pour avoir zéro ! Mais ils ont qu'à voir... Moi j'ai 52 demandeurs d'emploi qui ont pas de service, c'est leur problème ! Ils ont qu'à chercher soit du personnel, soit.... mais c'est la réalité des choses, je la cache pas à la directrice ! Non, moi je laisse ça comme ça ! Ceux dont je m'occupe, je m'en occupe et puis c'est tout !

Gaël, conseiller à l'emploi, 59 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris

Gaël travaille dans une agence où la directrice traduit l'esprit managérial de la réforme. Le contrôle du travail y est tout aussi important que dans celle d'Alice. Néanmoins, ce conseiller s'insurge des pratiques des nouvelles qui exercent un accompagnement désincarné. En effet, pour lui, bien faire son travail ne se réduit pas à obtenir des chiffres 0 sur son tableau de bord. Pour convoquer les chômeur.ses, il doit l'utiliser car le nombre de personnes en portefeuille est si important qu'aucun conseiller ne peut gérer son portefeuille sans cet outil. Néanmoins, il ne peut se résoudre à réduire son travail à une gestion des chômeur.ses à partir de tableaux de bord. Un travail bien fait pour Gaël est un travail où il « s'occupe des chômeur.ses » c'est-à-dire qu'il répond à leurs attentes, suit leurs parcours. C'est un travail où il peut déployer une expertise professionnelle c'est-à-dire montrer « la capacité, dans une situation donnée et à travers des circonstances toujours changeantes, à tenir compte des différents critères qui permettent de prendre la bonne décision » (Clot, 2013, p. 24). Autrement dit, il peut leur prodiguer des conseils concernant leurs droits, les amener à aller voir le médecin s'il y a des problèmes de santé et leur expliquer les démarches à suivre, réaliser un CV si l'un d'entre elle.eux en fait la demande. Ce n'est pas un travail visant à envoyer les chômeur.ses en prestation pour avoir un tableau de bord à jour. Aussi Gaël n'hésite pas à programmer des entretiens de longue durée, de près d'une heure, quand il sait que les chômeur.ses ont un besoin particulier. Si le rendez-vous est écourté, il traite ses mails et réalise quelques démarches administratives. Parce qu'il programme des entretiens d'une heure, Gaël reçoit deux fois moins de chômeur.ses qu'Alice si l'on s'en tient aux chiffres produits. En réalité, les choses sont beaucoup plus ambivalentes que cela.

- c) Eviter le traçage sur outil informatique : des ententes tacites entre professionnelles de métier pour recevoir les chômeur.ses

Gaël n'hésite pas à recevoir des chômeur.ses sans avoir programmé de rendez-vous. Lorsqu'il se trouve à l'accueil, il dit aux chômeur.ses qui sont en difficulté de « passer le voir ». Passer voir Gaël signifie

que celui-ci ne note pas les entretiens dans son logiciel de gestion et ne programme pas les rendez-vous sur son emploi du temps. Selon lui, ces règles de gestion rallongent le temps entre le moment où les chômeur.ses se rendent à Pôle Emploi pour obtenir une réponse et le moment où les conseillères peuvent effectivement les recevoir. Souvent en effet, l'emploi du temps des travailleuses ne permet pas aux chômeur.ses d'avoir un rendez-vous avant deux ou trois semaines. En demandant aux chômeur.ses de « passer le voir », Gaël répond à la demande des chômeur.ses de façon beaucoup plus rapide. Il reçoit les chômeur.ses le lendemain ou le surlendemain, les fait patienter un peu le temps que son entretien se termine et reçoit les chômeur.ses sur le reliquat de temps du rendez-vous précédent. Il régule ainsi lui-même le nombre de chômeur.ses à recevoir en partant de leurs demandes. Mais il outrepassé les règles bureaucratiques. Normalement, les chômeur.ses s'inscrivent à leur arrivée sur une borne rouge ce qui engendre une alerte sur l'ordinateur des conseillères pour leur dire que la personne dont le rendez-vous est programmé est bien présente. En ne programmant pas de rendez-vous sur son logiciel, les chômeur.ses ne peuvent pas l'informer de leur présence via cette borne jour. Par conséquent, il ne sait pas que des chômeur.ses l'attendent à l'accueil. S'il enfreint ces règles organisationnelles, c'est que d'autres conseillères à l'emploi sont solidaires de ces pratiques. En effet, les conseillères qui sont à l'accueil l'appellent sur son numéro professionnel pour lui dire qu'un chômeur l'attend au rez-de-chaussée. Il s'agit là d'ententes tacites (Strauss, 1992) entre conseillères à l'emploi appartenant au professionnalisme de métier c'est-à-dire des accords, des arrangements qui ne sont pas discutés explicitement. Ainsi, Gaël descend, reçoit les chômeur.ses qui lui fournissent un papier ou lui transmettent une information. Pour une recherche d'emploi ou des problèmes sociaux, il les fait monter dans son bureau et mène son entretien. En une heure, Gaël a finalement réalisé autant d'entretien qu'Alice, à savoir deux, mais seul l'un d'entre eux est visible aux yeux de sa hiérarchie car il n'a pas renseigné l'autre sur l'outil informatique.

Parmi les autres ententes tacites entre les professionnelles de l'emploi, elles s'organisent entre elles lorsqu'elles détectent un problème sur un dossier, souvent dû à un problème informatique, :

Vers 16h45, une conseillère à l'emploi appelle Lucie et lui dit "est-ce que tu peux t'affecter un jeune car il s'est inscrit mais il est affecté à personne et comme sa dernière conseillère c'était toi !" (elle lui donne le numéro d'identifiant) "Oui oui, je vois qui c'est" répond Lucie. "Oui, je vais me l'affecter". Elle fait la manipulation sur son ordinateur et le jeune rentre dans son portefeuille.

Lucie, conseillère à l'emploi, >50 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris

Ce jour-là, une personne s'est ré-inscrite au chômage par voie informatique. Comme il s'agit d'une réinscription, elle aurait dû être affectée automatiquement à la même conseillère qui l'accompagnait quelques mois plus tôt, c'est-à-dire à Lucie. Probablement en raison d'un problème informatique, cette personne n'est affectée à aucune conseillère ce qui signifie qu'elle doit repasser par un rendez-vous de diagnostic puis refaire un rendez-vous d'entretien, l'attribuant à une nouvelle conseillère. La conseillère

à l'accueil appelle Lucie, une professionnelle de métier, pour lui demander si elle veut bien garder ce jeune dans son portefeuille. Après acceptation, Lucie réalise la manipulation informatiquement. Pour assurer une stabilité dans le suivi des chômeur.ses, les conseillères à l'emploi inventent des règles professionnelles c'est-à-dire des règles non-écrites sur lesquelles elles se sont accordées. Cette autonomie au travail (de Terssac, 1992) leur permet de réaliser un bon travail en assurant une continuité dans l'accompagnement des chômeur.ses. Il s'agit de faire en sorte qu'il ne rencontre pas d'autres interlocuteurs. En effet, l'attribution d'une nouvelle conseillère signifierait que cette personne raconte de nouveau son parcours, que la conseillère lui propose d'autres prestations. Pour éviter ce désagrément, elles trouvent des solutions, coopèrent pour mener un accompagnement de qualité vis-à-vis des chômeur.ses.

Fait notoire, les cadres de proximité sont parfaitement au courant de ces pratiques observées dans l'agence du Futur où la directrice fait de la dématérialisation un enjeu de flexibilité, d'allègement des procédures. Dans cette agence, les cadres récriminent d'ailleurs les conseillères qui ne s'arrangent pas avec ces règles formelles comme en témoigne cette petite anecdote. En me rendant un jour à Pôle Emploi pour mener un entretien avec une conseillère, je me présente à l'accueil en expliquant que je suis sociologue. La conseillère à l'accueil, que je ne connais pas, ne veut pas me laisser aller voir la conseillère à l'emploi qui m'avait donné rendez-vous. Par chance, la directrice adjointe de l'agence passe par l'accueil ce qui me permet de l'interpeller et de lui expliquer que je ne peux pas rentrer dans l'agence. Elle lève les yeux au ciel et me dit « non mais c'est pas possible d'être accueillie comme ça, d'être aussi rigide sur les règles, ça peut pas fonctionner ! ». Si ma situation est très différente de l'accueil des chômeur.ses, cette petite phrase met en évidence que les cadres de proximité laissent ces arrangements avoir lieu entre conseillères car elles savent que cela contribue à faire fonctionner l'agence dans de bonnes conditions. Ainsi, l'encadrement de cette agence attend des conseillères à l'emploi qu'elles ajustent les règles bureaucratiques même si cela génère un changement de procédure. L'enjeu est d'assurer une continuité du service aux chômeur.ses. In fine, c'est moins tant la dématérialisation qui produit cet allègement des procédures que les règles professionnelles mises en œuvre.

## 2. Détourner l'accompagnement désincarné

Si la production de règles professionnelles permet de donner du sens au travail, individuellement et collectivement, il ne faut pas négliger la souffrance au travail que la dématérialisation engendre sur certaines conseillères à l'emploi appartenant au professionnalisme de métier. En effet, la pression des cadres est importante pour que les chiffres soient respectés. Les conseillères à l'emploi reçoivent régulièrement des mails pour leur rappeler les quotas à respecter et tous les vendredis après-midi, elles assistent à une réunion d'équipe leur présentant les chiffres de l'agence. Ces réunions sont l'occasion pour les cadres de proximité de leur rappeler qu'elles doivent ajuster leurs pratiques de travail pour

rétablir ou maintenir les chiffres présentés. Face à ces pressions, les professionnelles de métier mettent en œuvre plusieurs stratégies pour détourner l'accompagnement désincarné.

a) René : une identité de retrait

René est un professionnel de métier, entré en 1982 à Pôle Emploi. Son cas est assez symptomatique d'une « identité de retrait » (Sainsaulieu, 1977), caractérisé par un désinvestissement au travail des salariées n'attendant rien d'autre de leur activité professionnelle que d'en tirer des moyens de subsistance. Lorsque René fait part des changements organisationnels entre le moment où il a commencé à Pôle Emploi et aujourd'hui, ceux-ci sont extrêmement nombreux. Il met en lumière qu'au départ, il travaillait dans de toutes petites agences où elles étaient une trentaine de salariées. Il évoque travailler à l'époque dans une « petite boutique » pour mettre en lumière le peu de procédures existantes. Lorsqu'il parle de Pôle Emploi aujourd'hui, il parle d'une usine traduisant par ce terme l'amplification des procédures mises en place, une standardisation du travail et une dépossession de la qualité du travail des professionnelles. Par ailleurs, avant 2012, René trouvait du sens dans son travail en plaçant les chômeur.ses, c'est-à-dire en réalisant ce travail d'intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi. Depuis, il ne comprend plus la politique de son employeur. A une année de la retraite, il concède s'accommoder de l'accompagnement désincarné qui lui est demandé :

René a 1139 personnes en portefeuille. Sur ces 1139, il me montre qu'il a 199 ORE (offre raisonnable d'emploi) à mettre à jour : « c'est pas beaucoup. Je n'ai fait que ça depuis octobre : relancer les gens pour qu'ils mettent l'ORE à jour, là les 199 restant, c'est vraiment qu'edal ». Il relance alors 17 personnes pour qu'elles mettent à jour l'ORE. Il leur envoie un questionnaire qu'il me dit avoir créé lui-même afin qu'elles renseignent leurs ambitions professionnelles, leur recherche d'emploi sur ce formulaire dématérialisé. Quand les demandeurs d'emploi renvoient ce questionnaire rempli, René met à jour l'ORE. [...] Ensuite, il crée une cohorte des personnes éligibles à la prestation Activ'Emploi. « Voilà, toutes les semaines je fais ça. J'ai pas de plages horaires dédiées à l'accompagnement en fait. C'est du traitement administratif des demandeurs. Mais tu vois, je te parle de chiffres, mais c'est devenu un jeu. Tu finis par jouer, enfin, pour moi c'est devenu un jeu vu qu'il y a que ça qui compte maintenant. Tu vois, on fait du traitement dématérialisé, mais on n'a toujours pas réfléchi à comment on allait faire en sorte de trouver des liens avec les emplois locaux... ».

Observation du 4 mars 2019, Pôle Emploi.

Lorsqu'il est rentré des vacances d'août 2018, les cadres de proximité ont expliqué à René qu'il ne rencontrerait plus les chômeur.ses pour des entretiens en présentiel. Le suivi des chômeur.ses se fait de manière totalement dématérialisé et René est chargé de mettre à jour leurs dossiers à distance. Il doit donc collecter des informations par mail ou par téléphone. Or, les rendez-vous avec les chômeur.ses

constituent des tâches prestigieuses pour les conseillères à l'emploi. Dans ces conditions, un accompagnement dématérialisé ne fait plus sens. René joue alors avec l'accompagnement désincarné en réduisant son activité à produire des chiffres et à réaliser quelques manipulations informatiques. Si ce travail ne fait plus sens, il est néanmoins assez fier de me montrer sa maîtrise technique non seulement des outils informatiques mais aussi de toutes les codifications qui permettent d'envoyer les chômeur.ses sur telle prestation et de réaliser une tâche de façon plus efficace que s'il suivait les procédures organisationnelles. Il trouve une satisfaction au travail dans l'inventivité dont il fait preuve pour accélérer les procédures. Ainsi, plutôt que d'envoyer par mail une série de questions aux chômeur.ses les uns après les autres pour mettre à jour leur dossier ou de les appeler un par un au téléphone, il a créé un questionnaire commun qu'il envoie de façon groupée. En rationalisant ainsi son activité, il optimise son temps de travail en réduisant le nombre de mails qu'il envoie. En mettant sa technicité au service des règles organisationnelles, il se dégage du temps qu'il utilise comme des moments à soi (Boutet, 2017) c'est-à-dire pour discuter avec les collègues afin de reconstituer du collectif ou bien pour faire des recherches personnelles sur Internet sur son temps de travail. Cela lui permet aussi de terminer plus tôt sa journée et de ne pas s'éterniser en agence.

b) Benjamin et Antoine : maintenir un travail d'intermédiation malgré les outils informatiques

Si la modification du mandat des conseillères à l'emploi et la procéduralisation de leur activité peuvent se traduire par un désengagement au travail, les professionnelles de métier se réapproprient la quantification de leur activité. Elles s'octroient des marges de manœuvre pour mener un travail bien fait, c'est-à-dire mettre en emploi les chômeur.ses. Ce sont souvent des anciennes conseillères à l'emploi ayant connu ce travail de placement lorsqu'elles travaillaient à l'ANPE comme Benjamin. Ce dernier me fait part de sa maxime au travail au cours d'une correspondance que nous entretenons : « fais ton boulot, aie de bons résultats on te fichera la paix ». Avoir de bons résultats signifie notamment pour ce conseiller avoir un taux de CVs en ligne à jour relativement important. Néanmoins, il n'incite pas les chômeur.ses à le remplir elle.eux-mêmes alors que la direction lui demande d'adopter cette posture. Il réalise cet acte à leur place. En étant conforme aux objectifs gestionnaires, il garde ainsi une autonomie dans le travail tout en parvenant à négocier certains aspects du métier. En ayant des « bons résultats », cet ancien conseiller à l'emploi entré à Pôle Emploi dans les années 1990, garde le contrôle sur une tâche qui donne sens à son travail, à savoir la mise en relation des chômeur.ses avec les employeurs :

Benjamin : Gedimat, oui je le connais très très bien, très très bien. On a fait du vélo ensemble, donc je le connais très très bien. Oui bien sûr.

MH : Et donc ça vous arrive des fois de... passer un coup de fil ?

Benjamin : Passer un coup de fil ? Bien sûr. Bah oui. Je fais la même chose pour la maison de retraite ! Je connais très bien Madame Rondoudou. Je connais aussi (il cherche ses mots) mince... L'entreprise qui fait du béton à la sortie de l'autoroute.... Pareil, je connais très bien le DRH ! Je le connais parce qu'un membre de ma famille a travaillé chez eux, donc c'est pratique. Et comme il bosse plutôt bien, qu'il est plutôt sérieux, il a laissé un bon souvenir.

Benjamin, conseiller à l'emploi, 60 ans, statut public, Pôle Emploi, Drôme

Benjamin ne se contente pas de mettre en relation les chômeur.ses avec le service entreprise. Il réalise parfois directement la mise en relation entre les chômeur.ses et les entreprises elles-mêmes. En remplissant les CVs des chômeur.ses, il prend connaissance de leur profil, de leurs compétences et qualifications ce qui lui permet d'avoir une connaissance fine des personnes en portefeuille. Il peut mettre cette maîtrise de son portefeuille au service des entreprises avec lesquelles il a gardé contact en raison notamment des interconnaissances locales, propres au territoire de la Drôme. Elles sont favorisées par l'ancienneté de ce conseiller. Néanmoins, des nouvelles professionnelles, plus rares, réalisent aussi ce travail d'intermédiation. Elles sont également favorisées par son insertion dans des milieux associatifs qui lui permettent de tisser des liens avec les directeur.trices des ressources humaines. A Paris, la densité de population et des entreprises distendent ces relations, ce qui empêche les conseillères à l'emploi d'entretenir ces interconnaissances. Les conseillères à l'emploi trouvent alors d'autres stratégies pour placer les chômeur.ses :

Antoine : Donc là, je suis au service entreprise depuis heu, depuis le mois de janvier, depuis janvier... et en fait, j'étais pas trop pour au début. Donc on m'a demandé plusieurs fois, j'étais pas pour et en fait je l'ai fait pour faire plaisir. Au début, vraiment au début... Alors quand je dis, pour faire plaisir, je me dis que dans l'agence, le service entreprise c'est super important et personne ne voulait venir, donc je me suis dit "bah il faut que quelqu'un y aille quoi" bah j'ai dit "moi". Mais je voulais pas lâcher les personnes dont je m'occupais. Et en fait, je me rends compte que je les aide encore plus ici. Parce que là, j'ai déjà pu placer 4 personnes de mon portefeuille [...] Et donc, je me suis rendu compte que voilà, j'avais l'impression de plus aider encore ! Maintenant, bah, surtout que j'ai les compétences pour accompagner le demandeur et je sais plus ou moins le problème et tout ça. En fait, il me manquait le côté employeur. Mais j'ai négocié quand même, de garder un peu un portefeuille. Donc du coup je suis avec un portefeuille d'une trentaine de personnes.

Antoine, conseiller à l'emploi, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris

Antoine fait partie de ces nouveaux conseillers se situant du côté du professionnalisme de métier. Entré à Pôle Emploi en 2014, il est récemment devenu conseiller-entreprise. Il occupe ce métier par défaut car personne ne souhaitait y aller. Son volontariat le place en position de force vis-à-vis des cadres de proximité lui permettant de négocier avec eux la possibilité de garder un petit portefeuille d'une trentaine

de personnes afin de jouer ce rôle d'intermédiation. Ainsi, il produit de bons chiffres dans la mise à l'emploi des chômeur.ses tout en ayant trouvé du sens à son travail.

c) Perrine : travailler avec les partenaires plutôt que les prestataires

Parmi les chiffres portés à l'attention des conseillères à l'emploi, il est question des prestations qui ne sont pas suffisamment remplis. Les prestataires sont des organismes privés chargés de placer les chômeur.ses (Vivès, 2013). La direction achète un nombre de places et exercent une pression sur les conseillères pour envoyer les chômeur.ses vers ces prestataires, permettant d'alléger les portefeuilles des travailleuses. Néanmoins, les professionnelles de métier mettent en évidence qu'il n'est pas toujours pertinent, selon les situations des chômeur.ses, de les envoyer vers des prestataires. Par ailleurs, elles expliquent ne pas connaître ces acteurs. Elles privilégient travailler avec les partenaires avec qui elles ont noué des relations et envoyer les chômeur.ses auprès de personnes en qui elles ont confiance, qu'elles connaissent. Les directions d'agence apprécient peu ce travail partenarial qui vient concurrencer les prestataires. Pour maintenir ce lien avec les partenaires, les professionnelles de métier comme Perrine ajustent leur travail de façon à continuer à avoir de bons chiffres :

Perrine : Donc là, du coup, on a présenté heu, avec le réseau, on a présenté le travail qu'on faisait y'a pas très longtemps, auprès des collègues et elles sont heu...

MH : Et du coup, tu es bénévole ?

Perrine : Ah oui, c'est que des professionnels, elles ont toutes, on a toute un travail mais on se réunit pour soit évoquer des situations... on se rend compte que bah madame un tel est suivie par l'EPHAD pour l'accès aux droits et puis qu'elle est suivie par l'assistante sociale et que par hasard moi, je l'ai dans mon portefeuille donc bah, c'est un lien fait...

MH : D'interconnaissance ?

Perrine : Tout à fait ! Et ça permet d'avancer, c'est énorme hein ! Donc, quelques fois, j'ai une situation, je sais que la personne est en difficulté donc je sais aussi où l'orienter par rapport au réseau ou voilà. Et on se réunit pour évoquer des situations, si on a des difficultés pour savoir si quelques fois, elles sont connues d'un autre professionnel ou pas, ou qu'est-ce qu'on fait avec cette dame qui est vraiment pas bien du tout, qu'est-ce qu'on fait des enfants etc.

Perrine, conseillère à l'emploi, 42 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Parce qu'elle a de bons chiffres en termes de retour à l'emploi et de taux de CVs remplis, Perrine parvient à négocier avec sa direction l'animation d'un réseau pour aider les femmes en difficultés sociales et professionnelles sur le territoire sur lequel se situe l'agence. Elle investit donc une partie de son temps dans ce réseau. En retour, ce réseau lui permet de réaliser un « travail de fond » comme elle le dit en

entretien, c'est-à-dire pouvoir recouper des situations, comprendre ce qui bloque d'un point de vue du retour à l'emploi, avoir une connaissance globale de la situation de la personne et non pas une connaissance partielle. Elle remplit ainsi un rôle qui la valorise, alliant problématique sociale et problématique liée à l'emploi comme lorsqu'elle travaillait comme agente détachée de Pôle Emploi dans les Pôles Insertion. En effet, Perrine a travaillé plus d'une dizaine d'années auprès des travailleuses sociales et a donc été sensibilisée aux problématiques sociales des chômeur.ses. Revenue en agence après la fusion des Espaces Insertion et des Cellules d'Appui pour l'Insertion, ayant engendré la création des Pôles Insertion, elle cherche à conserver cette transversalité dans l'accompagnement des chômeur.ses car elle y trouve du sens en raison de sa socialisation professionnelle. Même si elle concède que ce travail n'est pas reconnu par les cadres de proximité, elle parvient à mener ce travail qui participe à faire de l'accompagnement des chômeur.ses une tâche prestigieuse dans son emploi du temps.

Ces différents exemples mettent en évidence que le remplissage des objectifs gestionnaires permet aux conseillères à l'emploi de disposer de marges de manœuvre pour réaliser d'autres tâches. En effet, parce qu'elles ont de bons chiffres, elles peuvent négocier le maintien des tâches d'intermédiation, la possibilité de constituer un réseau partenarial et associatif. Néanmoins, elles sélectionnent les objectifs gestionnaires auxquels elles se conforment. Ceux auxquels elles accordent de l'importance sont en lien avec la mise à l'emploi des chômeur.ses ou les CVs en ligne. En revanche, aucune de ces conseillères n'accorde d'importance au nombre de chômeur.ses à convoquer pour mettre à jour l'ORE par exemple. Si se conformer aux objectifs gestionnaires permet de négocier du temps pour les tâches qui donnent sens à leur travail, elles doivent s'accommoder d'un autre outil de gestion : l'outil de diagnostic.

### C. Une activité prudentielle empêchée : le profilage des chômeur.ses

Lorsque les conseillère à l'emploi rencontrent les chômeur.ses en entretien, elles mettent en œuvre une « pratique prudentielle » (Champy, 2009). Ce travail implique une réflexion consistant à interpréter chaque nouveau cas à traiter de façon singulière en faisant preuve de discernement, de sens moral, d'autonomie dans l'échange. Cela leur permet de produire un jugement personnel sur les chômeur.ses et ainsi, d'arbitrer entre les conduites à tenir et les solutions à proposer. Pour cela, elles s'appuient sur un certain nombre de savoirs experts en s'appuyant sur un raisonnement en trois temps : le diagnostic, l'inférence et le traitement (Abbott, 1988). Le diagnostic permet aux conseillères d'évaluer les problématiques rencontrées par les chômeur.ses. Le traitement correspond aux réponses qu'elles apportent pour résoudre les problématiques identifiées. Le travail d'inférence regroupe toutes les solutions que les professionnelles passent en revue mentalement pour aboutir à ce qui leur apparaît comme le traitement le plus adéquat à partir du diagnostic réalisé. L'auteur considère qu'il s'agit du cœur de l'exercice du professionnalisme. Ce travail en trois temps constitue l'« activité prudentielle » (Champy, 2009) des conseillères à l'emploi. Or, l'arrivée de l'outil de diagnostic vient percuter les savoir-faire des professionnelles de métier en prédéfinissant les questions à poser aux chômeur.ses et en

automatisant le traitement. Les conseillères du côté du professionnalisme organisationnel cherchent à convaincre leurs collègues de sa pertinence, mais reconnaissent aussi que son utilisation n'est pas toujours adaptée aux situations rencontrées.

### 1. Faire un bon diagnostic

Lorsque l'outil de diagnostic fait son apparition à Pôle Emploi, les professionnelles de métier sont peu convaincues de son utilité. Paradoxalement, il s'introduit dans les pratiques de travail de manière relativement discrète (Delpierre, Demazière, El Fatihi, 2023). Pour les auteurs, cette acceptation de l'outil par les conseillères à l'emploi s'explique par trois raisons. D'une part, face à une augmentation du chômage, le profilage statistique permet de gagner du temps dans l'entretien avec les chômeur.ses. D'autre part, les changements de statut et de politique de recrutement à Pôle Emploi favorisent le recrutement de nouvelles conseillères issues de cursus gestionnaires facilitant ainsi l'acceptation de ce nouvel outil. Enfin, la formation des nouvelles conseillères est réduite à 9 jours au lieu de 6 mois. Elle se concentre exclusivement sur la maîtrise technique des outils informatiques, limitant ainsi l'acquisition d'une « pratique prudentielle » (Champy, 2009). On peut également ajouter que les professionnelles du côté du professionnalisme organisationnel jouent un rôle structurant dans cette production de l'acceptabilité de cet outil en essayant de convaincre leurs collègues de sa pertinence :

Véronique : Alors l'outil de diagnostic, je m'en servais en entretien de diagnostic. C'est vrai que ça permet de verrouiller quand même deux trois bricoles. Après jusqu'à l'année dernière, voilà, je m'en servais en entretien de diagnostic. Ensuite, je n'y touchais plus et puis beh, c'est quand j'ai eu un atelier avec Lucas de renforcement dans le CEP<sup>85</sup>, en plus lui comme il est contrôleur, il a bien appuyé sur des points de contrôle, les choses qui étaient à faire de manière impérative à chaque rendez-vous et tout. Du coup maintenant, j'en suis bien consciente et je me rends compte que finalement, c'est pas si bête que ça ! Parce que le diagnostic du coup, les personnes ne sont pas figées dans une situation, c'est vrai que les curseurs ils bougent et puis bah quand les curseurs bougent et bah oui en fait, elle ne dépend plus de moi (cette personne au chômage). Il faut que j'arrête le suivi, que je libère la place pour quelqu'un qui aurait plus de besoin, que je vois plus souvent. Ou inversement, « ah bah là sa situation s'est aggravée », donc on va plutôt la rediriger vers le global, la mettre en axe 3, elle est dans la merde noire ! Et donc, oui oui, ça, bah, voilà, maintenant, j'y vois un sens que je ne lui avais pas vu au début.

Véronique, conseillère à l'emploi, 45 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris

---

<sup>85</sup> Le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) est une posture de conseil que la direction demande aux conseillères à l'emploi d'adopter. Elle repose sur le fait de ne pas imposer les prestations aux chômeur.ses, d'être à l'écoute des chômeur.ses.

Ces ateliers organisés par les conseillères à l'emploi qui soutiennent et adhèrent aux réformes visent à expliquer l'intérêt de l'outil de diagnostic. Dans cette agence, Lucas en est le principal animateur. Il explique à ses collègues que l'outil de diagnostic doit être mis à jour à chaque entretien afin de constater l'évolution de la personne et de déterminer si elle doit être rebasculée vers un autre portefeuille plus adéquat. C'est un outil de mise en flux des chômeur.ses (Dessein, 2020). Il trouve une oreille attentive auprès des conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel avec qui il entretient des relations étroites. Ses explications permettent de promouvoir l'utilisation de l'outil de diagnostic sans tension de telle sorte que celles-ci s'approprient les normes organisationnelles pour accompagner les chômeur.ses.

Il en va tout autrement des conseillères à l'emploi appartenant au professionnalisme de métier qui ne sont pas très sensibles à ces arguments et considèrent que cet outil de gestion vient percuter les savoir-faire :

Lucie : L'outil de diagnostic, alors il m'a agacé, je dis pas qu'il est inutile, dans un autre contexte il ne m'aurait peut-être pas agacé mais, ça nous a été vendu comme "avec ça, vous allez repérer les difficultés de la personne". Pardon, mais c'est mon métier (elle est énervée) ! C'est le cœur de mon métier et ça, ça se fait à travers l'entretien [...] et moi ça m'a vraiment rappelé quand j'ai un problème avec ma Freebox, que j'appelle quelqu'un et que je l'entends poser des questions de son outil de diagnostic pour dire "voilà, on fait ça, on fait ça". J'ai pas signé pour être téléconseillère ! Moi, j'avais (elle rit), j'avais passé un concours qui me paraissait relativement qualifié.

Lucie, conseillère à l'emploi, >50 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

Lucie est une ancienne conseillère à l'emploi, du côté du professionnalisme de métier. Elle travaille à Pôle Emploi depuis les années 1990. L'outil de diagnostic est vécu comme une déqualification de son travail. Il lui suffit de cocher des cases pour qualifier la situation des chômeur.ses. L'activité du clic et la lecture de questions standardisées viennent percuter son expertise acquise en formation lorsqu'elle est entrée à Pôle Emploi, expertise qu'elle a confortée avec son expérience professionnelle. En se comparant à une téléconseillère, elle met en évidence une perte de savoir-faire professionnel.

Ces conseillères à l'emploi déplorent que cet outil vienne se substituer aux formations qu'elles ont reçues en entrant à Pôle Emploi. Lors de ces formations, les formateurs leur apprenaient à avoir du tact avec les chômeur.ses pour aborder des questions considérées comme sensibles comme l'alcoolisme par exemple. Les conseillères apprenaient à interroger les chômeur.ses pour qualifier une situation. Or, les nouvelles conseillères à l'emploi expliquent que leurs formations consistent en une présentation des prestations, les pratiques de gestion de portefeuille à partir du tableau de bord, ou les manières de lutter contre les discriminations. Aucune n'évoque des formations concernant le questionnement des chômeur.ses, l'analyse d'une situation. La mise en place d'un outil de diagnostic semble avoir remplacé

ce type de formation. Par conséquent, les nouvelles conseillères à l'emploi relatent des situations où elles lisaient les questions de l'outil de diagnostic aux chômeur.ses :

Emilia : Au départ, vraiment, je faisais question par question [sur l'outil de diagnostic]. Parce que c'est rassurant, parce qu'on ne connaît pas encore trop. En fait, maintenant, en discutant avec la personne, j'ai les informations dont je sais avoir besoin pour le remplir et je le remplis.

Emilia, >30 ans, conseillère à l'emploi, statut privé, CDD, Pôle Emploi, Drôme.

N'ayant pas les compétences pour mener cette activité prudentielle, les nouvelles conseillères à l'emploi suivent l'outil de diagnostic. Néanmoins, lorsqu'elles acquièrent une expérience professionnelle de quelques mois, elles expliquent qu'elles s'en détachent, conseillées par les professionnelles en agence qui les forment. Les anciennes conseillères à l'emploi leur expliquent comment acquérir cette activité prudentielle, comment chercher des informations sur le site internet de Pôle Emploi pour proposer des solutions aux chômeur.ses. Ces formes de solidarité intergénérationnelles permettent aux anciennes de transmettre leurs normes de professionnalisme aux nouvelles. Cela leur permet également de mettre en scène leur expertise en montrant que cet outil ne remplace pas certains savoir-faire, voire qu'il tend plutôt à dévaloriser la profession.

En effet, pour les professionnelles de métier, cet outil de gestion ne leur permet pas de mener un bon diagnostic :

Amélie : Moi je m'en sers pas forcément ! Mon diagnostic il découle très naturellement de l'échange que j'ai pu avoir avec les demandeurs d'emploi au cours de l'entretien. Via un questionnement pertinent, via des choses qu'ils auraient pu me dire sur lesquelles je rebondis. Heu... s'il me dit qu'il est super autonome mais qu'il sait pas trop comment répondre à un mail "là j'ai reçu un mail, mais je sais pas trop", tu vois ? y'a des choses sous-entendues derrière [...] Moi je suis beaucoup dans le dialogue, dans la tchatche, tout ça [...]. Un bon diagnostic, c'est déjà un bon questionnement.

Amélie, conseillère à l'emploi, 30 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Pour Amélie, une nouvelle conseillère se situant du côté du professionnalisme de métier, réaliser un bon diagnostic, ce n'est pas lire les questions une à une. Selon elle, réaliser un bon diagnostic, c'est partir de la situation des chômeur.ses et à partir des informations fournies, approfondir certains aspects et essayer de comprendre pourquoi iels en occultent d'autres. C'est essayer de comprendre leurs pratiques concrètes de recherche d'emploi, partir de ce qu'ils ont déjà fait, saisir ce qui n'a pas fonctionné. C'est visualiser comment les chômeur.ses se présentent, faire fonctionner leur odorat pour déceler des traces d'alcoolisme ou des problématiques d'hygiène, écouter pour vérifier la maîtrise de la langue française, saisir leurs récits. Il s'agit de rebondir sur leurs expériences, les interroger sur leurs qualifications, comprendre les changements de carrière professionnelle. A travers ce questionnement, les conseillères

à l'emploi mettent en œuvre un savoir-faire professionnel qui comprend la mobilisation de l'ouïe, l'odorat, la vue et un questionnement. Une fois qu'elles ont saisi la situation des chômeur.ses, elles opèrent ce travail d'inférence. En entretien de diagnostic, il vise à étudier dans quel portefeuille elles vont les envoyer. Dans le cadre d'un entretien de suivi, il vise à réfléchir aux solutions à proposer comme réviser le CV ou envoyer les chômeur.ses vers tel atelier ou telle prestation. Une fois ce travail d'inférence terminé, elles prennent une décision et proposent aux chômeur.ses une solution. Faire un bon diagnostic est aux antipodes d'un travail où les questions sont standardisées et le traitement automatisé.

## 2. Rendre l'outil de diagnostic utilisable

Au-delà de percuter l'expertise des professionnelles de métier, les conseillères à l'emploi mettent en évidence que cet outil a été mal conçu par la direction. Elles expliquent que les questions sont trop nombreuses et redondantes. Léopold, un nouveau conseiller du côté du professionnalisme de métier, ira jusqu'à dire que les questions « ont été rédigées par des énarques qui n'ont jamais vu de leur vie un conseiller Pôle Emploi (il rit) heu, un demandeur d'emploi pardon... Mais même un conseiller du coup ! ». Cette petite anecdote révèle que le travail est un impensé des réformateurs qui conçoivent ces outils. Si ces conseillères à l'emploi sont plus bavardes pour le critiquer, les professionnelles du côté du professionnalisme organisationnel ne sont pas en reste.

- a) Les conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel :  
une mise à jour irrégulière de l'outil

Les conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel s'accordent avec les professionnelles de métier pour mettre en évidence un manque d'efficacité de l'outil de diagnostic. Pour le rendre utilisable, elles ne le mettent pas à jour régulièrement :

MH : Tu le remets à jour à chaque entretien l'outil de diagnostic ?

Alice : Pas à chaque fois (court silence gêné). Honnêtement pas à chaque fois. Déjà parce que ça m'arrive d'oublier et parfois parce qu'il reste inchangé par rapport à la fois d'avant. Mais j'essaye (avec une petite voix), j'essaye (en souriant). On est humain, alors on oublie. Et puis parfois, t'es pris tellement dans autre chose que je te promets, le diag pffff. Quand la personne elle est là, et que tu es en train de faire un CV ou qu'elle est train de te raconter quelque chose sur sa vie privée pffff. J'ai envie de dire que le diagnostic parfois.... t'es dans l'urgence de trouver une solution plutôt que de dire on va remettre votre diag à jour (elle lève les yeux au ciel en faisant un signe négatif de la tête). Non, voilà.

Alice, conseillère à l'emploi, 38 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Bien que la direction demande une actualisation à chaque entretien, cette conseillère à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel concède que sa mise à jour n'est pas toujours pertinente. En effet, l'outil n'est pas toujours adapté aux situations rencontrées en entretien. Ainsi, lorsque les conseillères à l'emploi n'identifient pas de changements structurants dans la situation des chômeur.ses, elles ne l'actualisent pas. Par ailleurs, lorsqu'iels se livrent en entretien, font état de leurs difficultés sociales, la standardisation des questions dans l'outil de diagnostic leur paraît être en décalage avec le récit que leur font les chômeur.ses. Ainsi, les conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel, mettent en évidence que l'utilisation de cet outil n'est pas tenable ni pertinent dans toutes les situations, expliquant qu'elles ne le mettent pas à jour à chaque entretien de façon systématique.

- b) Les professionnelles de métier : détourner l'automatisation du traitement, sélectionner les questions, ignorer l'outil pour prendre une décision

Parce que cet outil n'est pas tenable, les professionnelles de métier en ont une utilisation particulière. Elles détournent l'automatisation du traitement lors des entretiens de diagnostic. En effet, la solution d'orientation préconisée par l'outil peut ne pas leur convenir. Cela s'explique notamment parce qu'elles n'ont pas renseigné de réponse à toutes les questions en raison d'un outil trop lourd d'utilisation. Le résultat proposé par l'outil est donc biaisé. Ainsi, elles n'hésitent pas à le modifier :

Ce jour-là, Lise reçoit en entretien de diagnostic une jeune femme qui présente quelques difficultés d'expression en français mais qui reste tout à fait compréhensible quand la discussion s'engage. La jeune femme parle allemand, anglais et veut « travailler dans un bureau » ou « être professeur d'allemand ». Lise lui demande si être secrétaire bilingue lui convient, ce à quoi la personne acquiesce. Après lui avoir montré comment fonctionne le profil de compétences, Lise remplit l'outil de diagnostic. A partir des réponses renseignées, l'outil préconise automatiquement un axe de travail pour la jeune femme en l'occurrence « retour direct à l'emploi ». Lise propose néanmoins à la jeune femme un accompagnement guidé qu'elle accepte. Lise clique sur guidé et un petit encadré l'informe que la modalité choisie ne correspond pas à ce qui a été prescrit. Elle valide quand même son choix et l'inscrit en portefeuille guidé.

Observation du 13 juin 2019, Pôle Emploi, Paris.

Au regard des réponses que Lise a fourni à l'outil de diagnostic, celui-ci lui propose un « retour direct à l'emploi » ce qui signifie qu'elle devrait envoyer cette jeune femme en portefeuille suivi, c'est-à-dire dans un accompagnement totalement dématérialisé réservé aux chômeur.ses qui seraient autonomes dans leur recherche d'emploi. Néanmoins, Lise modifie la modalité d'accompagnement de l'outil. Elle craint en effet que sa maîtrise approximative de la langue française ne lui porte préjudice lors des échanges écrits dématérialisés avec les conseillères à l'emploi. Cette marge de manœuvre laissée par

l'outil de diagnostic permet aux conseillères à l'emploi de continuer à mener ce travail d'inférence en proposant des solutions indépendamment des préconisations de l'outil de gestion.

Pour rendre cet outil informatique utilisable, les professionnelles de métier sont sélectives dans la manière dont elles le remplissent. Ainsi, elles ne remplissent pas l'onglet concernant les freins périphériques à l'emploi :

Coralie : Il y a des choses, par exemple, sur les freins périphériques à la recherche à l'emploi, ça peut être des addictions, ça peut être des problèmes financiers. Au premier entretien, en général, ça ne se dit pas forcément. C'est des choses qu'on va aborder un peu plus tard. Donc ça, moi, c'est quelque chose que je ne remplis jamais en entretien de diagnostic, sauf si c'est flagrant et dit d'un coup.

Coralie, conseillère à l'emploi, 45 ans, statut privé, Pôle Emploi, Drôme.

Aborder les freins périphériques des chômeur.ses en entretien apparaît comme quelque chose de délicat pour ces conseillères à l'emploi. Etant donné qu'il s'agit souvent de la seule et unique rencontre avec ces chômeur.ses, elles ne se considèrent pas légitimes à les questionner sur ces sujets. Ces questions concernent les problématiques de logement, d'endettement, thématiques sur lesquelles elles n'ont ni pouvoir d'action, ni compétence. Dans la division du travail, ces compétences relèvent plutôt des travailleuses sociales.

En revanche, une fois que la relation avec les chômeur.ses s'est installée, qu'elles les accompagnent dans leur recherche, la situation s'inverse. L'outil de gestion leur semble utile pour aborder les freins périphériques à l'emploi mais inutiles concernant la recherche d'emploi puisque cela relève de leurs savoir-faire :

Olivia : Et cet outil de diagnostic, j'ai beaucoup de mal à le comprendre ! Alors je le comprends très bien quand il y a des freins périphériques à lever pour informer les collègues et cetera. Mais toutes ces questions, pour savoir, pour connaître leur autonomie au niveau de la recherche d'emploi... Enfin d'abord le script, je le trouve super long. Voilà. Je vois pas trop l'intérêt. Enfin voilà c'est... j'utilise pas vraiment l'outil de diagnostic. J'utilise vraiment, voilà je vous le dis pour identifier des freins. Maintenant sur tout ce qui va bien... Non c'est vrai que je l'utilise pas, je l'utilise pas très honnêtement non.

Olivia, conseillère à l'emploi, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Drôme.

En remplissant en entretien de suivi l'onglet réservé aux freins périphériques à l'emploi, les conseillères identifient des problématiques importantes empêchant la recherche d'emploi. Cette identification leur permet d'étendre leur rôle au-delà des prérogatives de recherche d'emploi et d'étendre leur aire de juridiction sur les tâches des travailleuses sociales. Ce phénomène est particulièrement observé chez les

professionnelles de métier qui ne souhaitent pas mettre en flux les chômeur.ses (Dessein, 2020). Elles s'opposent en cela aux professionnelles du côté du professionnalisme organisationnel qui trient les chômeur.ses pour ne pas dépasser le seuil attendu d'elles en portefeuille. Les professionnelles de métier expliquent qu'elles n'« aime[nt] pas trop trimbaler les gens » ou bien qu'« ils se sont confiés donc je ne vais pas les envoyer vers quelqu'un d'autre ». Ainsi, la plupart les gardent en portefeuille. Pour régler leurs problèmes sociaux, elles envoient les chômeur.ses vers des associations qu'elles connaissent, valorisant leur travail partenarial. En ayant un rôle plutôt social, elles réhaussent le prestige de leur profession auprès des chômeur.ses. Néanmoins, il leur arrive de renvoyer des chômeur.ses vers leurs collègues, notamment lorsqu'elles ne parviennent pas à garder une bonne distance. Elles prennent alors toutes les précautions nécessaires :

Eva : Là, j'ai une de mes demandeuses la semaine dernière, je la garde en guidé quand même. Enfin, je me la garde sous le coude pour qu'elle soit dans mon portefeuille à partir du mois de mai en guidé. Elle est en pleine dépression, je me demande si j'aurai pas dû la mettre en renforcé directement. Mais j'en ai discuté après avec une collègue. Y'a beaucoup de profils qui méritent d'être discutés après avec d'autres collègues qui sont dans d'autres modalités. Mais en même temps, elle voulait pas, elle voulait pas être avec quelqu'un d'autre parce qu'elle avait réussi... Elle me disait, "c'est la première fois que j'arrive" comment elle me disait ? Pfff, elle me fait de la peine cette dame. Elle me disait "c'est la première fois que j'arrive à parler avec quelqu'un, j'ai pas envie de parler avec quelqu'un d'autre" et je lui ai donné un rendez-vous pour qu'on se revoit très bientôt parce qu'on n'a pas eu le temps vraiment de parler de sa recherche d'emploi. Mais peut-être que quand on va parler de la recherche d'emploi, je lui expliquerai que vraiment, c'est dans une autre modalité qu'elle sera mieux accompagnée. Parce que moi, j'ai pas non plus les épaules assez solides sur certains profils.

Eva, conseillère à l'emploi, 36 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Face à une situation qui la touche, Eva, une nouvelle conseillère du côté du professionnalisme de métier, va d'abord discuter avec une conseillère à l'emploi pour savoir si, à terme, elle peut lui envoyer cette personne dans le cas où elle ne parviendrait pas à garder une bonne distance avec elle. Cette discussion a été l'occasion pour l'autre conseillère, Perrine, de lui donner des conseils, d'aider une jeune conseillère à acquérir des pratiques pour qu'elle parvienne à tenir face à cette situation. Ces négociations locales entre professionnelles laissent apparaître des formes de solidarité entre collègues, de soutien et d'arrangement pour parvenir à garder une bonne distance dans la relation. Malgré tout, Eva décide d'orienter la chômeuse vers Perrine. Pour cela, elle prévient la personne, lui explique sa démarche. Cette décision se prend en dehors de tout diagnostic par l'outil de gestion. Il repose sur des négociations locales pour à la fois, garder la bonne distance, et en même temps, permettre à cette personne d'avoir une conseillère expérimentée, de mobiliser une expertise spécifique qu'une nouvelle n'a pas encore tout à fait acquise.

### 3. Un outil de diagnostic utile pour le collectif de travail

Parmi les défauts identifiés par les conseillères à l'emploi dans la conception de l'outil, ce dernier ne leur conseille pas d'orienter les chômeur.ses vers une modalité d'accompagnement particulière. En effet, il propose deux axes de travail, l'un prioritaire, l'autre secondaire, qui ne disent rien quant à l'accompagnement préconisé. En effet, les axes de travail s'intitulent "retour direct à l'emploi", "technique de recherche d'emploi", "stratégie de recherche d'emploi", "adaptation au marché du travail", "élaboration du projet professionnel" ou "freins périphériques à l'emploi". Cela signifie que les conseillères à l'emploi doivent traduire l'axe de travail pour que celui-ci corresponde à un type de portefeuille, engendrant de grandes disparités d'interprétation entre elles. Ainsi, d'après les conseillères à l'emploi, certain.es chômeur.ses ne devraient pas se retrouver dans les modalités d'accompagnement dans lesquelles iels se trouvent aujourd'hui. Iels sont soit trop éloigné.es de l'emploi pour être dans un portefeuille en modalité suivie ou trop proche de l'emploi pour être dans une modalité guidée. Pour harmoniser les pratiques, un groupe de conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel et du côté du professionnalisme de métier s'est réuni dans l'agence du futur. Elles se sont mobilisées pour produire un tableau de correspondance des orientations des chômeur.ses. Il s'agit d'un document informel, exclusivement diffusé dans cette agence auprès de leurs collègues, après validation de la directrice d'agence :

Figure 14. Tableau de correspondance de l'orientation des chômeur.ses

AXE DE TRAVAIL CHOISI SUITE AU DIAGNOSTIC	MODALITE DE SUIVI OU D'ACCOMPAGNEMENT				
	SUIVI	GUIDE	ACCOMPAGNEMENT INTENSIF		
			RENFORCE	AJ	GLOBAL
RETOUR DIRECT A L'EMPLOI	AEM				
TECHNIQUE DE RECHERCHE D'EMPLOI					
STRATEGIE DE RECHERCHE D'EMPLOI					Avec des freins périphériques
ADAPTATION AU MARCHÉ DU TRAVAIL					Avec des freins périphériques
ELABORATION DU PROJET PROFESSIONNEL				Contrats alternance	Avec des freins périphériques
FREINS PERIPHERIQUES A L'EMPLOI				* ML	
	SUI	GUI	REN	REN	GLO

Légende :

- Orientation incohérente
- Orientation possible
- Orientation cohérente/souhaitable

Les lignes correspondent aux axes de travail que les conseillères à l'emploi voient apparaître sur l'outil de diagnostic une fois qu'elles l'ont rempli. Les colonnes correspondent aux différentes modalités d'accompagnement présentes à Pôle Emploi. Chaque carré, avec des motifs différents, donne une

indication aux conseillères à l'emploi sur l'orientation qu'il convient de sélectionner. Par exemple, lorsque l'outil de diagnostic indique comme axe de travail "retour direct à l'emploi", le tableau leur indique que les conseillères à l'emploi peuvent orienter les chômeur.ses vers un accompagnement suivi. En revanche, le tableau indique qu'il est incohérent d'orienter les chômeur.ses en modalité « guidée », « renforcée », en « accompagnement global » ou en accompagnement pour les jeunes. Lorsque l'outil de diagnostic indique comme axe de travail "stratégie de recherche d'emploi », le tableau indique qu'il est possible d'envoyer les chômeur.ses en « suivi » mais que les modalités d'accompagnement recommandées sont « guidées » et les accompagnements intensifs. Puisque la direction a échoué à mettre en œuvre des pratiques communes de mise en flux des chômeur.ses (Dessein, 2020), les conseillères à l'emploi y remédient. Elles viennent combler un défaut d'organisation à travers une rationalisation professionnelle de l'outil de diagnostic. Ce tableau leur laisse des marges de manœuvre conséquentes pour apprécier les situations des chômeur.ses. En effet, dans le dernier exemple pris, les conseillères ont le choix entre deux modalités d'accompagnement laissant le travail d'inférence se faire. Cet outil n'est pas conçu pour prescrire la manière d'effectuer le travail. Il est fait pour que les conseillères s'accordent collectivement sur des pratiques professionnelles pour trier les chômeur.ses, harmoniser les pratiques de travail et les portefeuilles. Ainsi, lorsqu'elles ont un doute concernant une situation particulière, elles ouvrent ce tableau sur leur ordinateur, le consultent et prennent une décision.

Si ce tableau est utile pour le collectif de travail, les professionnelles de métier mettent aussi en évidence que l'outil de diagnostic leur permet d'être plus efficace pour travailler ensemble :

Roseline : Je pense que c'est quelque chose d'intéressant dans le sens où la personne ne va pas forcément être toujours dans le même parcours ou avec toujours le même conseiller et de préciser à un instant T quelle est la situation de la personne pour le suivi et que le conseiller suivant fasse un suivi approprié sans reposer les mêmes questions. Ça peut être un gain de temps pour le bénéficiaire en tout cas, l'usager de Pôle emploi. Et en interne, si quelqu'un se pose des questions ou si un membre de l'équipe locale de direction a une formation à valider, il y a des éléments qui sont à sa disposition.

Roseline, conseillère à l'emploi, 60 ans, statut public, Pôle Emploi, Drôme

Parce que cet outil de diagnostic est visible par toutes les conseillères à l'emploi et les membres de la direction, il permet de partager un ensemble d'informations au sujet des accompagnés.es. Elles considèrent que l'outil leur fait gagner du temps, notamment lorsqu'elles font des demandes de formation pour les chômeur.ses et que les cadres de proximité doivent valider le financement dans un contexte de restriction budgétaire. La visibilité de l'outil de diagnostic par les cadres permet de justifier les décisions des conseillères et d'éviter la multiplication des échanges, voire compromettre le financement suite à un refus de la direction d'agence.

Le partage des informations entre pairs leur permet également de ne pas reposer les mêmes questions aux chômeur.ses. Ainsi, lorsque certaines conseillères oublient de le remplir en raison par exemple d'un problème informatique ou lorsque des professionnelles de métier, plutôt rares, ne le remplissent pas sciemment par résistance, les conseillères réprimandent leurs collègues en disant « ah bah oui, lui il le remplit jamais, ça nous aide pas hein » ou encore « ah bah voilà, le diagnostic n'est pas rempli, comment veux-tu que je fasse mon travail ! ». Assurer une traçabilité dans le dossier permet aux conseillères à l'emploi de mettre en œuvre un suivi cohérent pour les chômeur.ses. Cela permet aussi de confronter les points de vue quand des conseillères à l'emploi ne sont pas d'accord sur une même situation :

Lucie : En même temps parfois, je le trouve utile parce qu'on peut dire tiens "pourquoi ça, ça a été coché" donc tu interrogés un champ où tu aurais peut-être pas interrogé d'emblée, mais des fois c'est peut-être interrogé au pif quoi. Et puis, c'est et puis bah, moi, finalement tant mieux quelque part hein, y'a toute une partie très subjective ! Là typiquement, j'ai pas compris pourquoi la dame elle avait besoin d'aide sur internet, pourquoi elle savait pas faire un CV et qu'elle savait pas faire ça ça ça... Donc le collègue et moi, on l'entend pas de la même manière visiblement.

Lucie, conseillère à l'emploi, >50 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

Réaliser un double diagnostic au sujet d'une même personne permet de s'interroger, d'avoir une réflexivité sur son propre diagnostic. Quelques instants plus tôt, Lucie a en effet reçu une chômeuse vis-à-vis de laquelle elle n'est pas d'accord avec le diagnostic rempli par son collègue. Cela l'interroge et l'amène à avoir d'autres interrogations pour comprendre les problématiques rencontrées par cette chômeuse dans sa recherche d'emploi, lui faire dire ce qu'elle ne lui aurait pas dit au premier abord. Les conseillères à l'emploi vont également aller en discuter avec leurs collègues pour essayer de mieux comprendre les raisons de ce diagnostic et ainsi procéder à une évaluation du travail entre pairs. Ces conseillères à l'emploi se réapproprient donc l'outil de diagnostic pour mener un travail collectif de qualité auprès des chômeur.ses.

**Conclusion partielle.** A différentes reprises, les conseillères à l'emploi produisent des règles professionnelles afin de résoudre les défauts d'organisation qui les empêchent de mener un travail de qualité. Les professionnelles de métier ont tendance à détourner voire subvertir les règles organisationnelles et à s'entendre entre elles. Cela tend à écarter les professionnelles du côté du professionnalisme organisationnel du collectif de travail. Néanmoins, ces dernières concèdent que les outils de gestion ne sont pas toujours adaptés, les amenant également à les détourner voire à s'accorder avec les professionnelles de métier pour les rendre opérationnels, notamment concernant l'outil de diagnostic. Chez les travailleuses sociales, la porosité des frontières entre ces deux normes de professionnalisme est encore plus importante qu'à Pôle Emploi en raison d'une plus forte cohésion de ce groupe professionnel.

## II. Les travailleuses sociales : les transformations d'un métier de l'écrit

Pour les travailleuses sociales, la dématérialisation des services publics transforme un métier de l'écrit vers un métier gestionnaire. Pour elles, le métier se concentre davantage sur les chiffres produits, le nombre de rendez-vous réalisés, le nombre de CER<sup>86</sup> contractualisés que sur des arguments permettant de convaincre les interlocuteurs du bien-fondé de l'octroi d'une aide financière ou d'une aide au logement. Or, les travailleuses sociales considèrent que bien faire leur travail consiste à recevoir les chômeur.ses en entretien, comprendre leur situation, être à l'écoute. Elles opposent ce travail « bien fait » à la quantification de leur activité et aux démarches administratives qui viennent parasiter ces temps d'échange. On peut voir des mobilisations collectives pour s'opposer à la signature du CER ou encore pour demander que l'écriture occupe une place importante dans ce même contrat. Il s'agit de rendre visible aux yeux de la direction ce travail d'expertise qui mobilise l'art de la rhétorique et l'engagement moral des allocataires. En revanche, concernant la quantification de leur travail, les pratiques sont plus éclectiques. On observe des attitudes de contestation, d'adoption ou de retrait face à la quantification (Serre, 2011) selon qu'elles appartiennent au professionnalisme organisationnel ou au professionnalisme de métier. On montrera également que le territoire et les cadres de proximité jouent un rôle important dans leur rapport à la quantification du travail.

### A. Faire face à la dématérialisation des tâches administratives

Le travail des travailleuses sociales s'organise autour de deux tâches principales, à savoir la réception des chômeur.ses en entretien et la réalisation des tâches administratives. Elles sont relativement autonomes pour organiser leur semaine de travail. Seules les plages horaires des entretiens de diagnostic sont planifiées en avance par la directrice d'agence. Ce sont des entretiens qui ont lieu pendant une demi-journée à une journée par semaine et qui visent à profiler les chômeur.ses pour les trier et les envoyer vers des partenaires ou des collègues. A Paris, les chômeur.ses viennent sur rendez-vous tandis que dans la Drôme, ils viennent sans rendez-vous. Les travailleuses sociales réalisent également des entretiens de suivi au cours desquels elles reçoivent les chômeur.ses pour réaliser une demande d'aide financière, signer le CER ou faire une demande d'ouverture de droits. Cette tâche leur prend entre trois et quatre demi-journées par semaine et relève du volet prestigieux de leur travail. Le reste du temps, elles réalisent des tâches administratives ou sont en réunion. Comme à Pôle Emploi, les tâches administratives viennent grignoter ces temps d'entretien. Non seulement, elles planifient de moins en moins d'entretiens dans leur semaine mais ces temps sont raccourcis en raison de la densité des micro-

---

<sup>86</sup> Le CER est un contrat qui lie les travailleuses sociales et les allocataires dans le cadre de leur recherche d'emploi.

tâches à réaliser au cours des entretiens. Ces micro-tâches consistent essentiellement en un travail du clic qui les contraint fortement dans leur travail d'écriture et de négociation avec les partenaires.

### 1. Une écriture sous contrainte

Le travail des travailleuses sociales est peuplé d'écrits. Elles rédigent des aides financières, les CER, des rapports enfance etc. La dématérialisation vient percuter ce travail d'écriture. D'une part, en multipliant les outils de gestion, elle densifie les tâches des travailleuses sociales. D'autre part, elle transforme les formulaires. Jack Goody (1979) a montré que la « raison graphique » et ses multiples procédés, tels les tableaux et les listes, engendrent de nouveaux modes de perception et de classification qui influencent la forme écrite. On montrera que la transformation des formulaires contraint l'écriture des travailleuses sociales.

#### a) Une densification des tâches

Comme pour les conseillères à l'emploi, les travailleuses sociales font face à « une densification des tâches » (Ughetto, 2007) en raison du renouvellement des outils informatiques avec lesquels elles opèrent davantage de clics. Mais la perception de la densification des tâches est différente selon qu'elles soient anciennes ou nouvelles dans le métier. Les anciennes ont plus d'une dizaine d'années en tant que travailleuses sociales tandis que les nouvelles ont une expérience professionnelle inférieure à 10 ans. Les premières ont connu le travail social peu informatisé tandis que les secondes sont arrivées dans le métier lorsque les outils de gestion étaient déjà bien implantés :

Pauline : Il y a les convocations. Les convocations qu'on doit envoyer, c'est presque 20 clics pour une convocation. Mais moi, je me rappelle, enfin, quand on faisait nos convocations manuscrites à la main, c'était simple. Là, 20 clics sur un écran pour une convocation. Un jour, je les ai comptées. Voilà. C'est ça que j'appelle l'informatique. Voilà la part que ça prend, quoi.

Pauline, agente d'insertion, 50 ans, fonctionnaire cat. B, Pôle Insertion, Paris.

---

Clara : Vraiment l'évolution du logiciel Pep's pour ne parler que de Pep's c'est un gain de temps par rapport à ce qu'était Isis ! Au niveau du remplissage d'item obligatoire inutile....

Clara, assistante sociale, 32 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

Pauline est une ancienne travailleuse sociale arrivée au Pôle Insertion il y a plus de 15 ans. Pour elle, la dématérialisation se traduit par une augmentation du nombre de clics à réaliser. Avec l'arrivée de Pep's, elle doit rentrer le numéro de dossier de l'allocataire, cliquer sur la prise de rendez-vous, renseigner la date et l'heure, puis éditer la convocation. Comme le rendez-vous ne s'incrémente pas directement sur

son planning informatisé, elle doit le replanifier manuellement. Ces procédures expliquent qu'elle fasse une vingtaine de clics pour convoquer un allocataire en rendez-vous. Elle met en regard ce nombre de clics avec les courriers qu'elle rédigeait et envoyait manuellement. Pour les anciennes conseillères à l'emploi, cela témoigne d'un rapport à l'écriture particulier, une « technique du corps » (Mauss, 1936) acquise à force de répéter le geste, devenue une habitude et donc un acte traditionnel et efficace. Les nouvelles comme Clara, devenue travailleuse sociale il y a 7 ans, mettent en évidence que le nouvel outil de gestion permet d'accélérer les démarches. Malgré une densification, la dématérialisation leur permet d'être plus rapide dans le traitement des formulaires administratifs et par conséquent, de répondre immédiatement aux demandes des allocataires.

Malgré cette opposition générationnelle, les travailleuses sociales s'accordent pour dire qu'il y a eu une densification des tâches. Pour en rendre compte, on peut prendre l'exemple d'un outil de gestion mis en place par la Caf de la Drôme qu'elles utilisent régulièrement. Depuis 2017, les travailleuses sociales peuvent prendre rendez-vous avec la Caf à travers un outil de gestion appelé Clic-Caf. Ce site vient compenser le retrait sur le territoire des agents Caf, présents auparavant dans les agences. Après avoir pris rendez-vous sur la plateforme informatique, un technicien Caf les appelle à l'heure et à la date du rendez-vous via le Clic-Caf. Cela leur permet d'avoir un interlocuteur pour régler un problème sur un dossier d'un allocataire. Néanmoins, les travailleuses sociales mettent en évidence que l'organisation de la prise de rendez-vous par la Caf n'est pas compatible avec leur organisation du travail :

Mélissa : Du coup, là, avec les techniciens Caf, ça va déjà beaucoup mieux. Voilà. Même si ça reste quand même là à l'heure d'aujourd'hui, hyper compliqué pour les avoir déjà ! Non, parce qu'il faut que ça rentre dans notre planning, dans notre machin donc on annule des rendez-vous pour mettre les.... Mais bon voilà, on est obligé d'annuler des rendez-vous, de décaler pour justement honorer ces rendez-vous. Faut pas les rater, c'est quinze minutes. Des fois, on nous dit : « ah désolé, c'est dépassé, désolé faut que je prenne un autre appel ! bon on fait quoi ? Enfin... on... du coup on se reprogramme un autre rendez vous ? » Bon, des fois c'est un peu.... c'est... moi j'ai du mal à travailler comme ça ! Franchement.

Mélissa, conseillère en économie sociale et familiale, 38 ans, Pôle Insertion, Drôme

Si elles concèdent que cette organisation du travail permet d'avoir un interlocuteur qualifié alors qu'elles n'en avaient plus, elles pointent du doigt certains dysfonctionnements. La prise de rendez-vous ne peut se faire que les lundis matin, les mercredis matin et les vendredis matin. Ces plages horaires disponibles limités les amènent à annuler des rendez-vous prévus parfois de longue date avec les allocataires pour honorer le rendez-vous Clic-Caf. En demandant un rendez-vous sur la plateforme, elles renseignent un ensemble d'informations dans un script informatique comme le nom, le prénom, la date de naissance, l'adresse, le numéro de l'allocataire et la raison de l'appel. Cela permet aux techniciens de connaître en amont la situation des allocataires, de préparer le dossier et de répondre aux questions rapidement. En

effet, l'échange avec les travailleuses sociales ne dure que 15 minutes et ne peut-être prolongé. Si la situation n'est pas réglée à l'issue du temps imparti, le technicien Caf interrompt la discussion et les travailleuses sociales sont donc obligées de reprogrammer un nouveau rendez-vous. L'autre problème réside dans le fait qu'elles peuvent rater les rendez-vous Caf. En effet, comme ils ne durent que 15 minutes, elles les planifient entre deux entretiens avec des accompagné.es. Or, si un entretien se prolonge et qu'elles arrivent avec quelques minutes de retard au rendez-vous avec le technicien Caf, elles n'ont aucun moyen de le rappeler. Par conséquent, elles doivent reprogrammer un rendez-vous. Ce sont donc de nouvelles micro-tâches qui s'ajoutent à leur emploi du temps avec tout ce que cela engendre derrière c'est-à-dire déplacer les rendez-vous avec les allocataires ce qui nécessite d'échanger avec eux par téléphone ou par mail, retrouver une date de rendez-vous et re-rentrez les informations des allocataires sur la plateforme informatique Clic-Caf.

b) Un travail du clic réduisant le pouvoir discrétionnaire des travailleuses sociales

Au-delà de cette densification des tâches, le travail d'écriture des travailleuses sociales est percuté par la dématérialisation. Au travail rédactionnel vient se substituer un travail du clic, activité qu'elles n'apprécient pas. Il ne leur permet pas de mobiliser une « écriture pour soi » (Serre, 2009) définie comme des « *notes prises dans les cahiers personnels, que possède toute assistante sociale pour inscrire au jour le jour les informations qu'elle recueille* » (Serre, 2009, p. 238). Cette écriture pour soi correspond à la rédaction des morceaux de vie des individus accompagnés qu'elles ne portent pas toujours à la connaissance de l'administration. Par cette écriture, elles construisent une biographie des allocataires. Au fil des rencontres avec elle.eux, elles prennent des notes et en laissent une trace écrite sur papier ou dans un fichier Word d'un ordinateur. C'est une forme de lieu de mémoire partagé exclusivement entre les travailleuses sociales et les allocataires du RSA. À la manière du script sur un plateau de tournage qui veille à la continuité du film sur un terrain marqué par la discontinuité des actions (Rot, 2014), les travailleuses sociales écrivent pour construire une continuité dans la vie du bénéficiaire afin de la restituer dans un compte-rendu final qu'elles doivent rendre aux administrations. Ce compte-rendu apparaît dans les CER et lorsqu'elles font les demandes d'aides financières par exemple. Or, depuis la dématérialisation des formulaires, les travailleuses sociales peuvent de moins en moins mobiliser cette « écriture pour soi » qui leur permettait de justifier la situation des personnes accompagnées, voire d'atténuer les possibles sanctions administratives pour les maintenir dans leurs droits. Désormais, les formulaires dématérialisés invitent à cocher des cases et les espaces d'écriture se sont considérablement réduits :

Emma : Sur papier, si vous aviez pas tout rempli, vous envoyiez votre truc et au pire le SIAO<sup>87</sup> vous rappelait en vous disant : “Ah, même en lisant le topo, j’ai pas tout compris !” “Bon attendez, je vous explique mieux.” [...] Sauf que là, ça bloque ! C’est-à-dire que si vous remplissez pas ce petit truc avec votre croix rouge, c’est foutu quoi. Enfin, le dossier peut même pas partir ! C’est pas négociable ! Et ça, c’est pas que le SIAO hein, c’est pour tout ! Alors ce qui n’empêche pas qu’après, peut-être que c’était une condition pas négociable même en papier et que du coup, le dossier est rejeté. Mais a minima, vous avez essayé d’expliquer quoi ! Là le numérique, il permet pas d’expliquer je trouve. Et des fois, c’est un peu plus complexe que oui/non ! Oui, c’est un peu plus complexe !

Emma, assistante sociale, 45 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme

Emma est une travailleuse sociale qui prend de nombreuses notes sur papier lorsqu’elle est en entretien, écrits qu’elle insère ensuite dans le dossier papier des allocataires du RSA et qui lui permet de justifier la situation de la personne qu’elle accompagne. Or, Emma explique que, depuis la dématérialisation des services publics, non seulement elle est limitée dans sa justification de la situation, mais en plus de cela, elle ne peut pas négocier la situation de la personne accompagnée avec quelqu’un. Cette situation contraint fortement les travailleuses sociales dans l’exercice de leur pouvoir discrétionnaire (Lipsky, 1980). Pour l’auteur, ce pouvoir discrétionnaire se caractérise par les marges de manœuvre que les *street-level bureaucrats* ont pour aménager les règles bureaucratiques de manière à traiter le public équitablement et efficacement. Pour les travailleuses sociales, cela passait par l’échange et la négociation des situations avec leurs interlocuteurs pour aménager les règles. Or, depuis la dématérialisation, elles sont confrontées à un outil informatique qui bloque toute négociation et avec lequel elles sont contraintes d’appliquer la règle bureaucratique.

Par ailleurs, l’exercice de ce pouvoir discrétionnaire résidait dans la manière d’écrire une situation sociale, en atténuant ou en amplifiant des événements des allocataires de sorte que l’intérêt expressif prime sur la règle bureaucratique dans la prise de décision de leurs interlocuteurs. Comme le souligne Delphine Serre (2009) au sujet des assistantes sociales du service des signalements d’enfants en danger, « les détails concrets, notamment sur les modalités et les effets de la violence sont alors un moyen, tout en évitant une interprétation, d’orienter efficacement le jugement » (p. 45). Or, le fait d’être limité dans la justification de la situation d’un individu provoque une binarité dans les réponses remontées à l’administration qui ne reflète pas la complexité et les spécificités de la situation des allocataires du RSA. Cela ne leur permet pas d’explicitier les situations des accompagnés. La binarité des réponses introduite par les formulaires dématérialisés, du fait des cases à cocher, entre en contradiction avec un

---

<sup>87</sup> Service intégré de l’accueil et de l’orientation (SIAO) : il s’agit d’un service du Samu social qui vise à organiser et à centraliser l’ensemble des demandes de prise en charge des ménages privés de logement.

travail d'écriture permettant une analyse fine et nuancée de la situation que les travailleuses sociales cherchent à faire valoir. De ce fait, le travail administratif consistant à cocher des cases sur informatique est dorénavant associé par les travailleuses sociales à un travail pénible et vient percuter leur identité professionnelle. Aux pratiques relationnelles fortement valorisées viennent se substituer un ensemble ordonné d'actes informatiques, assimilables, selon elles, aux tâches d'un technicien résolvant des problèmes isolés les uns des autres.

### c) Les compétences rédactionnelles inégales des travailleuses sociales

Si ce travail du clic rend les tâches administratives particulièrement pénibles pour les travailleuses sociales, il n'en demeure pas moins qu'il reste des espaces où elles peuvent rédiger. Pour autant, ces espaces sont encadrés. A la manière des conseillères à l'emploi qui n'ont que 400 caractères pour mettre en valeur les qualités des chômeur.ses (Pillon, 2015c), les travailleuses sociales de Paris ont environ 1000 caractères pour expliquer la situation des allocataires du RSA dans les CER. Dans la Drôme, on a vu au chapitre 1 que le renouvellement du CER dématérialisé leur laissait une ligne. Or, ces encadrés sont des espaces de négociation où les travailleuses sociales justifient les situations sociales pour éviter notamment une sanction à l'encontre des allocataires. Sous le double effet d'une rationalisation gestionnaire visant à être efficace dans le traitement des dossiers et d'une rationalisation bureaucratique (Serre, 2009) consistant à contrôler les bénéficiaires de minima sociaux, la dématérialisation réduit les espaces d'écriture dont se saisissaient auparavant les travailleuses sociales pour construire la biographie des personnes accompagnées. C'est là que réside une tension dans l'acte d'écriture : les organismes versant des prestations sociales demandent aux travailleuses sociales de justifier davantage les situations des bénéficiaires à des fins de contrôle (Dubois, 2021) tout en leur laissant des espaces d'écriture restreints pour des raisons d'efficacité de traitement des dossiers. Cette tension dans l'acte d'écriture engendre des difficultés de rédaction pour les travailleuses sociales possédant un faible niveau de qualification :

Fleur : Ah bah les contraintes, c'est l'administratif ! C'est beaucoup de papiers, beaucoup d'administratif, des dossiers à remplir, à instruire, c'est fastidieux quand même hein ! Une demande d'aide, ça prend un temps fou maintenant ! [...] Là, dernièrement, j'ai eu l'occasion de faire des aides financières, mais [avant] jamais on me demandait de détailler autant. Et pourtant, je trouvais que j'avais pas mal détaillé. Peut-être parce que maintenant le centre d'action sociale a moins de moyens, aide plus difficilement, donne moins d'argent... Enfin, je sais pas, mais c'est compliqué et on nous en demande toujours un peu plus, un peu plus. [...] Et quand on fournit [les justificatifs], ça repasse en commission, et finalement on a un refus. Et je me dis : "Mais pour tout le temps qu'on a passé dessus et finalement, c'est refusé." Donc, des fois, je comprends pas.

Fleur, agente d'insertion, 42 ans, fonctionnaire cat. B, Pôle Insertion, Paris.

Ces tâches de demandes d'aides sociales deviennent laborieuses pour les travailleuses sociales issues de classes populaires, comme Fleur. Ses parents travaillaient dans la fonction publique, sa mère en tant qu'agente d'accueil et son père comme agent technique. Après avoir obtenu un Bac+2 en ressources humaines, elle a travaillé dans un cabinet d'administrateur judiciaire comme secrétaire. Après plusieurs échecs à l'entrée des concours d'administration en raison notamment, selon elle, de ses faibles compétences rédactionnelles, elle finit par obtenir un concours d'adjointe administrative. En étudiant le travail d'écriture des gardiens de la paix en mobilité professionnelle, Laurence Proteau explique que les agents issus de classes populaires ont davantage de difficultés à incorporer les exigences d'écriture : ils travaillent plus que leurs collègues et « *renouent avec une pratique qui leur rappelle les sanctions scolaires subies* » (2012, p. 56). Le phénomène est similaire chez les travailleuses sociales issues de classes populaires : elles passent plus de temps que leurs collègues issues de classes moyennes et supérieures sur les rapports, éprouvant des difficultés à intérioriser les normes d'écriture bureaucratique. En effet, contrairement au signalement d'enfance en danger (Serre, 2009), les travailleuses sociales ne disposent pas d'un guide qui pourrait leur servir d'aide dans une compétence qui n'est pas encore acquise. Elles doivent donc trouver le mot juste, le vocabulaire approprié, réhabiliter des compétences rédactionnelles plus ou moins acquises en fonction de la classe sociale dont elles sont issues et de leur capital culturel. Parce que les travailleuses sociales issues de classes populaires possèdent de moindre compétences scripturales (Lahire, 1993), les rapports leur reviennent plus souvent. Ils sont d'abord corrigés par les cadres de proximité qui leur renvoient quand elles considèrent qu'il y a trop de fautes d'orthographe ou que l'argumentation est maladroite. Puis, l'organisme auprès duquel elles demandent une aide financière peut leur demander de compléter la demande ce qui nécessite de reprendre la structure argumentative en intégrant les éléments demandés. Cette maîtrise approximative des codes d'une écriture concise et standardisée conditionne l'obtention de la demande d'aide pour le bénéficiaire du RSA accompagné. Si l'aide est in fine refusée, elles encourent le risque de ne pas être considérées comme des bonnes professionnelles par les allocataires du RSA. Par ailleurs, elles le perçoivent comme un désaveu de leur travail et une remise en cause de leurs compétences rédactionnelles.

## 2. Un travail d'articulation des tâches administratives et des temps d'entretien

Cette transformation du travail d'écriture et cette densification des tâches amènent les travailleuses sociales à recomposer leur travail pour articuler les tâches administratives et les temps d'entretien. Une première distinction s'opère entre les travailleuses sociales appartenant au professionnalisme organisationnel et les professionnelles de métier dans leur rapport à l'écriture. Les premières ont tendance à vouloir être efficace dans le traitement administratif tandis que pour les secondes, il s'agit d'être précise dans l'écriture, de jouer avec la rhétorique pour obtenir des droits ou assurer une continuité dans l'accompagnement des allocataires.

- a) Les travailleuses sociales du côté du professionnalisme organisationnel : être efficace dans l'écriture

Les travailleuses sociales du côté du professionnalisme organisationnel ne s'attardent pas à réécrire des éléments de vie dans les différents rapports qu'elles peuvent transmettre aux différentes administrations :

Jade : Y'a des personnes, je vais les voir juste là, je vais faire la réorientation. La réorientation ça va me prendre quoi, 15 min, 5 min, parce que moi je copie-colle mon contrat généralement dans le truc de réorientation. Je rajoute quelques éléments si y'a besoin mais après, moi je suis rapide pour taper donc c'est vrai que.... ça me prend pas tant que ça de temps.

Jade, assistante sociale, 29 ans, stagiaire-fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris

Lorsque les travailleuses sociales mettent en flux les allocataires (Dessein, 2020), elles doivent rédiger un formulaire de réorientation pour présenter la situation des chômeur.ses et justifier l'orientation. Jade, une nouvelle travailleuse sociale du côté du professionnalisme organisationnel, n'adapte pas sa rédaction selon son interlocuteur. Alors que le CER s'adresse aux chômeur.ses, elle utilise la fonction copier-coller du logiciel pour recopier à l'identique son écrit sur la fiche de réorientation qui s'adresse à des professionnels. Cela lui permet de raccourcir son temps d'écriture et d'être plus efficace dans le traitement administratif de ses dossiers.

- b) Les professionnelles de métier : un travail d'ajustement des arguments

Les professionnelles de métier en revanche continuent d'écrire dans les encadrés dédiés à cet effet. Charline, une travailleuse sociale arrivée au département en 2003, explique la manière dont elle rédige les aides financières pour les allocataires du RSA :

Charline : Ouais, une aide financière... 10 minutes parce qu'il faut écrire un topo. Et ce topo, moi, je le fais à chaque fois différent. Donc, c'est un peu... Chaque fois ! Je sais que je pourrais l'enregistrer et le reprendre après. Mais ça, je ne le fais pas. Voilà. Mais j'ai des collègues qui savent très bien faire avec l'ordi, mais moi, je fais pas ça.

Charline, assistante sociale, 50 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme

Pour remplir les aides financières, les travailleuses sociales renseignent le budget des allocataires, c'est-à-dire leurs dépenses et leurs ressources financières. Une fois ces données remplies et les justificatifs apportés par les allocataires, elles récapitulent leur situation dans un encadré afin de contextualiser la demande. Les travailleuses sociales appartenant au professionnalisme de métier, à l'image de Charline, expliquent qu'elles modifient à chaque fois le contenu de l'encadré pour actualiser la situation. Cela témoigne d'un rapport à l'écriture et au travail particulier. Bien faire son travail n'est pas nécessairement être efficace dans la manière de traiter les dossiers à l'image des travailleuses sociales du côté du

professionnalisme organisationnel. Bien faire son travail, c'est mobiliser une écriture pour soi dans les rapports, choisir ses mots pour convaincre les destinataires du document. Il s'agit d'en dire suffisamment pour convaincre son interlocuteur tout en n'étalant pas trop les difficultés sociales rencontrées par les allocataires compte tenu du secret professionnel. L'écriture est en ce sens un exercice d'équilibriste pour ces travailleuses sociales. Il s'agit également de montrer, dans le cadre d'un renouvellement d'une aide financière, que l'allocataire a progressé depuis la dernière sollicitation d'aide, que son endettement s'est réduit ou que les dépenses sont mesurées. Bien écrire, c'est selon elles avoir une argumentation convaincante qui permette d'obtenir l'aide sollicitée.

c) Les professionnelles de métier : mettre en scène son pouvoir discrétionnaire

Ce travail d'écriture nécessitant précision peut se faire devant les allocataires du RSA. Il s'agit de mettre en scène les tâches grâce auxquelles elles ont la possibilité d'agir sur le dossier du bénéficiaire du RSA et de débloquent leur situation. Gabriel, un agent d'insertion d'un Pôle Insertion du côté du professionnalisme de métier, reçoit un allocataire du RSA qui rencontre un problème au sujet de son allocation logement. Il commence l'entretien et tourne l'écran de son ordinateur vers son interlocuteur. Il regarde si le dossier Caf de l'allocataire est à jour en se connectant sur son compte. Il vérifie que l'allocataire a bien fait sa déclaration trimestrielle et s'il bénéficie de l'allocation logement :

Monsieur Martin : « Ah, ça c'est la grande histoire de mon dossier d'allocation logement. Je ne l'ai jamais reçue, alors que j'y ai droit. [...] Je peux vraiment pas leur envoyer [ma quittance] ?

Gabriel : En fait, seule la Caf peut vous autoriser par voie informatique à envoyer votre quittance. Au pire, vous pouvez aller au guichet. Mais moi, je peux aussi en faire la demande, comme ça en général, ils autorisent. [...] Le retour de la Caf, c'est 24 heures avec leur outil de saisine, donc je vous réponds lundi au plus tard. »

Observation Pôle Insertion, 7 février 2019, Paris

L'outil de saisine est un formulaire informatique mis à disposition des travailleuses sociales de Paris pour faire appel à un agent de la Caf et poser leurs questions concernant une situation spécifique. Plutôt que d'envoyer l'allocataire au guichet pour régler sa situation comme le ferait une travailleuse sociale du côté du professionnalisme organisationnel, Gabriel se propose de régler ce problème en saisissant lui-même la Caf par le formulaire informatique. Il contrevient ainsi à la règle bureaucratique qui voudrait qu'il oriente cet allocataire vers un interlocuteur qualifié. Lorsqu'il s'agit de régler un problème concernant un droit ou de maintenir les allocataires du RSA dans leurs droits, les professionnelles de métier n'hésitent pas à réaliser cette tâche en prenant soin de tourner l'écran de leur ordinateur vers elle.eux. Elles montrent alors qu'elles agissent pour l'obtention ou le rétablissement de leurs droits, ce qui leur permet d'endosser un bon rôle aux yeux des personnes accompagnées. Elles se positionnent en

intermédiaire entre l'allocataire et l'outil informatique de la Caf. À travers une mise en scène de soi, il s'agit alors de montrer aux allocataires du RSA le pouvoir dont les travailleuses sociales disposent pour agir auprès d'institutions nationales.

En revanche, concernant les tâches moins prestigieuses où elles effectuent un travail du clic, elles invisibilisent ce travail aux yeux des allocataires. Il s'agit des tâches qui demandent une faible technicité, à savoir cocher des cases et qui, de ce fait, peuvent engendrer une critique de la part des allocataires quant à l'utilité de leur travail. En invisibilisant ces tâches, elles cachent une dé-technicisation de leur travail :

Emma : Je trouve que les personnes aussi se rendent moins compte qu'on a fait ce dossier [sur informatique que s'il avait été rempli dans un document papier]. [...] Et puis ça n'a pas d'intérêt pour la personne d'être en face de quelqu'un qui est sur son ordinateur comme ça en train de cocher des croix. Donc généralement, on leur pose toutes les questions avant. Après y en a toujours qu'on oublie, donc on appelle [les personnes accompagnées]. »

Emma, assistante sociale, 45 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme

Pour réaliser les aides au logement, les travailleuses sociales se rendent sur le site d'un partenaire et remplissent les informations demandées en cochant des cases. Emma considère que désormais cette tâche ne sollicite plus de technicité particulière. Cocher des cases ne permet pas aux travailleuses sociales de valoriser leur travail aux yeux des bénéficiaires du RSA. Il semble que tout un chacun pourrait le faire. C'est la raison pour laquelle les travailleuses sociales invisibilisent cette tâche aux yeux des individus accompagnés pour les réaliser seules dans leur bureau. Néanmoins, pour éviter qu'elles ne soient marquées du sceau de l'inefficacité des bureaucrates (Weller, 1999), il n'est pas rare qu'elles rappellent les individus suivis afin d'obtenir une information complémentaire. Cela permet de montrer qu'elles travaillent sur la situation de la personne en question.

Les tâches de contrôle des allocataires font également partie des tâches qu'elles invisibilisent. Ces dernières sont peu valorisées par les travailleuses sociales car elles considèrent qu'elles vont à l'encontre d'un travail qualitatif avec les chômeur.ses. Cette tâche de contrôle des allocataires du RSA est associée à la travailleuse sociale qui vérifie, qui scrute les faits et gestes des individus alors même que la relation qu'elle cherche à instaurer avec les chômeur.ses est aux antipodes de cette image de gendarme. Le contrôle des bénéficiaires du RSA va à l'encontre de l'aspect relationnel que les travailleuses sociales valorisent fortement et qui donne du sens à leur travail. En effet, ces tâches de contrôle peuvent générer un conflit entre un individu accompagné et une travailleuse sociale, rendant ainsi la relation de confiance qu'elle cherche à instaurer plus compliquée, voire caduque. Par conséquent, les tâches de contrôle sont invisibilisées par les travailleuses sociales :

Pauline : Déjà, quand l'accueil me dit la personne est là, pour éviter de le faire devant la personne, j'inscris [sur Pep's] entretien effectué. Donc déjà, c'est plusieurs manipulations.

Pauline, agente d'insertion, 50 ans, fonctionnaire cat. B, Pôle Insertion, Paris.

Quand les secrétaires à l'accueil appellent Pauline pour lui dire que son rendez-vous est arrivé, celle-ci inscrit immédiatement sur Pep's que la personne est venue aux rendez-vous. Elle invisibilise cette tâche qui est une forme de contrôle des chômeur.ses. Ainsi, lorsque les chômeur.ses entrent dans son bureau, elle commence immédiatement à parler de leur situation. Les allocataires voient seulement l'aspect valorisant de leur travail. Par ailleurs, en invisibilisant des tâches de contrôle, les travailleuses sociales gagnent quelques minutes d'entretien avec les chômeur.ses. Elles prennent donc davantage de temps pour effectuer leurs tâches prestigieuses, c'est-à-dire l'échange avec les allocataires.

### 3. L'ambivalence du contrat d'engagement réciproque

Pour les travailleuses sociales, la relation interpersonnelle ne se réduit pas à un acte oral. Il doit être complété par un écrit, le CER, perçu comme un support d'échange avec les chômeur.ses. Aucune d'entre elles ne me présente ce contrat comme un outil de contrôle des allocataires du RSA. Dans leur travail, elles s'en servent pour se remémorer la situation de l'allocataire lors de la dernière rencontre et constater l'évolution de la situation pour le rendez-vous du jour. Néanmoins, aussi bien les professionnelles du côté du professionnalisme organisationnel que les professionnelles de métier accordent une importance à sa signature par les allocataires et à la rédaction dans l'espace qui leur est dédié. A l'exception des agentes d'insertion qui adopte une pratique différente, faire écrire et signer le CER est un moyen, pour les autres professionnelles, de marquer l'engagement des allocataires dans leur insertion :

Amour : le contrat d'engagement réciproque, je ne conçois pas de ne pas le faire avec les gens. Parce que je le fais en même temps, ils voient ce que j'écris, je leur lis ce que j'écris et ils rédigent leur partie. Ils me demandent parfois : "je l'emmène chez moi" "ah non non, tu le fais là" !

Amour, assistante sociale, 35 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris

Ces travailleuses sociales s'astreignent à faire rédiger le CER par les allocataires en rendez-vous. D'une part, cela leur permet d'avoir ce contrat immédiatement et de le ranger dans le dossier afin qu'elles l'aient sous la main quand elles en ont besoin. D'autre part, cela permet d'engager moralement les allocataires dans leurs démarches d'insertion :

Mélissa : Alors déjà, format papier hein, alors c'est intéressant dans le sens où ça permet d'avoir un peu un suivi des différentes démarches qu'ils font, de pouvoir les mettre par écrit. Et du coup on va dire, c'est un peu un engagement, un peu oral et écrit du coup puisqu'ils le valident. Sur les démarches qu'ils doivent faire, qu'ils font pas toujours loin de là ! Et, et puis nous, ça nous permet de reprendre un peu, parce que suivant ben, on va dire si les collègues reprennent des fois un peu

les dossiers, ça nous permet d'avoir un suivi de ce qui a été proposé, ce qui a été fait, ce qui reste à faire.

Mélissa, conseillère en économie sociale et familiale, 38 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme.

Les travailleuses sociales mettent en évidence que faire écrire les chômeur.ses, ce n'est pas simplement une rédaction. Faire écrire c'est tout d'abord obtenir des indices pour savoir si l'allocataire sait lire et écrire et donc savoir s'il va les solliciter pour des démarches administratives. Cela constitue un indice de la charge de travail que va nécessiter l'accompagnement de l'allocataire. Ensuite, faire écrire les allocataires constitue pour les travailleuses sociales un acte d'écriture (Fraenkel, 2007) c'est-à-dire un acte auquel elle associe une valeur et une force performative. Par l'écriture, il s'agit de faire en sorte que l'allocataire s'engage dans ce qu'il a rédigé, qu'il ne dupe pas les travailleuses sociales d'autant plus que l'acte d'écriture est réalisé sous leur regard. Ainsi, elles appliquent un pouvoir bureaucratique qui contraint les allocataires du RSA à s'engager dans leurs démarches d'insertion. La mobilisation de leur dévouement auprès des allocataires leur confère une autorité morale et professionnelle. Elle se structure autour d'une économie morale de l'emploi (Fassin *et al.*, 2013) où écrire et signer permet de responsabiliser les allocataires dans leurs démarches d'insertion. Cette posture est particulièrement visible dans les revendications que les travailleuses sociales mènent lorsque la dématérialisation vient modifier le CER. A Paris, les travailleuses sociales s'offusquent de ne pas avoir suffisamment de place pour écrire et sont mécontentes que les allocataires n'aient pas de place pour justifier leur situation. Elles se mobilisent, envoient un courrier à la direction qui décide finalement d'agrandir le CER de telle sorte que l'acte d'écriture puisse s'effectuer. Dans la Drôme, j'observe une situation similaire. Avec le nouveau CER dématérialisé, les allocataires n'ont plus besoin de signer le contrat ce qui crée un mécontentement chez les assistantes sociales appartenant au professionnalisme de métier :

Lola : Le CER, c'est un engagement enfin, c'est un contrat donc c'est un engagement de la personne avec le département avec des objectifs et c'est la signature qui fait que la personne valide son contrat ! Et là le dématérialisé, c'est.... y' a plus la signature de la personne avec le stylo qui dit : « oui ce que j'ai écrit ou ce qu'on a dit c'est bon » donc c'est aussi tout ce questionnement qu'on avait sur le dématérialisé jusqu'où enfin voilà... quel va être l'aboutissement de ce contrat ? quelle sera l'importance de ce contrat ?

Lola, assistante sociale, 45 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme.

La signature est un acte bicéphale (Fraenkel, 1992) c'est-à-dire que pour qu'elle soit valide, deux signataires sont nécessaires à savoir l'autorité qui est le garant du contrat, c'est à dire le département, et l'auteur de l'action, c'est à dire l'allocataire. Or, en l'absence de signature de ces derniers, les travailleuses sociales se questionnent sur la légitimité de ce contrat. Elles s'interrogent sur les marges de manœuvre qu'ont les allocataires pour justifier leur situation, d'autant plus que les professionnelles

n'ont plus suffisamment de place pour expliquer les problématiques qu'iels rencontrent. Plus largement, c'est l'absence de reconnaissance d'une expertise qu'elles dénoncent auprès de la direction. Comme les travailleuses sociales de Paris, elles impriment le CER, le remplissent, le font signer, le scannent et l'enregistrent sur leur ordinateur. De ce fait, le CER est bien dématérialisé. Mais collectivement, elles continuent à défendre les actes bureaucratiques d'écriture et de signature du contrat.

Seules les agentes d'insertion ne rédigent pas systématiquement le CER devant les allocataires. N'ayant pas été formées dans les écoles d'assistante sociale, elles n'ont pas intériorisé cette morale professionnelle (Iori, 2020) selon laquelle les allocataires seraient acteurs de leur développement. Il s'agit alors de ne pas montrer l'acte bureaucratique et de poursuivre la discussion avec les chômeur.ses. Elles réalisent souvent ce travail dans un deuxième temps et de ce fait l'invisibilise. Dans un troisième temps, elles l'envoient par mail aux chômeur.ses pour rendre visible le fait d'avoir travaillé sur leur dossier et elles en profitent pour prendre de leurs nouvelles. Considérant qu'elles sont des administratives, le CER est un acte bureaucratique parmi d'autres et y accordent une faible importance.

## B. La quantification des actes professionnels

Le déploiement des outils de gestion informatisés dans le travail social a eu pour conséquence une augmentation de la quantification des actes professionnels des travailleuses sociales. Face à ce phénomène, elles adoptent différentes postures selon leur appartenance aux normes de professionnalisme. On montrera également que les directrices d'agence jouent un rôle important dans la mise en œuvre du pouvoir discrétionnaire face à la quantification (Evans, 2011) selon qu'elles traduisent la dématérialisation dans les agences ou selon qu'elles la temporent. On portera une attention spécifique au territoire de la Drôme en montrant que lorsque les travailleuses sociales sont en sous-effectifs, elles demandent à amplifier la quantification de leur activité dans l'espoir de négocier des ouvertures de poste.

### 1. Les rapports différenciés à la quantification selon les normes de professionnalisme

Les directions de l'action sociale se sont servies de la dématérialisation pour demander aux travailleuses sociales d'augmenter leur productivité en réalisant davantage de rendez-vous. Concrètement, pour l'évaluer, elles se reposent sur le taux de contractualisation du CER. Pour que celui-ci soit le plus élevé possible, elles raccourcissent la durée de validité du contrat et, sachant que les travailleuses sociales ne peuvent pas recevoir tous les allocataires du RSA en raison d'un manque de main d'œuvre, elles sont attentives à mettre en flux (Dessein, 2020) les allocataires. Face à cette norme de rendement explicite, les travailleuses sociales adoptent des attitudes différenciées à la quantification. Reprenant la typologie de Delphine Serre (2011), on montrera que les travailleuses sociales appartenant au professionnalisme organisationnel « participent au jeu » en se conformant à cette norme. En revanche, les professionnelles

de métier sont « dans le jeu », c'est-à-dire qu'elles jouent avec cette norme, ou bien elles sont « hors-jeu » c'est-à-dire qu'elles subvertissent les chiffres.

- a) Participer au jeu : des travailleuses sociales du côté du professionnalisme organisationnel

Les travailleuses sociales appartenant au professionnalisme organisationnel se conforment à la quantification de leur travail. Cette pratique est particulièrement visible dans les Pôles Insertion où les directrices traduisent l'esprit gestionnaire de la dématérialisation, accordant une valeur prépondérante aux chiffres produits. Opérant un contrôle très resserré du travail des travailleuses sociales, celles-ci ajustent leurs pratiques aux demandes de la hiérarchie :

Arielle : Je t'avoue que moi, je suis en peu bête hein, je me quantifie des fois encore plus que ce qu'on me demande. Parce que, quand on était en Cellule d'Appui pour l'Insertion, c'était la spécialité [...] tout d'un coup, les élus, les machins, on voulait des chiffres sur ça ! Et paf, on demandait les chiffres sur ça mais sur les 6 mois derniers ! Ah bah oui mais, si tu t'en occupes pas avant, comment tu peux les sortir ? Donc moi, j'ai pris l'habitude de le faire. J'ai plein de listes en fait, perso, de tableaux qu'on me demande pas mais que je fais. Mais qui sont aussi pour moi... parce que on est beaucoup dans la quantification, mais pas tellement sur le qualitatif donc moi, dans mes tableaux, quand je sors quelqu'un par exemple, je mets si c'est parce qu'il a trouvé du boulot, tout ça pour que je vois un petit peu, tu vois, c'est que je regarde.

Arielle, > 40 ans, agente d'insertion, fonctionnaire cat. B, Pôle Insertion, Paris.

La norme de rendement à laquelle se conforme Arielle s'explique pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les assistantes sociales qui « participent au jeu » souhaitent évoluer professionnellement. Quantifier son activité permet de montrer qu'elles opèrent une reconversion identitaire en s'appropriant les normes organisationnelles. Par ailleurs, la socialisation professionnelle est une autre variable explicative. Arielle explique que lorsqu'elle travaillait dans les Cellules d'Appui pour l'Insertion, les élus, les directions leur demandaient en permanence de quantifier leur activité, pratique qu'elle a intériorisée. Aujourd'hui, cela lui permet de répondre aux demandes de sa directrice d'agence et d'organiser son activité. En réalisant en amont ses tableaux, elle n'est pas contrainte de répondre à sa demande dans l'urgence et d'annuler les rendez-vous programmés. Cela lui permet d'articuler un travail gestionnaire avec un travail relationnel. Enfin, sur-quantifier son travail est une forme d'appropriation des chiffres produits. En effet, pour Arielle, les chiffres demandés par la direction n'ont pas de sens. Durant l'entretien, elle prend l'exemple du taux de CER. La directrice d'agence a demandé d'augmenter la production du nombre de CER pour améliorer cet indicateur. Or, Arielle met en évidence que son travail ne réside pas à être « une boîte à contrat » selon ses propres termes. Elle oppose cet indicateur à un travail plutôt qualitatif, reposant sur l'aide, l'accompagnement des chômeur.ses Cela met en évidence les tensions inhérentes

entre la gestionnarisation de leur travail (Benedetto-Meyer, Metzger, 2008), c'est-à-dire l'emprise croissante de la gestion, et l'aspect qualitatif de leur travail, y compris chez les travailleuses sociales du côté du professionnalisme organisationnel. Ainsi, plutôt que de s'astreindre à quantifier les qualités (Bidet, Jany-Catrice, 2017), elle qualifie les quantités afin de se réapproprier son travail. Lorsqu'un allocataire sort de sa file-active, elle s'est créée un tableau sur lequel elle explique les raisons de sa sortie : retour à l'emploi, formation, tri vers un lot etc. Elle ne réduit pas son activité à un chiffre (nombre de retour à l'emploi ou nombre de personnes envoyées vers un lot). Elle qualifie sa démarche de telle sorte à faire ressortir la qualité de son travail.

b) Être dans le jeu : des travailleuses sociales du côté du professionnalisme de métier

Si les travailleuses sociales du côté du professionnalisme organisationnel se conforme à la norme de rendement, les professionnelles de métier composent, dans cette agence, avec les injonctions de la directrice tout en s'octroyant une marge de manœuvre :

Elise : Alors, quand c'est une nouvelle personne qu'on accompagne en accompagnement global qui est pour 6 mois, au début je faisais 6 mois. Pour moi, c'est par 6 mois, on a droit à 6 mois plus 6 mois renouvelable. Donc je faisais ça, donc ça convenait pas apparemment à ma responsable parce que ça faisait trop long ! Même si je lui expliquais qu'un contrat c'est pas le nombre de rendez-vous.... c'est à dire qu'on peut faire un contrat de 6 mois et voir les personnes tous les mois ou plusieurs fois ! L'un n'empêchait pas l'autre ! Après, pour lui faire plaisir, j'ai fait des contrats de 4 mois et non plus de 6 mois, donc ce qui fait qu'on multiplie des rendez-vous juste pour faire le contrat ! Voilà. Heu.... donc... c'est des choses comme ça, ça.... ça me titille un peu. Mais on exécute. C'est pas grave... Heu, voilà.

Elise, conseillère en économie sociale et familiale, 46 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

En 2018, il est demandé aux travailleuses sociales de Paris de réduire la durée des CER afin de rencontrer plus régulièrement les allocataires. En effet, jusqu'à présent les travailleuses sociales réalisaient des contrats à échéance de 6 mois. Désormais, il leur a été demandé de faire des contrats à échéance de 3. Il y a une double intention de la part de la direction. D'une part, en rencontrant les allocataires plus régulièrement, les agents de la direction pensent que les allocataires retourneront plus rapidement en emploi. D'autre part, cela permet de produire plus d'actes professionnels. Concrètement, cela se traduit dans le tableau de bord par une augmentation du nombre de dossiers à échéance (cf. chap. 1, p. 84). Pour mettre à jour cet indicateur, Elise rencontre plus fréquemment les allocataires pour renouveler le contrat sans que cela n'ait forcément du sens. Si elle se conforme à cette norme productiviste, c'est parce qu'elle est arrivée il y a 6 mois dans ce Pôle Insertion. Néanmoins, Elise est une ancienne travailleuse

sociale. Elle a travaillé plus d'une vingtaine d'années comme conseillère en économie sociale et familiale dans un autre département où elle réalisait des contrats de 6 mois. Elle est arrivée dans ce Pôle Insertion dans le cadre d'une mutation et a donc une position plutôt stable en qualité de fonctionnaire. Sa socialisation professionnelle l'amène à s'octroyer une marge de manœuvre. Elle ne fait pas des contrats de 3 mois, mais de 4 mois permettant de freiner cette norme productiviste. En même temps, y consentir partiellement lui permet de se protéger de l'ingérence des cadres de proximité dans son travail :

Elise : après on arrive à négocier sur des choses.... par exemple Mme. X (une bénéficiaire du RSA qui ne parvient pas à remplir ses papiers seule) ça fait 5 mois, 6 mois maintenant qu'elle a pas le RSA, donc je lui ai expliqué... normalement, j'aurai dû la réorienter depuis heu, depuis longtemps sur le SSP ou autre chose mais bon comme je l'accompagne souvent sur des démarches parce qu'elle s'en sort pas et qu'on est accessible par rapport à un service social, heu, je fais les démarches avec elle régulièrement, d'ailleurs, elle va passer tout à l'heure. Si je la vois pas deux fois par semaine (elle rit), c'est qu'il y a un truc qui va pas ! Heu... donc voilà, j'ai réussi à la... à ce qu'elle reste ici le temps au moins de débloquer son dossier RSA avant de la réorienter. Donc sur ça, c'est passé ! Après, la fin du mois là, on va voir heu, si ça tient encore ou pas. Donc voilà, y'a des petites choses, on arrive en justifiant...

MH : Tu arrives à négocier pour des personnes à les garder dans ta file active ?

Elise : Voilà, après, elle comprend et tout mais si y'en a trop, il faut réorienter nananana.

Elise, conseillère en économie sociale et familiale, 46 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

En présentant de bons chiffres, Elise accompagne des allocataires du RSA qui ne relèvent *a priori* pas du Pôle Insertion car ils seraient trop éloignés de l'emploi. La personne qu'elle voit deux fois par semaine ne parvient pas à faire ses papiers pour rétablir ses droits au RSA. Du fait qu'elle maîtrise très approximativement la langue française et qu'il s'agisse d'une personne âgée qui a une soixantaine d'années, elle devrait être réorientée vers le service social de proximité. Néanmoins, Elise est parvenue à négocier avec le cadre de proximité de garder cette personne dans sa file-active. Il s'agit d'un cas d'urgence sociale, c'est-à-dire qui demande du temps tant la situation est complexe pour rétablir ses droits. Elise éprouve une satisfaction à aider cette personne, raison pour laquelle elle la garde dans sa file-active. Elle peut mettre en évidence toute son expertise à savoir contacter la Caf, traduire les papiers pour cette personne. Celle-ci la remercie d'ailleurs à plusieurs reprises lors des entretiens auxquels j'ai assisté. Aider cette personne, c'est obtenir une reconnaissance d'un travail bien fait car la situation évolue et Madame finit, in fine, par retrouver ses droits.

Dans l'agence où la directrice tempore la réforme, les professionnelles de métier sélectionnent le remplissage des indicateurs :

Myriam : Dans Isis, qu'est-ce que je fais ? Ben, je rentre mon entretien. Je dis [dans l'outil] si j'ai une orientation vers des autres droits. Enfin, vraiment, le basique du basique, quoi. [...]

MH : Donc, accès aux droits ?

Myriam : Accès aux droits... Qu'est-ce que je mets d'autre ? Ben, le contrat, forcément. Quand on fait une aide financière, ça le fait automatiquement. Qu'est-ce que je mets d'autre ? C'est vrai que je fais les soutiens aux démarches, mais je l'écris pas. Pourquoi, je ne sais pas, mais je ne le fais pas. Et quand, par contre, quand j'oriente une situation vers une autre structure, ben là, je note l'orientation, puis je note parcours social, vers emploi, des choses comme ça, quoi.

Myriam, assistante sociale, 35 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

Myriam rentre les chiffres nécessaires. Si l'automatisation de la quantification de son activité ne lui donne pas le choix sur certains actes professionnels, comme le nombre de CER ou d'aides financières, elle sélectionne les données à remplir lorsqu'elle le peut. Elle quantifie les orientations vers les autres structures car cela permet de rendre visible la mise en flux (Dessein, 2020) des allocataires. En revanche, elle ne rentre pas toujours la nature des rendez-vous avec les allocataires, notamment lorsqu'il s'agit de démarches administratives car il s'agit d'une tâche peu valorisée par les assistantes sociales et conseillères en économie sociale et familiale. Ne pas quantifier cette tâche permet de la rendre invisible à la direction et de montrer que leur travail ne se réduit pas à cela. Se sachant protégées par la directrice d'agence, ces travailleuses détournent la quantification de leur travail pour donner du sens à leur activité.

c) Être hors-jeu : le cas des agentes d'insertion du côté du professionnalisme de métier

Si les conseillères en économie sociale et les assistantes sociales trouvent des marges de manœuvre pour détourner la quantification de leur travail, les agentes d'insertion appartenant au professionnalisme de métier sont très virulentes à l'égard de cette quantification :

Pierre : Alors, je voudrais juste sur les injonctions, je t'ai parlé que de l'injonction hiérarchique, ce qui est nouveau, c'est que le logiciel lui-même t'indique des chiffres en rouge qui vont pas. Quand tu arrives et que tu te connectes le matin, c'est des chiffres qui te sautent à la gueule et notamment tous les chiffres qui vont pas sans te dire pourquoi d'ailleurs. Mais donc y'a l'outil en lui-même, c'est un peu les Temps Modernes quoi ! C'est que la cadence elle est là ! La machine avance de toute façon, le tapis roulera. Que ce soit à l'heure de ta pause déjeuner, [...] que t'aïles pas bien ce jour-là, que tu aies reçu un allocataire qui s'est effondré dans ton bureau ou quoi, la machine elle continue d'avancer. Tes chiffres en rouge, ils continuent d'être là. Le lendemain matin quand tu arrives, ça s'est accumulé.

Pierre, agent d'insertion, 43 ans, fonctionnaire cat. B, Pôle Insertion, Paris.

Pour évoquer la quantification de son travail, Pierre fait le rapprochement entre le travail à la chaîne et le travail qu'il fait aujourd'hui en expliquant que c'est « la machine » qui dicte le travail à réaliser. Il faut tout de même nuancer les propos de Pierre. Dans les *Temps Modernes*, l'individu est soumis instantanément au rythme de la machine imposant une cadence de travail. Ces dispositifs de gestion n'imposent pas un rythme de travail. Ils indiquent le travail à faire pour avoir des dossiers à jour sans contrainte de temps. Autrement dit, ce sont à elles de s'organiser dans leur semaine pour que les chiffres de ce tableau de bord soient à jour. Là encore, ce sont aux professionnelles de pallier un défaut d'organisation en réalisant une nouvelle tâche dans leur semaine sans avoir de temps supplémentaire dédié à cette activité.

Face à cet accroissement de la quantification du travail, les agentes d'insertion adoptent une posture de résistance. Cela s'explique notamment par leur socialisation professionnelle. Lors de la fusion visant à créer les Pôles Insertion, la direction de l'action sociale leur a demandé de quantifier leur activité afin de maintenir l'ouverture des Cellules d'Appui pour l'Insertion pour lesquelles elles travaillaient. Or, la fusion a bien eu lieu. Cette fusion, décrite par ces agentes comme étant particulièrement douloureuse et ayant provoqué le départ de nombreuses collègues, a engendré des désillusions quant à la quantification de leur activité car elle ne leur a pas permis de résister à la fusion. Par conséquent, elles n'y accordent aucun sens. Pour elles, il ne s'agit que d'un contrôle accru de la direction sur leur activité.

De ce fait, elles subvertissent les chiffres produits. Ayoub dit qu'il remplit toujours la même case quand il reçoit les chômeur.ses quel que soit la nature du rendez-vous. Autrement dit, il coche « démarches administratives » et le logiciel comptabilise qu'il n'a réalisé que ce type de rendez-vous avec les allocataires parmi tous les choix disponibles (aide au logement, santé, etc). Pierre, un agent d'insertion du côté du professionnalisme de métier, explique qu'il oriente les allocataires vers des structures associatives mais que cela n'apparaît nulle part dans les logiciels de gestion. En donnant à voir de faux chiffres de leur activité, ces agents d'insertion revendiquent que leur travail ne consiste pas à rendre des comptes à la direction :

Pierre : Là depuis un mois que je sais que je m'en vais et encore pendant un mois ou deux, je vais travailler que pour la direction de l'action et pour ma hiérarchie. Je ne travaille plus pour les gens et je leur dis "c'est le dernier entretien que je fais avec vous, heu..." ce qui est pas vrai, je peux les revoir et cetera mais si je les revois c'est pour remplir Pep's, c'est pour faire des contrats RSA. Je ne suis plus à leur service. Là, je suis au service de mon employeur qui doit me remplacer et donc je dois assainir ma file active. Donc là, je dis aux gens en gros, moi ça y est, j'ai changé de boulot déjà ! Je travaille aujourd'hui pour Pep's et pour ma hiérarchie.

MH : Alors quand tu dis à contrario que tu travailles pour les gens, concrètement, qu'est-ce que ça veut dire ?

Pierre : Bah, ça veut dire que si la personne a un entretien d'embauche, enfin, s'il y a un job qui lui plaît, il lui faut un CV. Donc là, je vais faire un CV. Je suis même pas sûr que dans le logiciel y'ait une case où y'a écrit "j'ai fait un CV aujourd'hui". Donc je vais faire un CV. Si la personne me dit "écoutez, je suis sur un processus de recrutement" je vais la voir 4 fois dans la semaine pour la préparer à ce recrutement, etc. Heu, quelqu'un qui me dit "j'ai de gros freins à l'emploi" sur d'autres démarches, j'essaye absolument, mais c'est lié à mon ancien parcours, de le faire gagner en autonomie, qu'il puisse faire seul ces démarches là. Donc essayer de pas faire à sa place alors que ça va beaucoup plus vite de faire à la place des gens hein !

Pierre, agent d'insertion, 43 ans, fonctionnaire cat. B, Pôle Insertion, Paris

Pour ces agentes d'insertion appartenant au professionnalisme de métier, travailler pour les allocataires consiste à les recevoir autant de fois que nécessaire pour répondre à leurs problématiques qu'il s'agisse d'un recrutement, d'un problème pour remplir un papier ou pour réaliser une aide financière. C'est aussi solliciter le juriste qui passe une fois par semaine dans le Pôle Insertion pour des situations litigieuses notamment d'un point de vue du logement. C'est enfin être à l'écoute, être disponible pour les allocataires alors que le respect des procédures visant à quantifier leur travail ne leur permet pas. Autrement dit, en ne passant pas de temps à quantifier leur travail, elles protègent le temps associé à leurs tâches prestigieuses. En ne réduisant pas leur activité à des actes gestionnaires, elles mettent en évidence qu'elles possèdent des compétences identiques aux assistantes sociales et conseillères en économie sociale et familiale. Ne pas remplir les outils de gestion est une façon de faire reconnaître leur aux directions qui tend à les sous-estimer. C'est pourquoi, elles insistent constamment sur l'évolution des personnes qu'elles rencontrent en montrant qu'elles sont sorties petit à petit de leurs problématiques sociales. Pierre explique en entretien qu'il a tenu un livre d'or pendant toutes les années où il a travaillé dans le Pôle Insertion : « j'ai un livre d'or où il y a 842 messages anonymes de personnes qui me remercient pour tout le travail que j'ai fait. Donc voilà, tu vois, entre les deux... entre les deux informations, si je devais prendre un chiffre, ce serait pas celui de Pep's que je prendrais ». Par cette petite phrase, Pierre met en évidence qu'un bon travail, un travail bien fait est celui par lequel il obtient une reconnaissance des allocataires en raison du temps qu'il leur a accordé. Ces marques de reconnaissance révèlent aussi une expertise acquise pendant près de cinq ans dans ce Pôle Insertion. S'il les considère comme une forme de valorisation de son travail, la direction de l'action sociale n'y accorde, en revanche, aucune valeur.

## 2. En zone rurale : quantifier l'activité pour ouvrir des postes

Dans les zones rurales de la Drôme, la quantification du travail des travailleuses sociales vient là aussi percuter leur identité professionnelle :

Mélissa : Alors, aujourd'hui, on se retrouve sur un système où le supérieur nous demande des chiffres, parce que eux-mêmes, on leur demande des chiffres. Mais nous, on travaille pas que pour des chiffres, on travaille avec de l'humain ! Donc on se retrouve à faire des stats, pour noter le nombre de personnes qu'on reçoit alors qu'on leur explique que ben, en fait, ça reflète pas du tout notre travail et que en fait oui, c'est sûr, si tu regardes, ça fait huit personnes en permanence de suivi par semaine : « dis donc tu t'es pas foulée quoi ! » Oui ! sauf que derrière, t'as un travail monstre mais qui n'est absolument pas mentionné quoi ! Ça, sans parler du reste ! Enfin voilà... donc du, coup je trouve que voilà, ça ne reflète pas.... Voilà. Et parce qu'il faut fournir des chiffres pour prouver, justifier les postes et on se retrouve, nous lésées, avec des collègues qui partent à la retraite, qui sont pas renouvelées, donc on se retrouve avec de plus en plus de demandes des gens, qui vont de plus en plus mal, avec de plus en plus de boulot et de moins en moins de personnes !

Mélissa, conseillère en économie sociale et familiale, 38 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme.

Les propos de Mélissa mettent en évidence la problématique propre au territoire de la Drôme. Pour les travailleuses sociales, les chiffres ne reflètent pas leur travail en ce sens que la quantification porte sur le nombre de personnes reçues en entretien, le nombre de rapports rédigés, le nombre d'individus en file-active. Ils laissent dans l'ombre une partie du travail administratif comme le fait de contacter la Caf ou de réaliser une demande d'aide au logement. Ils invisibilisent aussi une partie du travail propre à ce territoire : les assistantes sociales se déplacent pour les personnes qui n'ont pas de voiture. Or, le temps de trajet n'est pas comptabilisé. Certaines d'entre elles parcourent parfois des distances assez importantes, pouvant aller jusqu'à 40 minutes de voiture aller-retour qui sont autant de temps où elles ne peuvent pas rencontrer d'allocataires ou produire des actes administratifs. Dans la quantification de leur travail, cette problématique technique de déplacement des assistantes sociales propre au territoire n'est pas prise en compte. En même temps, elles ont parfaitement conscience que la quantification de leur travail ouvre des postes de travailleuses sociales. Or, elles ont crucialement besoin de main d'œuvre supplémentaire. En continuant à échanger avec certaines d'entre elles après l'enquête, des travailleuses sociales ont pu m'envoyer des mails à 23h le soir en s'excusant de ne pas avoir pu répondre plus tôt car elles étaient débordées. En sous-effectif par rapport aux demandes sociales, celles-ci demandent que leur activité soit quantifiée :

Lola : Comme nous, on aimerait que tous nos appels téléphoniques soient notés dans Iodas Web parce que souvent, les gens, on les voit pas forcément parce que nous, les gens, soit ils peuvent pas venir, parce que c'est loin et que du coup on les a par téléphone. Mais ça, ça apparaît pas. Donc ça c'est important que ça puisse apparaître puisque c'est quand même un entretien qu'on a eu avec la personne ou avec un de ses administrateurs pour avancer dans la situation. Ça n'apparaît

pas ! Donc ça, c'est important aussi puisque ça fait partie du dossier de la personne. Donc on va voir si ça peut se valoriser dans les chiffres. Ou j'sais pas.

Lola, assistante sociale, 45 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme.

Lola fait partie des travailleuses sociales appartenant au professionnalisme de métier qui demande une quantification de son activité plus fine que ce qui existe déjà. En effet, elle travaille dans un Pôle Insertion en zone rurale, dans un village d'environ 9 000 habitants. Elle fait partie de ces travailleuses sociales qui se déplacent au domicile des allocataires qui n'ont pas de voiture ou qui ont des problèmes de santé. Comme elle le signale en entretien « la collègue du secteur urbain, elle va recevoir peut-être 5 personnes donc.... Alors dire « elle travaille plus que toi » bah non ! Parce qu'en fait, nous on aura fait une demi-heure de route, 1h, 1h15, 1h30 d'entretien et je vous dis pas ! ». Pour rééquilibrer les chiffres entre les secteurs ruraux et les secteurs urbains où les travailleuses sociales se déplacent mais font moins de distance en raison d'une densité de population plus importante, les travailleuses sociales des espaces ruraux demandent que les entretiens téléphoniques soient comptabilisés ce qui leur permettrait de rendre visible leur activité et donc d'ouvrir des postes. Pour cela, elles se réfèrent à Pascale, une assistante qui participe aux groupes de travail pour améliorer Iodas. Elle est l'intermédiaire entre la direction de l'action sociale et ses collègues. Concrètement, elles lui demandent de pouvoir quantifier davantage leur activité et donc de faire davantage de manipulations informatiques pour régler un défaut de quantification de leur activité. Elles imaginent que cela permettrait de justifier un manque d'effectif les empêchant de bien faire leur travail.

Si ces travailleuses sociales font appel à la gestion pour rendre visible leur travail, c'est aussi parce que l'arrivée du nouveau logiciel de gestion, Iodas Web doit permettre une automatisation de la quantification de leur travail. En effet, en arrivant sur le terrain, les travailleuses sociales quantifient manuellement leur travail. Elles possèdent une fiche qui comprend un certain nombre d'indicateurs comme le nombre de rendez-vous réalisés, le nombre de visites à domicile, le nombre de CER signés, le nombre d'enquêtes sociales effectuées pour une situation d'expulsion du logement, etc. Pour chaque indicateur, elles inscrivent des petits bâtonnets chaque mois. Cela leur prend entre une à deux journées par mois pour remplir ces fiches. L'arrivée de Iodas Web automatise cette quantification ce qui leur fait gagner du temps. Les travailleuses sociales en sont plutôt satisfaites ce qui leur permet aussi de demander une quantification plus fine de leur activité.

**Conclusion partielle.** Face à la multiplication des règles encadrant leur activité, les travailleuses sociales créent elles aussi des règles autonomes afin de mener un travail de qualité. Ainsi, les professionnelles de métier continuent à écrire sur des fichiers Word pour ajuster les situations des allocataires tandis que les professionnelles appartenant au professionnalisme organisationnel limitent cette écriture. Si les secondes s'approprient les tableaux de bord, les premières ont tendance à avoir des pratiques de freinage ou de détournement pour valoriser leur profession en opposant un travail

relationnel avec la quantification de leur activité. Mais, contrairement aux conseillères à l'emploi, les travailleuses sociales se mobilisent collectivement pour que les chômeur.ses continuent à signer et écrire sur leurs CER, mobilisant pour cela une économie morale de l'emploi autour de la responsabilité des chômeur.ses. Dans la Drôme, elles se mobilisent pour obtenir une reconnaissance de leur travail par la direction en demandant à augmenter la quantification de leur travail, afin d'ouvrir des postes dans un contexte de manque de main d'œuvre. Ces mobilisations mettent en évidence une porosité des frontières entre ces deux normes de professionnalisme.

### Conclusion du chapitre 3.

Ce chapitre a permis de mettre en évidence que la dématérialisation vient modifier l'organisation du travail des professionnelles ainsi que leurs savoir-faire. La multiplication des outils de gestion et des règles bureaucratiques qui les accompagnent engendre une « densification des tâches » (Ughetto, 2007) ainsi qu'un accroissement de la quantification de leur travail. Mais ces deux constats produisent des effets différents sur chacun des groupes professionnels étudiés. Pour les conseillères à l'emploi, ces outils de gestion remettent en cause leur pratique prudentielle (Champy, 2009) et modifient leur rapport au temps durant leur travail relationnel. Pour les travailleuses sociales, ils transforment leur rapport à l'écriture et réduisent leur pouvoir discrétionnaire (Lipsky, 1980). Néanmoins, cela ne signifie pas qu'il disparaît, y compris pour les conseillères à l'emploi. On a en effet montré que les professionnelles ajustent les règles bureaucratiques mener un travail de qualité, dont la définition diffère selon les normes de professionnalisme. Ainsi, les conseillères à l'emploi se situant du côté du professionnalisme organisationnel articulent les tâches administratives et le travail relationnel pour ne pas dépasser le temps d'entretien imparti. Par ailleurs, elles sont vigilantes à ce que leur tableau de bord soit à jour. Les conseillères à l'emploi se situant du côté du professionnalisme de métier privilégient le travail relationnel, quitte à étendre leurs horaires de travail pour faire des tâches administratives. Par ailleurs, elles détournent ou subvertissent la quantification de leur activité pour négocier des tâches plus valorisées. Les travailleuses sociales appartenant au professionnalisme organisationnel réduisent le temps consacré à l'écriture en réalisant des copier-coller informatiques d'un formulaire à l'autre. Elles s'organisent pour quantifier leur travail au fur et à mesure de la journée de manière à être conforme aux attentes de la direction. Les travailleuses sociales appartenant au professionnalisme de métier continuent à personnaliser leurs écrits pour rendre compte de la façon la plus précise possible de la situation des allocataires. Elles freinent la quantification de leur activité, sélectionnent les indicateurs pour mettre en évidence que la qualité de leur travail réside dans le travail relationnel.

En même temps, ce chapitre met en évidence que les pratiques des travailleuses appartenant au professionnalisme organisationnel et au professionnalisme de métier sont bien plus ambivalentes qu'une opposition entre deux normes de professionnalisme. Les professionnelles de métier peuvent dans certains cas rigidifier les règles bureaucratiques pour obtenir une reconnaissance de leur travail.

L'exemple des travailleuses sociales de la Drôme est à ce titre particulièrement évocateur. Par cette revendication, il s'agit d'ouvrir des postes et donc de combler un manque d'effectif qui les empêche de bien faire leur travail c'est-à-dire d'échanger avec les allocataires. On peut également prendre l'exemple de l'outil de diagnostic où les conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel admettent qu'il ne leur permet pas, compte tenu de sa complexité, de faire leur travail dans les temps impartis et d'orienter correctement les chômeur.ses vers les différents types de modalité. Par conséquent, elles travaillent les professionnelles de métier pour rendre cet outil de gestion utilisable.

In fine, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales inventent de nouvelles règles de travail pour mener un travail de qualité malgré ces défauts d'organisation. Elles s'organisent, font preuve d'autonomie dans le travail (de Terssac, 1992) à travers des ententes tacites ou en mettant en œuvre des règles collectives, quitte à s'affranchir des normes de professionnalisme qui les opposent. Néanmoins, ces normes de professionnalisme sont structurantes dans la négociation des tâches à réaliser comme le montre le chapitre suivant.

## Chapitre 4. Les recompositions de la division du travail et des rôles sociaux sous l'effet de la dématérialisation

Le déploiement de la dématérialisation dans les services publics a engendré une redistribution des tâches entre différents groupes professionnels. Comme le souligne à plusieurs reprises Everett C. Hughes (1996b), les changements technologiques bouleversent la répartition des tâches dans la division du travail. En prenant l'exemple des médecins et infirmières, il souligne que « tout changement de technologie médicale soulève la question de savoir qui, du médecin ou de l'infirmière, assurera, dans les différentes circonstances qui peuvent se présenter, les nouvelles tâches » (p. 70). Il invite alors à étudier le faisceau de tâches des groupes professionnels qui composent une organisation pour comprendre leur redistribution. Concernant Pôle Emploi et les Pôles Insertion, la dématérialisation n'introduit pas de nouvelles tâches à proprement parlé. En revanche, elle les recompose, voire les fragmente. Deux types de tâches sont impactées par ce changement technologique : les tâches administratives et les tâches d'accueil. Concernant les tâches administratives, les conseillères à l'emploi et travailleuses sociales travaillent dans les agences avec des appuis administratifs à savoir des gestionnaires pour les premières, des secrétaires pour les secondes. Sous l'effet de la dématérialisation, ces administratives voient leurs tâches leur échapper pour être attribuées aux conseillères à l'emploi et travailleuses sociales. Ces dernières effectuent donc des tâches de salariées ayant des statuts hiérarchiques inférieurs aux leurs. Concernant les tâches d'accueil, les choses sont un peu plus complexes. En permettant aux chômeur.ses de s'inscrire à Pôle Emploi ou au RSA sans se rendre en agence, iels exercent une partie du travail des professionnelles. On assiste ainsi à une nouvelle division du travail entre les travailleuses sociales et les instructrices dans les Pôles Insertion, entre les chômeur.ses et les personnes en charge de l'accueil, à savoir les conseillères à l'emploi et les services civiques à Pôle Emploi. Dans ce cas, des profanes (Strauss, 1992), c'est-à-dire des personnes qui sont en dehors de l'organisation, font leur entrée dans la division du travail. Everett C. Hughes (1996b) avait déjà observé ce phénomène en étudiant l'introduction des technologies dans le travail médical : « De nouveaux travailleurs font leur entrée en bas de la hiérarchie pour prendre en charge les tâches abandonnées par les métiers qui ont gravi l'échelle de la mobilité. D'autres apparaissent en dehors de la hiérarchie, au fur et à mesure que de nouvelles formes de technologie (imagerie médicale, électronique, physique) interviennent dans les activités médicales » (p. 65). Pour l'auteur, ces nouveaux travailleurs prennent en charge les tâches abandonnées par les professionnels. Or, dans le cadre de la dématérialisation, les services civiques et les chômeur.ses ne prennent pas totalement en charge les tâches des professionnelles. Elles les exercent parfois de concert avec les profanes (Strauss, 1992), de sorte qu'il s'agit plutôt d'une porosité des tâches que d'une réelle redistribution.

Cela invite à questionner le rôle des professionnelles dans cette redistribution des tâches. Pour Everett C. Hughes, la description technique de la division du travail ne suffit pas. Elle doit être complétée par

une analyse de la redéfinition des rôles sociaux c'est-à-dire « des rôles que les gens pensent que l'on attend d'eux, ou des rôles qu'on leur permet de jouer sur la scène » (Hughes, 1996b, p. 73). En s'inscrivant dans ses pas, Anne-Marie Arborio (2012) a montré que lorsqu'un échelon supérieur, les infirmières, déléguaient des tâches ingrates à un échelon inférieur, les aides-soignantes, ces dernières opéraient un retournement du stigmate, c'est-à-dire qu'elles valorisaient l'exécution de cette tâche. Mais qu'en est-il lorsque des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales récupèrent des tâches de travailleuses ayant un statut hiérarchique inférieur aux leurs ? Qu'en est-il quand elles effectuent des tâches identiques à des chômeur.ses et à des services civiques, autrement dit que la frontière entre l'expertise professionnelle et profane s'amincit ? Comment redéfinissent-elles leur rôle au travail ?

Pour répondre à ces questionnements, on montrera dans un premier temps que la dématérialisation engendre un appauvrissement du travail pour les conseillères à l'emploi. En effet, les tâches d'accueil se sont fragmentées pour faire en sorte que les chômeur.ses n'attendent plus au guichet. Cela a provoqué une spécialisation des tâches des travailleuses qui met en évidence une monotonie dans l'exécution de leur activité.

Dans une deuxième partie, on étudiera les formes de déclassement dans le travail (Sarzier, 2020) que connaissent les conseillères à l'emploi et les travailleuses. Par déclassement dans le travail, il faut entendre une dévaluation des tâches qui leur sont attribuées. Mais les professionnelles ne sont pas touchées de façon identique par ce déclassement. Certains segments professionnels (Bucher, Strauss, 1961) sont davantage impactés que d'autres.

Enfin, on s'intéressera à la manière dont les professionnelles redéfinissent leurs rôles dans le travail face à cet appauvrissement et à ce déclassement. On mettra en lumière les différentes stratégies utilisées par les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi pour revaloriser leur travail. Néanmoins, comme le souligne Hughes (1996b), cette revalorisation se fait « dans certaines limites » (p. 65). Quand cela n'est pas possible, elles tentent d'échapper à cet appauvrissement du travail voire à ce déclassement.

## I. Un appauvrissement des tâches de réception pour les conseillères à l'emploi

Depuis la dématérialisation, les tâches de réception<sup>88</sup> à Pôle Emploi se sont fragmentées amenant à une division du travail particulièrement accrue. Cela les amène à réaliser des tâches spécifiques et monotones pendant deux, plus rarement trois, demi-journées par semaine. En effet, contrairement à la mécanisation

---

<sup>88</sup> Les travailleuses sociales n'exercent pas de tâches de réception des chômeur.ses. Dans la division du travail des Pôles Insertion, ce sont les secrétaires qui s'en chargent. Cela constitue une grande différence avec Pôle Emploi où les conseillères à l'emploi, en revanche, reçoivent l'ensemble des chômeur.ses qui viennent au guichet et n'ont personne pour filtrer leur demande.

du travail ayant pour conséquence une parcellisation des tâches et une déqualification du travail (Friedman, 1956), les conseillères à l'emploi ne sont pas spécialisées sur une tâche d'accueil spécifique en permanence. Au cours de leur semaine, elles exercent des tâches diverses et variées, dont des tâches d'accueil différentes les unes des autres. Les cadres de proximité qui planifient leur emploi du temps répartissent leurs tâches sur des demi-journées de telle sorte qu'elles soient polyvalentes. Il n'en demeure pas moins que la fragmentation des tâches d'accueil, parce qu'elles exercent des gestes répétitifs, appauvrissent leur travail. Elles y mobilisent de ce fait peu de compétences. Par ailleurs, alors que la direction centrale avait mis en évidence que la dématérialisation devait améliorer la qualité de l'accueil, cette tâche est devenue particulièrement pénible pour les conseillères en raison de leur promiscuité avec les chômeur.ses. In fine, ces transformations se sont traduites par une dégradation des conditions de travail à l'accueil.

## A. Une fragmentation des tâches de réception des chômeur.ses

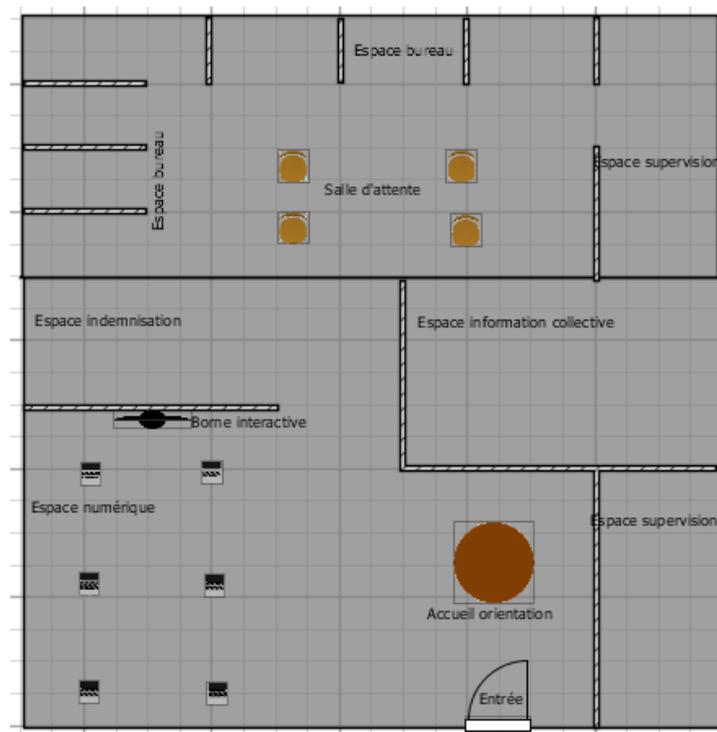
Au cours de l'enquête, l'accueil est apparu comme un terme polysémique, imprécis, volontairement générique. Le matériau d'enquête est saturé de propos autour du terme accueillir, créant parfois une confusion sur ce que signifie ce terme par les enquêtées. A Pôle Emploi, l'accueil peut aussi bien signifier les tâches de rendez-vous de diagnostic que la réception des chômeur.ses dans le hall d'entrée pour les conseillères à l'emploi. Or, l'exercice de chacune de ces tâches recouvre des pratiques différentes et nécessite de mobiliser des savoir-faire distincts. Dans son ouvrage sur l'hôpital (1992), Jean Peneff met en évidence que « le mot accueil, très utilisé dans les débats autour de la mission des urgences, est une formule vide puisque derrière ce terme passe-partout se cachent des réalités différentes : psychologique, matérielle, médicale, administrative, auxquelles les différentes catégories d'usager.ses donnent un contenu variable » (p. 87). Pour parler spécifiquement des tâches s'exerçant dans le hall des agences de Pôle Emploi, on parlera de la réception des chômeur.ses. Pour ces professionnelles, il s'agit d'une tâche peu prestigieuse, dévalorisée. Pour en expliquer la raison, il faut revenir un instant sur ce qu'elles font dans ce hall d'entrée.

### 1. Une division du travail de réception

Parmi leurs tâches hebdomadaires, les conseillères à l'emploi sont chargées de réceptionner les chômeur.ses. Avant la dématérialisation, les conseillères à l'emploi les réceptionnaient sur le flux derrière un comptoir, toute la journée. Il s'agissait de la seule tâche d'accueil exercée par les professionnelles. Des bornes libre-service étaient disposées dans les agences et les chômeur.ses s'y rendaient librement. S'ils avaient une question, ils faisaient la queue au guichet. Lorsqu'elles recevaient les chômeur.ses, les conseillères à l'emploi répondaient à des questions variées, mobilisaient un ensemble de savoir-faire variés concernant l'inscription, l'indemnisation, les droits de leurs interlocuteurs.

La dématérialisation des services a engendré une division horizontale du travail à l'accueil particulièrement accrue. On compte désormais entre deux et quatre tâches de réception des chômeur.ses selon les agences. Dans une agence classique, les conseillères se situent soit dans l'espace numérique, soit à la table d'orientation pour renseigner les chômeur.ses au sujet des problématiques d'indemnisation simple :

Figure 15. Organisation de la réception à Pôle Emploi dans une agence classique



Dans l'agence du futur, deux autres tâches de réception se sont ajoutées : orienter les chômeur.ses entre l'espace indemnisation et l'espace bureau, et l'après-midi, faire le vidéo-portier. En effet, bien que cette agence ait été rénovée pour apporter une meilleure lisibilité des espaces aux chômeur.ses, force est de constater qu'ils continuent de s'y perdre. Par conséquent, une table d'orientation a été installée pour aider les chômeur.ses à les orienter vers le bon service. Au rez-de-chaussée l'après-midi, l'agence étant fermé au public sur le flux, les conseillères sont chargées d'ouvrir aux chômeur.ses la porte d'entrée de Pôle Emploi en vérifiant le nom et prénom, puis en appuyant sur l'interphone.

Ces deux ou quatre tâches d'accueil selon les agences, permettent de réceptionner les chômeur.ses sur le flux le matin. L'après-midi, les tâches de réception des chômeur.ses sont très différentes. En 2016, la direction de Pôle Emploi a décidé de fermer les agences au public l'après-midi. De ce fait, les chômeur.ses sont moins nombreux à se rendre en agence en deuxième partie de journée. La tâche de réception l'après-midi est donc supprimée, libérant des conseillères à l'emploi pour les tâches d'entretien d'accompagnement des chômeur.ses. Néanmoins, les tâches de réception n'ont pas complètement disparu. En effet, les chômeur.ses continuent à se rendre en agence pour différents rendez-vous. Les conseillères à l'emploi doivent donc les accueillir. Une conseillère est donc présente dans l'espace

numérique pour aider les chômeur.ses ayant rendez-vous à remplir leur profil de compétences. Par ailleurs, une conseillère est présente dans le hall d'entrée pour réceptionner les chômeur.ses qui ont rendez-vous. Dans les agences classiques, cette tâche est couplée à celle de vidéo-portière. Les agences étant fermées l'après-midi, les chômeur.ses sonnent à un interphone au bout duquel se trouve une conseillère à l'emploi. Dans l'agence du futur, une conseillère est chargée de réceptionner les chômeur.ses à la table d'orientation tandis qu'une autre est vidéo-portière.

Avec cette multiplication des tâches de réception, les conseillères à l'emploi mobilisent peu d'habileté professionnelle tant le travail est divisé :

Lucie : Oh, l'espace numérique, ça ne me fascine pas... alors heu, l'orientation, ça ne me fascine pas non plus. Celui où je sais même pas à quoi on sert, à savoir la tâche d'appui... Enfin, globalement, ce qui se passe au rez-de-chaussée ! On n'a même pas de poste où s'il ne se passe rien pendant une heure, tu ne peux même pas regarder tes mails... Ces postes-là, oui, ne me passionnent pas. Bon, l'accueil au premier, ça va ! Enfin, sauf, la plante verte là, celle qui note les gens qui arrivent... quoi que maintenant, ils ont décidé de mettre des services civiques... C'est pareil, c'est pas excessivement passionnant... Je pense qu'il y a un problème d'organisation... Voilà...

Lucie, conseillère à l'emploi, >50 ans, statut public, Pôle Emploi, agence du futur, Paris

La fragmentation des tâches engendre une monotonie dans l'exercice du travail des conseillères à l'emploi (« ça ne me fascine pas », « je sais même pas à quoi on sert », « il ne se passe rien » etc.) Cette monotonie s'explique par la spécialisation de leurs tâches de réception. « Faire la plante verte » signifie être à la table d'orientation à l'étage pour orienter les chômeur.ses vers leur rendez-vous ou vers les questions d'indemnisation selon leurs besoins. A ce poste, les conseillères à l'emploi se contentent de recevoir les chômeur.ses, d'écouter leurs demandes et de leur indiquer le chemin. Le travail dans l'espace numérique consiste essentiellement à scanner des documents pour que les chômeur.ses puissent percevoir leurs indemnités. Quant à l'orientation du rez-de-chaussée, il s'agit d'orienter les chômeur.ses vers l'espace numérique ou vers l'étage. Ce sont des tâches qui ne requièrent pas de compétences particulières. En effet, les échanges sont extrêmement courts. Ils ne durent que quelques secondes ne permettant pas aux conseillères de mobiliser leur expertise. Lorsque Lucie parle de « l'accueil au premier », elle évoque l'entretien de diagnostic. Si pour cette tâche « ça va », c'est parce qu'elle est plus variée. Les conseillères à l'emploi répondent à une pluralité de demandes, ont le temps pendant une cinquantaine de minutes de mobiliser leurs savoir-faire, de nouer une relation avec les chômeur.ses, se sentent utile socialement.

## 2. Un rapport serviciel à la table d'orientation

Pour les autres tâches de réception, notamment la table d'orientation, cette utilité sociale est très limitée et les conseillères à l'emploi disposent de peu de marge de manœuvre pour renseigner les chômeur.ses :

Alors que je me trouve à la table d'orientation avec une conseillère, un monsieur s'approche de nous et nous demande le montant de son indemnisation chômage nous informant qu'il gagne le smic. La conseillère lui répond qu'on ne peut pas savoir, qu'il doit monter au premier étage pour qu'une conseillère indemnisation réponde à sa question. Le monsieur monte et redescend quelques minutes plus tard nous voir. « En fait, j'avais une autre question. Je voudrais savoir comment on constitue un dossier indemnisation s'il vous plaît et savoir combien je vais toucher ». La conseillère répond que pour répondre à ces questions, il doit monter au premier étage. Il rétorque : « non, mais y'a trop de monde là-haut ». La conseillère répond calmement : « Oui mais, c'est là-bas qu'on va pouvoir vous renseigner ». « Mais si vous êtes à l'accueil et que vous pouvez pas me renseigner, vous servez à quoi ? ». Je sens la conseillère à côté de moi bouillir et décide de prendre la parole « si vous montez au premier étage, vous aurez des conseillers spécialisés qui pourront répondre à vos questions. Nous, nous ne sommes pas spécialisées sur le sujet ». Le demandeur d'emploi me rétorque : « Mais pourquoi on vous a embauché si vous n'êtes pas capable de répondre à une question simple, hein ? ». La conseillère à côté de moi explique que nous ne sommes pas à l'accueil, que nous sommes à l'orientation et que nous sommes chargées d'orienter les personnes dans l'agence. Le monsieur hausse d'un ton, déclarant son mécontentement, nous expliquant que nous ne sommes pas compétentes.

Observation septembre 2018, agence du futur, Pôle Emploi, Paris.

Ce type d'altercation est relativement fréquente à Paris, notamment lors des journées de pointage où il y a beaucoup de monde en agence. Or, il nous est impossible de répondre à sa demande puisque nous ne sommes pas compétentes. Quand bien même voudrions nous le renseigner, nous ne disposons pas d'ordinateur à la table d'orientation permettant de l'exercer. Par ailleurs, en raison d'une surveillance du manager de proximité par caméra, nous ne pouvons pas bouger de notre table. L'absence d'équipement informatique et le contrôle des cadres de proximité limitent grandement l'exercice du « pouvoir discrétionnaire » (Lipsky, 1980) des conseillères alors qu'à ce moment précis, il aurait permis de répondre aux questions de ce chômeur et aurait aussi permis de valoriser leur travail. Dans ces conditions, elles ne peuvent qu'appliquer la règle bureaucratique c'est-à-dire l'orienter vers le service correspondant à sa demande.

Dans ce cas précis, l'attente au service indemnisation est trop longue pour ce chômeur qui finit par redescendre et essaye de négocier une réponse à sa demande. Par conséquent, ces conditions de travail introduisent un « rapport serviciel » (Jeantet, 2003) à l'accueil, défini comme la manifestation d'une domination des usager.ères sur les guichetiers. Pour l'autrice, les guichetiers sont, du fait du fait de leur

travail, au service des usager.ères. Ces dernier.ères prescrivent le travail des agentes, attendent une réponse à leur demande dans un temps donné qu'iels déterminent. Iels exigent des travailleur.ses une disponibilité quasi-immédiate. Dans le cas où le service ne répond pas à leurs exigences, iels peuvent dévier des règles de civilité et quitter le guichet. Ainsi, ce chômeur quitte le guichet mécontent en remettant en cause nos compétences. Ce comportement affecte la conseillère. Elle se crispe et paraît très énervée lorsque ce chômeur prononce ce « à quoi vous servez ? ». Cette phrase, entendue régulièrement à Pôle Emploi, contribue à un sentiment de dévalorisation de leur travail. Partagé par l'ensemble des conseillères à l'emploi, il résulte d'un traitement politique et médiatique dépréciatif du travail des conseillères à l'emploi. Alors qu'elles sont devenues conseillère à l'emploi pour se sentir utile socialement (cf chap. 2), ces remarques les renvoient à une inutilité sociale. Or, en l'occurrence, compte tenu de la fragmentation des tâches de réception des chômeur.ses et du contrôle du travail par les cadres de proximité, les conseillères ne sont matériellement pas en mesure de répondre aux questions des chômeur.ses concernant leurs indemnités lorsqu'elles se trouvent à cette table d'orientation. Elles ne peuvent pas quitter le guichet et sont donc plus contraintes dans l'interaction que les chômeur.ses, ce qui introduit ce « rapport serviciel ». Comme le souligne Aurélie Jeantet (2003), « bien entendu, à l'intérieur des rapports serviciels, les rapports de classe et les rapports de sexe, transversaux à tout rapport social, opèrent et trouvent même là un terrain tout à fait propice pour s'exercer ». Si elle met en évidence que ce sont généralement les individus appartenant aux classes supérieures qui sont les plus exigeants à la Poste, les classes populaires ne sont pas en reste. Ce chômeur, un homme noir, portant des lunettes noires, une sacoche en tissu accrochée en bandoulière, vêtu d'un jean, de baskets et d'un sweat à capuche semble appartenir, compte tenu de son apparence, aux classes populaires. Son attitude assez agressive au guichet s'ancre dans des rapports sociaux de sexe, de race et de classe. Alors qu'il fait usuellement parti des dominés, il exerce une domination sociale sur les guichetières qui lui permet, l'espace d'un court instant, de rehausser son statut social. Si ce rapport serviciel est particulièrement visible à la table d'orientation, il est, en revanche, plus insidieux dans l'espace numérique où les conseillères à l'emploi se trouvent dans une configuration de travail toute particulière et très différente de la table d'orientation.

## B. L'espace numérique, le « sale boulot » des conseillères à l'emploi

Depuis la dématérialisation, l'espace numérique fait partie des tâches de réception des chômeur.ses obligatoires. Cette tâche est planifiée par les cadres de proximité. Les conseillères à l'emploi y sont attitrées généralement une demi-journée par semaine. Il s'agit du sale boulot (Hughes, 1996b) des conseillères à l'emploi, car elle symbolise quelque chose de dégradant ou d'humiliant. En effet, dans cet espace, elles exécutent les mêmes tâches que des profanes (Strauss, 1992), à savoir des chômeur.ses et des services civiques, c'est-à-dire des jeunes peu diplômés, sortis d'école, peu formés aux tâches de réception. Néanmoins, ce sont d'autres arguments qu'elles mettent en évidence, expliquant que cette tâche est une corvée exigeant peu de qualification.

## 1. L'espace numérique : un travail simultané

Dans l'espace numérique, les conseillères à l'emploi aident les chômeur.ses à s'inscrire à Pôle Emploi, à pointer et à scanner des documents. La plupart d'entre elles n'apprécient pas être dans l'espace numérique :

Perrine : Les tâches que je préfère ? Bah, moi j'aime bien l'accompagnement... mais en fait chaque poste ! J'aime bien l'accueil. L'espace numérique, ça me... ça me dérange pas mais bon, on tourne un peu en rond. On voit du monde mais c'est pas très constructif quoi ! On fait beaucoup d'assistance sur l'actualisation, sur heu... donc ça n'apporte pas grand-chose.

Perrine, conseillère à l'emploi, 42 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Perrine valorise assez peu cette tâche nécessitant notamment des compétences administratives relevant de l'indemnisation pour lesquelles elles n'ont pas ou peu été formées. Seules les conseillères à l'emploi ayant bénéficié de la double compétence lors de la fusion ANPE-ASSEDIC, dont l'objectif était d'avoir des professionnelles capables de répondre aux problématiques d'indemnisation et de recherche d'emploi, sont en mesure d'aider un peu plus les chômeur.ses que les autres. En arrivant en 2011, Perrine n'a pas bénéficié de cette formation.

Au-delà d'un problème d'expertise, l'espace numérique est une tâche ingrate en raison des conditions de travail particulièrement difficiles. Les conseillères à l'emploi sont debout pendant 4 heures à piétiner pour aller d'un ordinateur à l'autre afin d'aider les chômeur.ses qui les sollicitent en permanence. Les chaises installées dans les espaces numériques leur sont destinées alors qu'iels y restent, en général, tout au plus une dizaine de minutes là où les conseillères y sont pendant quatre heures. Cela rend le travail particulièrement fatigant à tel point que les professionnelles, ayant des problèmes de santé spécifiques, ont interdiction par la médecine du travail d'exercer cette tâche. La pénibilité du travail est décuplée par la proximité qu'elles ont avec les chômeur.ses dans cet espace. Cette proximité est particulièrement accrue le matin lorsque les conseillères réceptionnent les chômeur.ses sur le flux. De toutes leurs tâches, l'espace numérique le matin est la seule tâche qui nécessite un « travail simultané » (Bernard, 2012a), c'est-à-dire que leur attention est dispersée en permanence. Pour toutes les autres tâches, y compris l'espace numérique l'après-midi, elles réalisent un « travail séquentiel » (Bernard, 2012a) c'est-à-dire qu'elles s'adressent aux chômeur.ses les un.es après les autres dans leur ordre d'arrivée ou selon leur heure de rendez-vous. Le matin, dans l'espace numérique, il n'y a pas de file d'attente. Les chômeur.ses se retrouvent dans un espace et vont aléatoirement se rendre sur un ordinateur ou une borne informatique selon la manière dont les agences sont équipées. Dès qu'iels éprouvent des difficultés devant leur écran, iels demandent de l'aide aux conseillères à l'emploi. Celles-ci sont généralement 2 ou 3 dans l'espace, accompagnées de 2 ou 3 services civiques, pour réceptionner simultanément une dizaine ou une vingtaine de chômeur.ses selon les agences. En effet, plus il y a d'ordinateurs ou de bornes

informatiques, plus le nombre de chômeur.ses à réceptionner de façon simultanée est conséquent, plus elles sont sollicitées :

Jamila : « c'est l'espace où aucun conseiller ne veut être ». Je lui demande pourquoi et elle me répond : « Mais en fait, c'est qu'on est tout le temps sollicité. On n'a jamais une minute de pause. Tu vois, je suis là depuis 9h ce matin, j'ai pas eu le temps d'aller aux toilettes ! Dès que tu as fini avec un chômeur, hop, il y en a un autre qui vient. Du coup, personne ne veut jamais venir ».

Observation avril 2018, Pôle Emploi Paris

Lorsque les conseillères à l'emploi exercent cette tâche le matin, le travail est particulièrement éprouvant. Elles y subissent la pression des chômeur.ses qui cherchent à attirer leur attention en les touchant ou en les appelant dès qu'ils se trouvent confronté.es à un problème informatique ou tout simplement dès qu'ils se trouvent devant l'ordinateur. Le fond sonore dans cet espace est particulièrement bruyant, scandé de « Madame ! » ou « Eh ! » pour attirer l'attention des conseillères. A cela s'ajoutent les sollicitations physiques des chômeur.ses sur les bras des professionnelles, la formation d'un attroupement autour d'elles dès qu'elles en ont terminé avec une personne. Les chômeur.ses attendent des conseillères à l'emploi une disponibilité immédiate dès qu'elles ne s'occupent plus de l'un.e d'entre elle.eux. Elles éprouvent des difficultés à réguler la pression qu'ils exercent sur elles en raison d'un flux continu de personnes dans cet espace.

A plusieurs reprises, les conseillères se fâchent et demandent aux chômeur.ses, impatient.es, d'attendre. Cette dissymétrie dans le rapport au temps entre professionnelles et chômeur.ses renvoie à ce que Everett C. Hughes (1996a) nomme le drame social du travail : « dans le drame social du travail, l'urgence est plus grande d'un côté de la barrière que de l'autre. Une part considérable de ce drame social du travail se joue dans l'ajustement entre ces degrés relatifs d'urgence » (p. 96). Pour ajuster l'urgence de la situation des chômeur.ses à leur disponibilité, les conseillères à l'emploi passent leur matinée à scander « deux minutes ! », « je suis à vous après cette dame » ou encore « attendez monsieur ! ». Ce sont autant de manière de contenir la pression que les chômeur.ses exercent sur elles. Si ces petites phrases leur permettent d'organiser leur travail, elles parviennent à s'aménager un temps de pause lorsque le flux de chômeur.ses est moindre au cours de certaines matinées. En effet, en dehors des périodes d'indemnisation qui ont lieu entre le 28 et le 15 de chaque mois où le flux de personnes est permanent, le reste du temps les chômeur.ses arrivent par vagues successives. L'afflux est particulièrement important à l'ouverture de Pôle Emploi et à la fermeture de l'agence la matinée aux alentours de 12h. Entre 10h30 et 11h30, les conseillères à l'emploi peuvent aller aux toilettes, prendre un café ou fumer leur cigarette pour souffler un peu.

Lors des périodes d'indemnisation, le flux de chômeur.ses est continu durant la première semaine de pointage. Cela fait dire aux conseillères à l'emploi qu'il y a les bonnes semaines et les mauvaises semaines. Les bonnes semaines dans l'espace numérique sont les périodes en dehors des moments de

pointage. La plus mauvaise semaine est celle de l'ouverture des droits. En observation, quand les conseillères à l'emploi me montrent leur planning, cela se matérialise par des « oh là, je suis à l'espace numérique... pfff... en plus pour l'ouverture de l'indemnisation ! ». Parmi ces semaines, il y a les bonnes et les mauvaises matinées. Les bonnes matinées sont celles du milieu de semaine où les chômeur.ses sont moins nombreux à se rendre en agence, notamment le mercredi matin puisque qu'avec les rythmes scolaires, les mères gardent leurs enfants. Les mauvaises matinées sont le lundi et le vendredi. En effet, comme le souligne un conseiller « le lundi, c'est la pire journée ! Les demandeurs d'emploi ont ruminé tout le week-end ». Iels sont d'une part, très nombreux en agence le lundi matin et d'autre part, arrivent plus régulièrement énervé.es après s'être aperçu.es d'un problème dans leur dossier. Le vendredi, les chômeur.ses arrivent en catastrophe pour régler un problème sur leur dossier avant le week-end et la fermeture de l'agence. Si les conseillères à l'emploi ne parviennent pas à répondre à leurs questions dans l'espace numérique, iels repartent mécontent.es, avec leurs problématiques pour le week-end. On aura ainsi compris que pour les conseillères à l'emploi, la pire matinée est le lundi matin du jour d'ouverture du versement des allocations où elles reçoivent un nombre très important de chômeur.ses. Il y a souvent la queue dehors. Il m'est arrivé de voir les directrices d'agence ou leurs directrices adjointes venir en renfort pour aider les conseillères à l'emploi.

## 2. Les périodes de versement des allocations dans l'espace numérique : une activité monotone

Les matinées où sont versées les indemnités, les conseillères à l'emploi passent leur temps à scanner les bulletins de salaire des chômeur.ses pour que ces dernier.ères aient accès à leurs droits. Cette activité répétitive s'explique par deux facteurs. D'une part, pour réguler le flux de chômeur.ses, elles refusent d'inscrire les chômeur.ses ces matinées-là et leur demandent de revenir plus tard. Concrètement, cela signifie pour les chômeur.ses qu'iels seront payé.es à une échéance plus lointaine car le début du paiement de leur allocation commence à la date d'inscription au chômage. D'autre part, elles pointent à la place des chômeur.ses. En effet, en raison de la numérisation des bulletins de salaire, le pointage est devenu une micro-tâche très technique.

Pour rendre compte de sa technicité, reprenons le processus complet de pointage. Tout d'abord, les chômeur.ses se connectent sur leur compte personnel. S'iels ne s'y sont pas connecté.es depuis leur dernier pointage qui remonte à un mois ou s'il s'agit de leur premier pointage, le mot de passe peut être perdu ainsi que l'identifiant. Les conseillères commencent donc par récupérer l'ensemble de ces éléments. Comme la plupart des ordinateurs ou des bornes informatiques ne permettent pas de se connecter sur un moteur de recherche, elles réalisent la démarche sur le téléphone des chômeur.ses. Une fois l'identifiant récupéré, le mot de passe est envoyé par voie postale sous quelques jours. Ainsi, les chômeur.ses repartent sans avoir eu la possibilité de pointer. Les plus aguerri.es viennent avec un carnet ou la feuille qu'iels ont imprimé datant de leur jour d'inscription à Pôle Emploi sur laquelle iels ont noté

leur identifiant et leur mot de passe. Iels se connectent sur l'ordinateur, ou attendent qu'une conseillère le fasse à leur place, et commencent le pointage. Iels répondent à un ensemble de questions (savoir s'iels sont en formation, s'iels reçoivent des indemnités particulières, s'iels sont en arrêt maladie etc.) en cliquant sur oui ou non en face de chaque interrogation. Pour les personnes au chômage à temps complet, leur tâche s'arrête ici. Pour celle.eux occupant des emplois atypiques (intérim, temps partiels etc) qui font compléter leurs revenus par une indemnité chômage, les choses se compliquent. Afin que le service indemnisation puisse calculer leur allocation, iels doivent numériser leur bulletin de salaire. La procédure est la suivante. Il faut cliquer sur l'onglet afférent, ouvrir le scanner, déposer le bulletin, cliquer sur « scanner le document ». Si le bulletin de salaire comprend plusieurs pages, il faut continuer la procédure et tout enregistrer dans un seul et même document. Une fois que le bulletin de salaire est scanné, il faut lui donner un nom. Enfin, il reste à cliquer sur « envoyer le document » pour une transmission au service indemnisation. Lorsque les chômeur.ses cumulent deux emplois à temps partiels, il faut enregistrer les bulletins de salaire sous deux noms différents et donc réaliser la procédure deux fois. Si les chômeur.ses enregistrent sous un même nom deux bulletins de salaire d'employeur.ses différent.es, le service indemnisation ne sait pas traiter cette information et les accompagné.es ne perçoivent pas leur allocation.

Face à cette technicité, les chômeur.ses font très régulièrement appel aux conseillères à l'emploi afin de les aider dans cette tâche. D'après la direction centrale, les conseillères à l'emploi ne devraient pas faire ces tâches à la place des chômeur.ses afin de les rendre autonomes. Mais face à la pression du flux, elles éprouvent des difficultés à respecter cette injonction. En effet, guider les chômeur.ses sur l'écran de l'ordinateur prend du temps. Il faut leur expliquer, leur montrer comment procéder, ce qui rallonge le temps de l'interaction. Plus elles prennent du temps avec un.e chômeur.se, plus il y a du monde dans l'espace numérique. Les chômeur.ses sont de plus en plus impatient.es ce qui se traduit par des raclements de gorge, des personnes qui soufflent ou lèvent les yeux au ciel, voire viennent leur tapoter le bras. Elles finissent donc par faire à leur place, malgré la consigne de la direction les enjoignant à « ne pas faire à la place » des chômeur.ses, afin de limiter leur mécontentement. Concrètement, lors des journées de versement des indemnités, les conseillères à l'emploi finissent par passer leur matinée à scanner des bulletins de salaire :

Léopold : Y'a quand même un bémol dans l'espace numérique hein, c'est que maintenant on est devenu des machines à scanner on va dire. Heu... on prend plus de bulletins de salaire en papier, ils doivent les scanner depuis leur espace personnel. La plupart du temps, ils ne savent pas le faire. C'est vrai que là pour le coup, le site est pas du tout, du tout, du tout intuitif. Scanner un document, il faut un doctorat (il rit). [...] Donc là, effectivement y'a un besoin d'aide, que moi je peux bien sûr comprendre... si tu travailles pas à Pôle Emploi, enfin, c'est très dur de trouver le chemin d'accès. Et ça, c'est un petit peu heu... monotone de scanner 10, 15 bulletins de salaire dans la matinée voire parfois plus... Et puis c'est pas intéressant du tout, du tout. Ca demande

aucune compétence heu, heu.... là, j'ai l'impression d'être trop bien payé quand je fais ça. En plus, ce qu'on est censé faire, c'est autonomiser le demandeur d'emploi, lui apprendre à scanner lui-même pour que la prochaine fois, il se passe de nous mais vu le nombre de personnes qu'il y a dans l'espace numérique, tu peux pas te permettre de passer une demi-heure à expliquer à la personne.

Léopold, conseiller à l'emploi, 38 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Parce que la direction centrale a produit un logiciel très complexe pour scanner des bulletins de salaire, les conseillères à l'emploi compensent ce défaut d'organisation dans l'espace numérique en faisant à la place des chômeur.ses. De ce fait, être dans l'espace numérique les matinées de pointage est une tâche monotone en raison de la répétition des mêmes gestes. Concrètement, les conseillères passent leur matinée à se connecter sur les comptes personnels des chômeur.ses, cliquent sur l'onglet indemnisation, répondent aux cinq questions relatives à l'indemnisation, cliquent sur le bouton pour numériser les bulletins de salaire, ouvrent le scanner, posent la ou les feuilles, scannent puis reprennent les fiches de paie, les donnent aux chômeur.ses, indiquent sur l'onglet informatique le nom donné aux documents, valident la démarche puis se déconnectent du compte personnel. Pour les conseillères à l'emploi, ces tâches ne demandent aucune qualification, ne mobilisent aucune habilité professionnelle pour aider les chômeur.ses à rechercher un emploi. Tout à chacun pourrait le faire, y compris des services civiques peu qualifié.es qui travaillent à leur côté sur lequel nous reviendrons un peu plus tard dans la suite de la démonstration. Si elles concèdent qu'elle est nécessaire au bon fonctionnement de Pôle Emploi car elle permet aux chômeur.ses de s'actualiser et de s'inscrire, en d'autres termes d'accéder à leurs droits, elle est particulièrement monotone car elle ne mobilise pas de compétences particulières concernant la recherche d'emploi.

### 3. Des conseillères à l'emploi dominées dans l'espace numérique le matin

En dehors des matinées de pointage, les conseillères à l'emploi essayent de respecter l'injonction à ne pas faire à la place des chômeur.ses. Néanmoins, à l'instar des caissières en caisse automatique (Bernard, 2014), elles subissent des formes de pression différenciées de la part des chômeur.ses qui refusent de numériser leurs documents. En effet, l'espace numérique est propice à une « relation servicielle » (Jeantet, 2003) c'est-à-dire au fait que les chômeur.ses exercent une domination sur les conseillères à l'emploi. Ces derniers sont à proximité d'elles et les outils numériques sont aussi bien à portée de main des conseillères à l'emploi que des chômeur.ses. Cette configuration leur permet de voir que les professionnelles peuvent réaliser les mêmes tâches qu'eux. Il s'agit d'un espace où elles travaillent sous le regard des chômeur.ses (Bernard, 2014), de façon contrainte ce qui donne du pouvoir à ces dernières pour asseoir leur domination au guichet :

Chantal : Parce que ça va crescendo et que forcément, je maintiens que heu... c'est... alors t'as vraiment ceux qui savent pas parce qu'ils ont pas été élevés avec les outils informatiques actuels etc. qui savent pas donc ça, ça se discute pas ! Mais t'as ceux qui ont leur smartphone, ont internet chez eux etc. mais quand ils viennent ici, enfin, t'es leur secrétaire quoi, un petit peu. Et ça c'est plus flagrant.

MH : Tu as un exemple précis en tête ?

Chantal : Par exemple, j'ai reçu y'a pas si longtemps que ça, à l'accueil, quelqu'un qui était venu à l'accueil, alors qu'il sait lire, écrire, qu'il a internet etc., pour que ce soit moi qui lui imprime toutes ses attestations, qui lui prenne un rendez-vous avec son conseiller et lui dépose ses congés alors que, il sait lire et écrire, qu'il avait fait des réclamations par ailleurs etc. donc il sait utiliser l'outil informatique. Je lui ai dit "bah ça, vous pouvez le faire par votre espace candidat" donc ça pouvait se faire au rez-de-chaussée ou chez lui et là, très abruptement, il me dit "donc, je suis en face de vous et vous voulez pas le faire !"

Chantal, conseillère à l'emploi, >50 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

Chantal évoque parfois « servir de secrétaire » aux chômeur.ses. Si elle accepte de faire à la place de celle.eux qui ne maîtrisent pas la langue française ou qui sont âgé.es, elle supporte difficilement de le faire pour les chômeur.ses possédant un capital culturel. En effet, le cas qu'elle relate ici fait état d'un chômeur doté de capitaux culturels. Il sait lire, écrire et utiliser les outils informatiques puisqu'il a déjà réalisé ses démarches en ligne. Elle subit de la part de ce chômeur une violence sociale qui la place instantanément dans une position de dominée. Face à cette domination, elle dispose de peu de marge de manœuvre pour contourner sa demande et finit par faire à sa place. Néanmoins, Chantal met également en évidence que la servitude que les chômeur.ses peuvent instaurer dans la relation de service :

Chantal : C'est lorsque les gens exigent des autres ce qu'ils n'exigent pas d'eux-mêmes ! Et c'est le.... c'est toujours à nous de tout faire ! C'est à dire que c'est eux qui ont 8 heures par jour, mais c'est toujours à toi de tout faire et c'est toujours toi qui fait rien pour eux ! (silence) [...] C'est tout juste si on te dit bonjour et on te colle les codes. Toi tu dis "vous savez vous connecter ?" "oui, oui !" "et bah, vous pouvez le faire. Commencez à vous connecter, je reste à côté de vous ! Mais connectez-vous !". Voir ce qui m'est arrivé aussi y'a pas longtemps, c'est une demandeuse d'emploi qui voulait même pas soulever le couvercle de l'imprimante ! Elle voulait même pas soulever le couvercle de l'imprimante ! Donc là, c'est pas une question de savoir lire et écrire par contre !

Chantal, conseillère à l'emploi, >50 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

En évoquant le fait qu'il ne s'agit pas dans ce cas « de savoir lire et écrire », il est probable que cette chômeuse soit racisée. Chantal dénonce le fait que les chômeur.ses aient « 8 heures par jour », autrement dit qu'ils disposent de temps parce qu'ils sont au chômage. La conseillère se distingue d'elle.eux par

le fait qu'elle travaille. Elle est particulièrement exaspérée par cette domination des chômeur.ses sur les salariées. Son parcours social et professionnel explique qu'elle soit particulièrement bavarde sur le sujet. Entrée à Pôle Emploi dans les années 1990, elle n'a, depuis cette date, jamais été au chômage. Elle a acquis une expertise importante concernant la recherche d'emploi et le marché du travail au regard de son ancienneté. Par conséquent, il est particulièrement éprouvant pour elle de se voir dominée pour des tâches administratives par des chômeur.ses alors qu'elle est en fin de carrière. Cette distinction chômage/travail lui permet donc d'établir une distance sociale avec des chômeur.ses qui cherchent à assoir temporairement leur domination. Le renforcement de cette « relation servicielle » (Jeantet, 2003) et les tensions afférentes contribuent au fait que les conseillères à l'emploi considèrent cette tâche comme étant du « sale boulot » (Hughes, 1996b).

#### 4. L'espace numérique l'après-midi : le « sale boulot » des conseillères à l'emploi se situant du côté du professionnalisme organisationnel

Lorsqu'elles se retrouvent dans l'espace numérique l'après-midi, les conditions de travail des conseillères à l'emploi sont toutes différentes. Tout d'abord, les chômeur.ses ont pris rendez-vous pour accéder à l'espace numérique. Par conséquent, elles réalisent un « travail séquentiel » (Bernard, 2012a) dont elles ont l'habitude. En général, entre un ou deux chômeur.ses maximum se rendent dans cet espace l'après-midi. Les conseillères ne sont donc pas soumises à la pression des chômeur.ses qui attendent. Par ailleurs, la nature des tâches diffère. Elles réalisent des tâches d'accès aux droits et de recherche d'emploi. Concrètement, elles inscrivent les chômeur.ses à Pôle Emploi c'est-à-dire qu'elles rentrent informatiquement leurs données administratives (nom, prénom, date de naissance, adresse, situation familiale, numéro de sécurité sociale, adresse mail et numéro de téléphone). Si les chômeur.ses n'ont pas d'adresse mail, elles sont chargées d'en créer une via un site de messagerie (Google, Yahoo, LaPoste etc). Ensuite, elles créent un accès à la plateforme de Pôle Emploi pour les chômeur.ses en inscrivant un identifiant et un mot de passe. Elles renseignent les motifs de l'inscription au chômage (fin de contrat, démission, rupture conventionnelle) et le type d'emploi recherché (CDI, CDD ou interim, saisonnier, temps partiel/temps plein). Elles remplissent ensuite les informations concernant leurs indemnités (activités professionnelles passées, situation de handicap, perception du RSA, revenus complémentaires). Enfin, elles remplissent l'ensemble du profil de compétences. Les chômeur.ses déjà inscrit.es à Pôle Emploi qui se rendent dans cet espace l'après-midi ont été envoyées par leur propre conseillère à l'emploi. Dans ce cas, les professionnelles qui sont dans l'espace numérique sont chargées de les aider à remplir leur profil de compétences et de leur donner des conseils pour rechercher un emploi.

Toutefois, pour les conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel, cette tâche est particulièrement ennuyeuse :

Alice : celle que j'aime vraiment vraiment le moins, c'est l'espace numérique mais l'après-midi donc c'est les plages de l'après-midi où tu dois inscrire, réinscrire.

MH : Pas le matin ?

Alice : Bah, le matin en fait, tu vas faire de tout. Tu vas faire des scans, des inscriptions, pas des premières inscriptions parce que quand y'a du monde c'est trop long ! Mais on fait un petit peu tout : on répond aux questions, on oriente. L'après-midi c'est vraiment des rendez-vous dédiés juste pour faire de l'inscription, donc tu sais, c'est un peu comme une machine, tu fais la même chose. Donc, si je devais dire, celle que j'aime le moins moins, c'est vraiment l'espace numérique l'après-midi.

Entretien Alice, conseillère à l'emploi, 38 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Être dans l'espace numérique l'après-midi est une tâche monotone pour ces conseillères à l'emploi car elles réalisent une activité du clic, répétant toujours les mêmes gestes. Lorsqu'elles sont le matin dans l'espace numérique, en dehors des périodes de pointage, elles disent réaliser des tâches variées. Elles aident les chômeur.ses à scanner des documents, à répondre à leurs questions, à traduire des documents lorsqu'ils ne les comprennent pas. Cela nécessite une adaptation rapide de leur part pour satisfaire des besoins parfois très distincts tout en faisant une variété de micro-tâches. L'après-midi, elles expliquent passer du temps à cliquer sur des questions répétitives pour réaliser le CV des chômeur.ses ou les aider à s'inscrire quand les conseillères, dans l'espace numérique le matin, n'ont pas pu le faire car elles étaient débordées. Pour ces conseillères, être dans l'espace numérique l'après-midi ne requièrent aucune habileté professionnelle qu'elles pourraient valoriser auprès des cadres de proximité dans le cadre leur évolution professionnelle. Par ailleurs, elles se retrouvent à exercer les mêmes tâches que les services civiques, également présents dans cet espace alors qu'elles souhaitent évoluer. Enfin, la promiscuité avec les chômeur.ses leur est particulièrement pénible alors qu'elles n'apprécient plus les accompagner.

**Conclusion partielle.** En raison d'une fragmentation des tâches de réception des chômeur.ses, on assiste à un appauvrissement du travail des conseillères à l'emploi. Selon les agences, elles se retrouvent à effectuer entre deux et quatre tâches d'accueil engendrant une spécialisation de leur activité. Elles mobilisent de ce fait peu de compétences concernant la recherche d'emploi. L'espace numérique est considéré comme le « sale boulot » (Hughes, 1996b) des conseillères à l'emploi en raison des tâches répétitives qu'elles y exercent pendant les périodes de versement des allocations. Les conditions de travail y sont très dégradées. La promiscuité avec les chômeur.ses accentue une « relation servicielle » (Jeantet, 2003) qui renforce le sentiment de dévalorisation de leur métier.

## II. Un déclassement dans le travail : des variations parmi les groupes professionnels

Cette partie vise à étudier les effets de la dématérialisation sur la redistribution des tâches entre groupes professionnels en se focalisant sur les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi. Selon Everett C. Hughes (1996b), tout changement technologique répartit différemment les tâches et soulève la question de savoir qui assurera les nouvelles tâches. Il propose alors d'étudier le faisceau des tâches pour saisir les évolutions des frontières professionnelles. On montrera que certains segments professionnels (Strauss, 1992) sont plus touchés par ce processus que d'autres. Par ailleurs, cette redistribution des tâches ne se fait pas qu'entre groupes professionnels. A l'image des caisses automatiques étudiées par Sophie Bernard (2012a) qui met en évidence une redistribution des tâches entre clients et caissières, on observe un processus similaire entre travailleuses et chômeur.ses. Un double mouvement s'opère. D'une part, les professionnelles se retrouvent à faire des tâches de salariées d'un niveau hiérarchique inférieur au leur. D'autre part, elles se voient déposséder de certaines tâches réalisées par des chômeur.ses, et dans le cas des conseillères à l'emploi, par des services civiques. Ce double mouvement de redistribution des tâches amène à qualifier cette dynamique de « déclassement dans le travail » (Sarzier, 2020). L'auteur le définit comme la dégradation de conditions matérielles et symboliques sans que le statut des travailleuses en soit affecté. Son étude sur un service psychiatrique de l'hôpital l'amène à parler de déclassées immobiles pour qualifier les anciennes travailleuses dont le travail est dévalué en raison des réformes en cours et qui se trouvent contraintes à garder leur poste de travail. Dans les Pôles Insertion et à Pôle Emploi, les déclassées immobiles sont plutôt les professionnelles de métier puisque celles du côté du professionnalisme organisationnel parviennent à obtenir une ascension professionnelle. On peut faire l'hypothèse que cette ascension professionnelle permet aussi d'échapper à cette dévaluation des tâches.

### A. Une redistribution des tâches entre chômeur.ses, services civiques, gestionnaires administratives et conseillères à l'emploi

Si les conseillères à l'emploi sont les plus nombreuses et visibles dans les agences, elles ne sont pas seules à y travailler. Elles exécutent des tâches avec tout un ensemble d'autres travailleuses parmi lesquelles les services civiques et les gestionnaires appui. Les gestionnaires appui sont des salariées dont le travail vise à assurer le suivi administratif et financier des dossiers des chômeur.ses (pièces justificatives pour la formation, traitement des réclamations, aides à la mobilité). Ce sont des salariées de back office qui réalisent exclusivement des tâches administratives. Elles ne sont jamais à l'accueil et demeurent relativement invisibles dans les agences. Les services civiques sont des jeunes sorti.es d'école, recruté.es à Pôle Emploi, pour aider les chômeur.ses à l'accueil à se servir des outils informatiques. Hiérarchiquement, les services civiques, recruté.es en contrat précaire pour huit mois et

rémunéré.es 580€ mensuel, sont le premier échelon dans la division du travail. On retrouve ensuite les gestionnaires appui qui sont recrutées comme employées de deuxième catégorie (B) et évoluent vers le poste de technicienne (D) en fin de carrière. Enfin, on retrouve les conseillères à l'emploi qui, une fois leur CDI obtenu, sont recrutées comme employées de dernière catégorie (C) et évoluent vers le poste de technicienne (D) puis d'agente de maîtrise (E) en fin de carrière<sup>89</sup>. Chaque travailleuse réalise un ensemble de tâches spécifiques. Les gestionnaires appui réalisent des tâches administratives, les services civiques se trouvent dans l'espace numérique, les conseillères à l'emploi effectuent des tâches d'accompagnement des chômeur.ses. Or, la dématérialisation vient bouleverser la division morale du travail entre ces travailleuses. En effet, le recrutement de services civiques à l'accueil engendre une porosité des tâches avec celles effectuées par les conseillères à l'emploi. Par ailleurs, ces dernières ont récupéré un ensemble de tâches des gestionnaires appui depuis la dématérialisation. Enfin, les tâches se sont redistribuées entre les conseillères à l'emploi et les chômeur.ses, ces dernier.ères pouvant se placer elle.eux-mêmes en emploi ou demander elle.eux-mêmes une prestation. En réalisant un ensemble de tâches de travailleuses ayant un niveau hiérarchique moins élevé que le leur, voire en réalisant des tâches similaires aux profanes (Strauss, 1992) à savoir des services civiques et des chômeur.ses, on peut parler d'un « déclassé dans le travail » (Sarzier, 2020) des conseillères à l'emploi.

1. Des conseillères à l'emploi qui effectuent les mêmes tâches que les services civiques

La dématérialisation des services publics devait aboutir à une réduction du nombre de chômeur.ses à l'accueil et de ce fait, mobiliser davantage les conseillères à l'emploi sur les tâches d'accompagnement que sur celles de réception. Or, force est de constater que les chômeur.ses sont toujours nombreux.ses à se rendre à Pôle Emploi. Pour répondre à cette demande, Pôle Emploi a recruté des services civiques. A en croire le site internet de Pôle Emploi<sup>90</sup>, les services civiques contribueraient à ce qui est communément appelé l'inclusion numérique, c'est-à-dire à aider les chômeur.ses à faire leurs démarches en ligne, à utiliser un outil informatique. Concrètement, iels scannent des documents, font le pointage, inscrivent les chômeur.ses sur la plateforme de Pôle Emploi et réalisent leurs CVs. Avant la dématérialisation, les conseillères à l'emploi étaient chargées de faire le pointage des chômeur.ses, de répondre aux problématiques d'indemnisation, de transmettre les documents au service correspondant. Désormais, les services civiques font ces tâches dans l'espace numérique, aux côtés de conseillères à l'emploi qui continuent à être mobilisées. Les services civiques sont des jeunes de 16 à 25 ans, en contrat de huit mois à Pôle Emploi. Iels travaillent entre 24 et 30 heures dans la semaine, essentiellement dans

---

<sup>89</sup> A Pôle Emploi, les classifications des salariées de statut privé sont classées à l'inverse de celles des agentes de la fonction publique. Les postes évoluent de la catégorie A, la moins bien classée, vers la catégorie E, plus hautement classée. Cf annexe n° 2.

<sup>90</sup> <https://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/le-service-civique-des-jeunes-e.html?type=article>

l'espace numérique. Iels sont payé.es 580€ par mois dont 470€ est à la charge de l'Etat et 110€ à la charge de Pôle Emploi. Ce sont des jeunes sorti.es d'école qui, à défaut de trouver un emploi, acceptent un travail quasi-gratuit et précaire pour se construire des expériences professionnelles (Simonet, 2018). Avant de travailler dans l'espace numérique, les services civiques sont formé.es pendant cinq jours par Pôle Emploi pour apprendre à scanner des documents, à connaître les règles minimales d'indemnisation, à se socialiser à l'environnement de Pôle Emploi et à avoir une posture appropriée à l'accueil c'est-à-dire être à l'écoute des demandes des chômeur.ses, réguler les sollicitations intempestives, ne pas s'énervier, ne pas faire à la place des accompagné.es. Il faut mettre ces quelques jours de formation en contraste avec les formations des conseillères à l'emploi concernant la réception des chômeur.ses. Les plus anciennes ont assisté à de nombreuses formations à leur entrée dans le service public concernant la posture d'accueil, la gestion des conflits en agence par exemple. Au moment de l'enquête, anciennes et nouvelles continuent à se former sur ces questions à travers des thématiques plus transversales comme la discrimination par exemple. A l'image des guichetiers de la préfecture (Spire, 2008), ces formations perpétuent un ethos administratif en transmettant les savoir-faire et les valeurs de l'accueil aux professionnelles. Les quelques jours de formation suivis par les services civiques ne suffisent pas à appréhender les techniques professionnelles du guichetier. A l'instar des guichetiers faiblement qualifiés (Siblot, 2006 ; Dubois, 2010), les services civiques acquièrent un ensemble de savoir-faire une fois qu'ils sont au contact des chômeur.ses.

Par ailleurs, les conseillères à l'emploi et les services civiques exercent les mêmes tâches. Elles scannent des documents, répondent aux questions des chômeur.ses, réalisent le pointage etc. Cela signifie que les tâches d'accueil dans l'espace numérique peuvent aussi bien être exercées par des conseillères à l'emploi, formées, possédant une rémunération et un contrat stable, que par des services civiques, peu formé.es, travaillant quasi-gratuitement en contrat précaire. En ce sens, on peut dire qu'il y a un « déclassement dans le travail » (Sarzier, 2020). Néanmoins, les conseillères à l'emploi n'émettent pas d'objection à ce que les services civiques réalisent cette tâche. Elles ne le vivent pas comme un déclassement et ont plutôt tendance à s'en accommoder en déléguant cette tâche sur les services civiques comme nous le montrerons dans la troisième partie de ce chapitre. Seul René, un conseiller à l'emploi proche de la retraite, me fait part de son indignation :

René : Et puis des fois, pendant 4 heures debout : "oui bonjour madame, vous venez pour que je vous scanne un document, vous savez ce que c'est ? vous avez vos numéros ? bon attendez, je vais vous le faire ! Voilà, c'est fait, au revoir !" Non mais, pour dire. Et là, moi, je veux pas forcément qu'ils prennent des gilets bleus, mais ça on me l'avait jamais fait !

René, conseiller à l'emploi, 58 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

René fait ici part de son exaspération quant aux conditions de travail dans l'espace numérique à travailler pendant quatre heures debout en exerçant des tâches redondantes et demandant un faible niveau de

qualification, le tout aux côtés de services civiques qu'il qualifie de « gilets bleus » en raison de la couleur de la chasuble qu'ils portent. Parmi les professionnelles, il fait partie des rares à me dire qu'il ne souhaite pas forcément que les services civiques travaillent dans l'espace numérique. Cela signifie en creux qu'il a les compétences pour le faire. René est un ancien conseiller à l'emploi. Il travaille à Pôle Emploi depuis une trentaine d'année. Entré sur concours, il a converti son statut public en contrat privé lui faisant bénéficier d'un salaire aujourd'hui particulièrement élevé pour Pôle Emploi puisqu'il gagne plus de 2500 € net mensuel. En bénéficiant d'un contrat stable avec un revenu plutôt élevé, il subit particulièrement ce « déclassement dans le travail » (Sarzier, 2020) avec l'arrivée des services civiques dans l'espace numérique. Leur recrutement remet en cause des compétences et savoir-faire acquis par les anciennes conseillères, ce qui faisait d'elles des employées formées et expérimentées pour accueillir les chômeur.ses.

## 2. Un déclassement dans le travail des anciennes conseillères à l'emploi

S'il y a porosité des tâches entre les services civiques et les conseillères à l'emploi, la dématérialisation a engendré une nouvelle répartition des tâches entre les professionnelles et les chômeur.ses concernant la recherche d'emploi. Avec la mise en place d'un compte personnel offrant aux chômeur.ses de multiples options pour rechercher un emploi par elle.eux-mêmes, les anciennes conseillères à l'emploi ressentent particulièrement les effets du « déclassement dans le travail » (Sarzier, 2020). En effet, depuis leur compte personnel, les chômeur.ses se voient proposer des offres par le profil de compétences puisque les employeurs peuvent les contacter par ce canal. Par ailleurs, le moteur de recherche apparie automatiquement les offres d'emploi avec ce qu'ils ont renseigné dans leur profil. Enfin, à travers le MétierScope<sup>91</sup>, les chômeur.ses peuvent ajuster eux-mêmes leurs compétences et le métier recherché à partir de ce que leur propose l'outil de gestion. Autrement dit, ils peuvent se placer eux-mêmes en consultant les outils informatiques mis à leur disposition. Or, le placement était une tâche réalisée par les anciennes conseillères entrées à Pôle Emploi entre les années 1980 et 2010.

### a) La disparition progressive des compétences de négociation avec les entreprises

Au-delà des transformations du métier liées aux différentes réformes, la dématérialisation a redistribué les tâches de placement entre les chômeur.ses et les conseillères à l'emploi, remettant en cause les compétences de ces dernières. Les plus anciennes, celles arrivées entre les années 1980 et 2000, mettent en évidence que le placement nécessitait des tactiques commerciales auprès des employeur.ses pour

---

<sup>91</sup> Il s'agit d'un dispositif de gestion permettant aux chômeur.ses d'avoir un ensemble d'informations concernant l'état du marché du travail (cf chap. 1, p. 64).

promouvoir des profils de chômeur.ses. En effet, les conseillères à l'emploi rencontraient des entreprises à cette époque et arrivaient avec un nombre de candidatures extraites des fichiers de l'ANPE :

Benjamin : Cette mise en relation entre les entreprises et les demandeurs, on le faisait grâce à un logiciel qui est très très connu, qui était pas un logiciel spécialisé d'ailleurs à l'ANPE, qui s'appelait QMF. Alors, évidemment, aujourd'hui on a des interfaces informatiques qui sont archi simples mais moi, j'ai appris l'informatique avec le langage Pascal. C'est-à-dire qu'on rentrait des chiffres, des symboles, pour que l'ordinateur exécute ensuite une tâche qu'on lui avait demandé. On faisait ce qu'on appelle des requêtes. On faisait de véritables requêtes informatiques qui nous tiraient des listes de noms.

Benjamin, conseiller à l'emploi, 60 ans, statut public, Pôle Emploi, Drôme.

Le requêtage, c'est-à-dire l'extraction d'une liste de chômeur.ses, demandait des compétences techniques. Les conseillères devaient maîtriser un langage informatique et savoir coder les critères de recrutement des entreprises (salaires, qualifications, expériences professionnelles). Une fois la liste de chômeur.ses constituée, elles la présentaient à l'entreprise avec laquelle elles discutaient des profils extraits. S'engageait alors tout un travail de négociations avec les directeur.trices des ressources humaines avec lesquelles elles étaient en contact étroit :

Gaël : Parce que moi, quand j'étais à l'ANPE, j'avais mon portefeuille d'entreprises. J'étais conseiller entreprise. J'avais des contacts dans les entreprises financières [...]. Je pouvais contacter le directeur des ressources humaines de ces entreprises, je pouvais avoir leur prévision de recrutement pour travailler avec eux, en fonction des profils que j'avais. Je pouvais travailler pour eux pour les contrats de professionnalisation, je pouvais leur proposer éventuellement des financements de Pôle Emploi dans le cadre de l'action de formation préalable au recrutement. Je pouvais donc leur proposer de recruter des séniors qui avaient une expérience professionnelle commerciale mais qui se retrouvaient bloqués.

Gaël, conseiller à l'emploi, 59 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

Les conseillères à l'emploi devaient déployer un ensemble de compétences relationnelles pour convaincre les directeur.trices des ressources humaines de rencontrer certain.es chômeur.ses pour les embaucher. Elles déployaient tout un travail de négociation, vis-à-vis notamment de profils dont les entreprises ne voulaient pas forcément comme par exemple les séniors en raison de leur âge avancé et d'un coût de main d'œuvre élevé. Pour les persuader, les conseillères à l'emploi vantaient leurs qualités par rapport aux jeunes qui, certes coûtaient moins chers, mais seraient en difficulté pour faire face à des clients mécontents dans les métiers des relations de service par exemple. Elles déployaient également toute l'offre de service de l'ANPE, comme les formations, pour ajuster la main d'œuvre à la demande de l'employeur afin que les chômeur.ses soient, in fine, placés.es. Pour cela, il fallait maîtriser le contenu

de ces formations pour, qu'en les proposant aux employeurs, elles correspondent aux compétences attendues des entreprises en vue d'une embauche. Il fallait également maîtriser le contenu des métiers exercés dans l'entreprise et les qualifications requises. C'est pourquoi, elles travaillaient par secteur d'activité spécialisé. Cela leur permettait d'avoir une expertise concernant les besoins de main d'œuvre des entreprises, des métiers et des qualifications affiliées. Elles avaient construit une véritable expertise des métiers dans le secteur d'activité dont elles s'occupaient. Ainsi Gaël travaillait avec la banque-assurance, René travaillait autour des jeunes et sport quand Benjamin connaissait précisément les métiers de l'industrie. Après sa titularisation à l'ANPE, Benjamin a réalisé trois mois de formation dans des usines de décolletage pour acquérir une connaissance fine des compétences nécessaires pour pouvoir y travailler :

Benjamin : Fallait l'assumer, cette image-là, en disant « attendez, moi je ne suis pas là pour vendre des cravates, on est là pour discuter, on va discuter poste de travail, vous allez m'expliquer comment vous bossez, on va aller visiter l'atelier. Vous allez me montrer ce que c'est un tourneur, vous allez me montrer ce que c'est un dessinateur ». L'avantage, c'est que les métiers, on les connaissait, on les connaissait bien. On ne les connaissait pas par des descriptifs théoriques, par les fiches-métiers. Non, non, on les connaissait parce qu'on avait vu les gens travailler dessus !

Benjamin, conseiller à l'emploi, 60 ans, statut public, Pôle Emploi, Drôme.

Si l'image de l'ANPE auprès des employeurs était négative, c'était en partie en raison de l'approche commerciale que pouvaient avoir les conseillères à l'emploi pour placer les chômeur.ses. Néanmoins, en se rendant dans les entreprises, elles pouvaient discuter avec les employeurs et acquérir un ensemble de connaissances sur les métiers afin que le recrutement soit le plus précis possible. Aujourd'hui, du fait que les chômeur.ses s'ajustent eux-mêmes au marché du travail, les conseillères à l'emploi ne mobilisent plus ces compétences :

Benjamin : Le numérique, il a changé ça. C'est-à-dire qu'on n'a plus besoin d'aller voir les entreprises puisqu'on a les informations sur l'informatique. C'est un fait. Sauf que monsieur Dupont de Manpower qui est DRH, ou madame Durand de Hendel qui est DRH, elles ne me connaissent pas. Moi, j'ai un nom, j'ai un prénom, oui c'est bien. Si j'envoie un mail, j'ai 99,60% d'avoir zéro retour. Alors que quand je la connaissais et qu'on prenait le café ensemble quand j'allais la voir, je lui donnais un CV, j'avais systématiquement un retour. La différence, elle est là.

Benjamin, conseiller à l'emploi, 60 ans, statut public, Pôle Emploi, Drôme.

L'informatisation de leur travail puis la dématérialisation des offres d'emploi a engendré une dégradation du réseau d'employeurs construit par les anciennes conseillères à l'emploi au fil des années. Elles finissent petit-à-petit par ne plus connaître les entreprises du territoire sur lequel elles se trouvent et par avoir moins de contact avec les entreprises, ce qui réduit leur travail de négociation des profils

des chômeur.ses. Cette perte de savoir-faire s'accompagne aussi d'une perte de légitimité vis-à-vis des chômeur.ses :

René : Moi si demain on me demande un informaticien avec un bac + 2, ou tel salaire ou l'inverse, je suis incapable de dire si c'est cohérent ou pas cohérent [...] Donc à partir du moment où on n'a pas la connaissance du terrain, même pour valider les formations ou pour valider les projets... t'as des gens qui vont, bah, ce qu'on disait tout à l'heure... Est-ce qu'il faut continuer à former des journalistes ou est-ce qu'on arrête ? Qu'est-ce qu'on prend en compte en fait ?

René, conseiller à l'emploi, 58 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

L'automatisation du placement s'est accompagnée d'une déspecialisation des secteurs d'activité. Par conséquent, les conseillères se voient accueillir tous les chômeur.ses de tous les secteurs d'activité. Il est très difficile pour elles d'avoir une connaissance fine des métiers, des qualifications, des niveaux de diplômes demandés par les entreprises au regard de la diversité des secteurs d'activité. Leur métier se trouve réduit à leur capacité de conviction pour envoyer les chômeur.ses vers telle prestation ou telle formation afin qu'ils retrouvent un emploi. L'expertise mobilisée repose moins sur la connaissance du marché du travail et la construction d'un réseau d'employeurs que sur la connaissance des services et prestations de Pôle Emploi.

b) La disparition progressive de l'appariement entre l'offre et la demande d'emploi

Au cours des années 2000, les conseillères à l'emploi se rendaient de moins en moins souvent en entreprise en raison de la mise en place du SMP qui a changé les règles d'accompagnement des chômeur.ses (cf chapitre 2). Ces dernières devaient être reçu.es tous les mois. Mécaniquement, les professionnelles recevaient davantage de chômeur.ses et donc mobilisaient du temps à cela. Ce changement a amputé les conseillères à l'emploi d'une partie de leurs compétences. Le placement des chômeur.ses se faisait par voie informatique, ce qui demandait une certaine technicité pour appairer l'offre et la demande d'emploi. Elles disposaient pour cela d'un outil d'appariement automatique, le SDR (cf chapitre 2). Jean-Marie Pillon (2016) a montré qu'elles avaient tendance à investir cet outil, à « “faire parler” les codes, les mettre en résonance avec des éléments plus qualitatifs » (p. 222) de leur travail. Jugeant que les rapprochements automatiques étaient de faibles qualités, elles continuaient à appairer manuellement les offres et demandes en consultant les conclusions d'entretien qui apparaissaient dans les dossiers des chômeur.ses. Selon la manière dont elles étaient rédigées, les collègues savaient que tel ou tel dossier était valorisé plutôt qu'un autre. Cela permettait aux conseillères à l'emploi de cerner le profil des chômeur.ses et de les hiérarchiser dans la file d'attente (Pillon, 2015c, p. 77).

Désormais, du fait que les chômeur.ses peuvent se placer eux-mêmes, ces compétences ne sont plus, ou du moins plus rarement mobilisées par les conseillères à l'emploi. Ce sont aux chômeur.ses de vendre leur CV à travers la rédaction de la carte de visite. Celle-ci vient amputer une des fonctions des conclusions d'entretien. Ce sont aux chômeur.ses de valoriser leur candidature au moyen de leur CV en ligne en ajoutant des compétences recherchées par les employeurs ou en ajoutant des vidéos pour se présenter dans leur profil de compétences. La dématérialisation a dépossédé les anciennes conseillères à l'emploi d'une expertise professionnelle, entraînant une remise en cause de leur savoir-faire et de leur expertise. Ce sont désormais elles qui font acquérir aux chômeur.ses des compétences pour leur apprendre à se placer eux-mêmes sur le marché du travail. Dans son étude sur les aides-soignantes (Arborio, 2012), l'auteurice montre qu'elles transforment leur savoir profane en expertise sociale pour se valoriser. Chez les conseillères à l'emploi, la dématérialisation introduit le mouvement inverse. L'expertise professionnelle est transformée, sous l'effet de la dématérialisation, en un savoir profane que les chômeur.ses acquièrent par un ensemble d'outils informatiques. La dématérialisation engendre une dévalorisation professionnelle des anciennes conseillères à l'emploi, particulièrement affectées par ce processus.

### 3. Faire des tâches de gestionnaires administratives

A Pôle Emploi, la dématérialisation des demandes d'ouverture des droits engendre une redistribution des tâches entre les gestionnaires administratives et les conseillères à l'emploi. Les gestionnaires administratives sont des salariées de Pôle Emploi qui traitent les documents administratifs (demande de financement pour une formation, demande d'aide au permis de conduire etc.) dans les dossiers des chômeur.ses. Par exemple, elles sont chargées d'examiner les réclamations des chômeur.ses, de traiter les problématiques liées à la formation ou de gérer les dossiers concernant les demandes d'aide à la mobilité. Or, depuis la dématérialisation, Marie-Louise, une conseillère à l'emploi entrée à l'ANPE en 2006 m'explique que la quantité de travail de ces gestionnaires administratives diminue :

Marie-Louise : Avant, on avait un pôle appui gestion qui venait en appui des conseillers sur la partie administrative. C'est à dire que pour schématiser, nous on remplissait le papier et après, on le filait à quelqu'un d'autre qui allait le saisir, qui allait corriger les erreurs s'il y en avait etc. Nous, on s'en occupait plus. Là, aujourd'hui, le fait de tout informatiser fait que heu, s'il y a un souci à un moment donné, ça revient sur le conseiller parce que la procédure informatique fait tout partir du dossier du demandeur d'emploi qui est dans le portefeuille d'un conseiller.

Marie-Louise, conseillère à l'emploi, 60 ans, statut public, Pôle Emploi, Drôme.

Le travail de gestionnaire tend à diminuer en raison d'un transfert de tâches de saisie des gestionnaires vers les chômeur.ses depuis qu'ils peuvent demander des droits via la plateforme. Or, les chômeur.ses n'ont pas forcément les compétences pour remplir cette feuille. Quand ils ont un doute ou quand ils

ne savent pas faire cette démarche, iels se tournent vers leur conseillère à l'emploi qui finit par faire les saisies sur informatique. Prenons le cas d'une aide à la mobilité. Celle-ci consiste à financer les déplacements d'un chômeur dans le cadre d'une formation. Avant la dématérialisation, les conseillères à l'emploi recevaient les chômeur.ses et faisaient la demande d'aide à la mobilité en papier en remplissant les principaux éléments (identité des chômeur.ses, nom de la formation et dates). Elles transmettaient le papier aux gestionnaires administratives chargées de saisir informatiquement la demande et de remplir les informations restantes comme le calcul des frais kilométriques, le nombre de jours de formation pour les frais de repas et d'hébergement etc. Désormais, ce sont les chômeur.ses qui remplissent ces aides à la mobilité à partir de leur plateforme et qui se tournent vers les conseillères quand iels n'y parviennent pas. In fine, ce sont les conseillères à l'emploi qui font le travail des gestionnaires administratives. Or, au regard de la grille de classification, les gestionnaires administratives sont en catégorie B, C voire D lorsqu'elles sont en fin de carrière tandis que les conseillères à l'emploi sont en catégorie C, D voire E en fin de carrière<sup>92</sup>. Il y a donc une classification d'écart selon l'ancienneté dans l'agence. Par conséquent, une ancienne conseillère à l'emploi comme Marie-Louise en catégorie E exerce des tâches d'une gestionnaire administrative en fin de carrière en catégorie D. Ainsi, depuis la dématérialisation, les conseillères à l'emploi font les mêmes tâches que les gestionnaires appui.

## B. Une redistribution des tâches entre secrétaires, instructrices, chômeur.ses et travailleuses sociales

Au sein des Pôles Insertion, les travailleuses sociales travaillent elles aussi avec d'autres salariées. Elles sont en étroite collaboration avec les secrétaires sur les deux territoires, des fonctionnaires de catégorie B. Officiellement, les secrétaires sont chargées de réceptionner les chômeur.ses par téléphone ou en physique, d'envoyer le courrier des travailleuses sociales, de mettre à jour les données des chômeur.ses sur Pep's ou Iodas Web, de gérer les convocations des allocataires du RSA lorsque les Pôles Insertion reçoivent les listes de nouveaux inscrits de la part de la Caf, de mettre en forme les écrits des travailleuses sociales. A Paris, les travailleuses sociales travaillent également avec des instructrices qui sont également des fonctionnaires de catégorie B. Les instructrices sont chargées d'instruire les demandes de RSA des chômeur.ses qui viennent en faire la demande en physique au Pôle Insertion. Elles remplissent un dossier de pré-instruction pour informer les allocataires de leurs droits de bénéficier du RSA ou non, puis instruisent le dossier avec les pièces justificatives que les chômeur.ses ont apporté à l'occasion d'un deuxième rendez-vous. Enfin, elles transmettent l'ensemble du dossier à la Caf. Dans la Drôme, ce travail est effectué par un autre service, le Centre Communal d'Action Sociale qui est un service des communes et non du département. Autrement dit dans la Drôme, les Pôles Insertion ne sont pas

---

<sup>92</sup> Cf annexe n°2

instructeurs des demandes de RSA. A Paris, on observe une porosité des tâches entre les chômeur.ses et les travailleuses sociales depuis le déploiement de la plateforme informatique Pep's. Les chômeur.ses peuvent en effet s'inscrire à des prestations eux-mêmes, avec ou sans l'accord des travailleuses sociales. Parce qu'elles ont récupéré un ensemble de tâches de niveaux hiérarchiques inférieurs aux leurs ou qu'elles partagent des tâches avec les chômeur.ses, les travailleuses sociales connaissent également un « déclassement dans le travail » (Sarzier, 2020).

1. Dans les Pôles Insertion parisiens, les assistantes sociales et les conseillères en économie sociale et familiale réalisent des tâches d'institutrices

A Paris, la dématérialisation a engendré une redistribution des tâches entre les instructrices et certaines des travailleuses sociales. On rappelle que sur ce territoire, le groupe professionnel des travailleuses sociales est composé d'agentes d'insertion qui sont des fonctionnaires de catégorie B, d'assistantes sociales et de conseillères en économie sociale et familiale qui sont des fonctionnaires de catégorie A. Or, au moment de l'enquête, seules les tâches des instructrices avaient été transférées aux fonctionnaires de catégorie A. En effet, les assistantes sociales et les conseillères en économie sociale et familiale effectuent des tâches de rendez-vous de diagnostic que ne réalisent pas les agentes d'insertion. Ce sont à travers ces tâches que les assistantes sociales et conseillères en économie sociale et familiale effectuent le travail des instructrices.

- a) La disparition progressive des tâches d'institutrice

Avant la dématérialisation, les instructrices étaient chargées de réaliser un premier entretien avec les allocataires pour leur permettre d'accéder à leurs droits. Lors de ce rendez-vous, les instructrices recevaient les allocataires sur le flux, c'est-à-dire sans rendez-vous, pour pré-instruire la demande de RSA. Il s'agissait de renseigner les allocataires sur le fait de pouvoir bénéficier de cette allocation ou non en fonction de leurs ressources et de leur situation familiale. Dans le cas où ils avaient droit au RSA, elles leur fixaient un rendez-vous afin qu'ils amènent un ensemble de pièces justifiant leur situation. Au cours de ce second entretien, les instructrices constituaient le dossier d'instruction pour l'envoyer à la Caf. Elles les informaient de leurs droits comme la gratuité de la mutuelle avec la Couverture Maladie Universelle-complémentaire (CMU-c)<sup>93</sup> ou encore les aides au logement. De plus, elles leur expliquaient ce que signifie une fraude aux yeux de la Caf, comme l'explique Pierre, agent d'insertion, ancien instructeur au département de Paris :

---

<sup>93</sup> Au début de l'enquête, la CMU-C était octroyée aux bénéficiaires du RSA. Elle permettait de se faire rembourser une partie des dépenses de santé en ayant droit à une mutuelle gratuite. En 2019, la CMU-C a été remplacée par la complémentaire santé solidaire (CSS). La dématérialisation n'a pas changé l'automatisation de l'attribution de la CSS. Au moment de cette observation, la CMU-C était encore en vigueur.

Pierre : Voilà, donc, on pouvait en tout cas prévenir les gens de ce que c'était les obligations du RSA. Les deux grosses fraudes au RSA à Paris étant, vu la cherté de la vie et des loyers, c'est les aides familiales qui sont pas déclarées "oui, bah c'est ma mère qui me fait les courses, c'est ma mère qui me donne un petit billet de temps en temps". Or, c'est à déclarer au titre du RSA. Et donc la Caf, quand elle va contrôler les gens, elle va se rendre compte qu'il y a une incohérence entre les dépenses et les ressources. Et les gens, mais alors de toute bonne foi, disent "bah oui mais ma maman m'a donné un petit chèque le mois dernier" "ah bah c'est à déclarer au RSA, vous fraudez etc". La deuxième fraude étant les couples non déclarés. C'est à dire qu'à partir du moment où [je vis avec quelqu'un] mais que je suis pas marié, je suis pas pacsé, je me présente comme étant célibataire. Pour la Caf, il faut le déclarer [qu'on vit avec quelqu'un]. Et donc de voir les gens en présentiel, c'était déjà deux énormes fraudes au RSA qu'on arrivait à pointer. En fait, déjà, on mettait les gens au courant. En tout cas, ils sortaient de notre bureau et savaient ce qu'ils faisaient.

Pierre, agent d'insertion, 43 ans, fonctionnaire cat. B, Pôle Insertion, Paris.

Le rôle des instructrices consistait à traduire pour les allocataires du RSA les règles de la Caf pour éviter les fraudes. Parmi les deux fraudes courantes observées par Pierre, il y avait les aides financières familiales ponctuelles et la composition du foyer. Les aides financières familiales sont à déclarer dans la déclaration trimestrielle des ressources, qui est une sorte de pointage visant à informer la Caf des ressources perçues par les allocataires. S'ils reçoivent une aide financière familiale, ces derniers doivent les déclarer car le montant du RSA est recalculé à la baisse, pour prendre en compte ce versement. L'autre fraude est la composition du foyer. A partir du moment où les allocataires ne sont ni mariés ni pacsés mais vivent en couple, ils doivent le déclarer à la Caf car elle prend en compte les ressources du conjoint.e. Or, à Paris, de nombreux allocataires finissent par vivre ensemble à des fins de solidarité financière sans se déclarer en couple ce qui constitue, aux yeux de la Caf, une fraude. En ayant des rendez-vous en présentiel lors de la demande d'allocation à la Caf, les instructrices pouvaient informer et maintenir les allocataires dans leurs droits.

Une fois ce rôle d'accès aux droits remplis, les instructrices avaient pour tâche d'orienter les allocataires du RSA. Elles opéraient un premier tri par éviction (Dessein, 2020), c'est-à-dire sortir les chômeurs du Pôle Insertion pour les diriger vers d'autres structures. Au regard de l'ensemble des informations dont elles disposaient à travers la constitution du dossier d'accès aux droits, comme leurs ressources, leur situation familiale, le logement, elles préconisaient une orientation vers une structure d'accompagnement spécifique. Elles jouaient un rôle de filtre des allocataires du RSA. Seuls les chômeurs qu'elles qualifiaient de proches de l'emploi étaient gardés dans les Pôles Insertion puis reçus par les assistantes sociales et les conseillères en économie sociale et familiale pour un rendez-vous de diagnostic. Lors de ce rendez-vous, soit les professionnelles les gardaient dans leur file-active, soit elles opéraient un second tri par éviction (Dessein, 2020). Dans le cas où elles soulevaient une erreur dans le diagnostic établi par les instructrices, elles les envoyaient vers une structure d'accompagnement

social. Le rendez-vous de diagnostic réalisé par les assistantes sociales et conseillères en économie sociale et familiale avait pour objectif de confirmer ou infirmer la décision d'orientation des allocataires du RSA prise par les instructrices.

Depuis la dématérialisation, ce travail d'accès aux droits et de tri des allocataires par les instructrices existe toujours mais s'est considérablement amoindri :

Le second rendez-vous avec Nour, l'instructrice, a lieu vers 11h. Entre 10h30 et 11h, je discute avec elle. Elle m'explique que depuis la dématérialisation, elles n'ont « plus grand-chose à faire maintenant ». En effet, la plupart des allocataires du RSA font leur demande de rendez-vous en ligne et ne passent plus par les instructrices. Elles voient tout au plus deux voire trois allocataires par matinée.

Observation Pôle Insertion, Paris, 23 avril 2019.

Comme la plupart des allocataires font leur demande de RSA en ligne, ces dernières ne rencontrent plus les instructrices. A l'image des inspecteurs.trices du travail qui finissent par recevoir les usager.ères sans filtre (Bonano, 2023), iels rencontrent directement une assistante sociale ou une conseillère en économie sociale et familiale qui devient leur toute première interlocutrice. Elles sont donc amenées à réaliser le travail des instructrices.

b) Des tâches d'accès aux droits et de tri par éviction réalisées par les assistantes sociales et les conseillères en économie sociale et familiale

Aujourd'hui, les tâches d'accès aux droits, autrefois faites par les instructrices, sont réalisées par les assistantes sociales et conseillères en économie sociale et familiale :

« Anna explique à Monsieur Clément l'ensemble de ses droits : l'accès à la CMU-c, la gratuité des transports. Elle lui explique aussi qu'il a droit à une aide au logement et qu'il a droit à une aide pour l'électricité. [...] Elle lui imprime l'ensemble des feuilles pour qu'il fasse les démarches nécessaires. Elle se connecte sur son compte Caf.pro<sup>94</sup> et se rend compte qu'il touche un montant faible de RSA. Elle veut alors se connecter sur le compte personnel de l'allocataire et se rend compte qu'il ne s'est jamais connecté car le mot de passe provisoire n'a pas été levé. Il explique qu'il ne savait pas qu'il devait déclarer ses revenus tous les trois mois. Elle déclare ses revenus, qui sont de 0 € en juillet, août, septembre. Entre octobre, novembre, décembre, il a touché 800 €. Il explique qu'il s'est inscrit au mois de juillet sur la Caf.fr et qu'il a ce rendez-vous quatre mois après avec elle mais qu'il ne savait rien des démarches à effectuer. »

---

<sup>94</sup> Caf.pro est un logiciel qui permet aux tiers, ici les assistantes sociales, d'accéder aux données des bénéficiaires du RSA de la Caf.

Cette observation permet de montrer qu'Anna a notamment récupéré une partie du travail des instructrices, c'est-à-dire informer les allocataires de leurs droits et devoirs et vérifier qu'il n'y a pas de problème dans la constitution de leur dossier. Parce que les allocataires qui se sont inscrits en ligne au RSA ne rencontrent plus d'instructrices, les assistantes sociales et les conseillères en économie sociale et familiale deviennent les actrices qui informent et maintiennent les allocataires dans leurs droits. Si les assistantes sociales et conseillères en économie sociale et familiale se voient attribuer ces tâches, c'est que les allocataires qui s'inscrivent au RSA par voie informatique n'ont plus personne pour les informer des papiers à fournir, des procédures à suivre. Ils n'ont plus d'interlocuteur.trices pour leur dire de remplir leur déclaration trimestrielle et renseigner les ressources financières perçues (salaire, indemnité chômage, pensions alimentaires, argent placé etc). Lors des observations menées avec les assistantes sociales et les conseillères en économie sociale et familiale, de nombreux allocataires ne savaient pas qu'ils avaient droit à la CMU-c ou aux aides au logement. Certains ne percevaient plus le RSA car ils n'étaient pas au courant de l'existence de la déclaration trimestrielle en ligne, expliquant leur absence de ressources financières alors qu'ils étaient éligibles au RSA. Enfin, la plupart n'avaient pas conscience de frauder aux yeux de la Caf comme le cas de cette jeune femme lors d'un entretien de diagnostic :

Pendant la discussion, je comprends que cette bénéficiaire du RSA a emménagé avec son conjoint au mois de juillet parce que la situation financière ne permettait pas de payer deux loyers distincts. Mais, elle se déclare en collocation à la Caf. La travailleuse sociale lui explique qu'elle est en fraude car elle vit en concubinage donc en couple. « Oui, mais c'est injuste parce que c'est mon copain, donc si on se sépare ! » « Oui, mais en fait, c'est votre cercle familial qui s'occupe de vous et après la Caf, donc là, votre cercle familial, c'est votre couple pour la Caf. Vous êtes en situation de fraude ! ». La jeune fille explique qu'elle va régulariser sa situation.

Observation Pôle Insertion, Paris, 11 décembre 2018.

Au cours de ce rendez-vous, l'allocataire vit avec son conjoint mais leur relation est instable. A plusieurs reprises, elle explique à l'assistante sociale que cette relation pourrait être provisoire, qu'elle a emménagé chez lui par nécessité financière au regard du prix des loyers parisiens. Avec la dématérialisation, c'est à Anna de lui expliquer qu'elle est en situation de fraude aux yeux de la Caf et non plus aux instructrices puisque celle-ci n'a rencontré personne depuis son inscription. Pour ces allocataires qui savent se servir des outils informatiques, la dématérialisation modifie les modalités d'accès aux droits (Okbani, Camaji, Magord, 2022) puisque la rencontre avec un professionnel arrive tardivement, parfois 6 mois après la demande d'ouverture des droits. A défaut de pouvoir expliquer ce temps de latence, il en résulte que ces individus ne bénéficient plus immédiatement de l'expertise d'un professionnel qui intervient comme un acteur majeur dans l'information, la détection, l'accès effectif et

la préservation des droits (Lima et Trombert, 2013 ; Perrier, 2013). De ce fait, à l'instar de ce qu'a pu analyser Clara Deville (2023), la dématérialisation complexifie et retarde l'accès aux droits des allocataires du RSA dès leur entrée dans le dispositif. Pour combler ce « défaut d'organisation » (Raveyre, Ughetto, 2006), les assistantes sociales et conseillères en économie sociale et familiale exercent les tâches des instructrices lors de cet entretien de diagnostic.

Parmi les autres tâches exécutées auparavant par les instructrices, les assistantes sociales et conseillères en économie sociale et familiale sont aussi chargées de réaliser un premier tri par éviction (Dessein, 2020). Avant la dématérialisation, les assistantes sociales et les conseillères en économie sociale et familiale vérifiaient que les chômeur.ses envoyés par les instructrices étaient proches de l'emploi. Autrement dit, elles avaient un rôle de contrôle des décisions prises par les instructrices. Désormais, les assistantes sociales et les conseillères en économie sociale et familiale accueillent tous les allocataires qui se sont inscrit.es en ligne et opèrent elles-mêmes un tri de ces dernier.ères. Elles réalisent donc des tâches de salariées ayant un statut hiérarchique inférieur au leur. Il ne s'agit plus de contrôler les décisions d'orientation des instructrices mais de réaliser cette tâche à leur place, pour les chômeur.ses qui s'inscrivent au RSA en ligne. Pour cela, elles sont outillées d'une fiche d'évaluation papier. Elles les questionnent sur leur parcours social et professionnel (santé, logement, droits CMU-c, budget, niveau d'étude, CV, projet professionnel). Elles prennent ensuite une décision concernant l'orientation des allocataires, soit en les gardant dans leur file-active, soit en les envoyant vers une structure annexe. Cette redistribution des tâches contribue à densifier le travail des assistantes sociales et des conseillères en économie sociale et familiale. En effet, elles réalisent en un rendez-vous ce que les instructrices faisaient en deux rendez-vous. L'entretien de diagnostic devient un alliage des tâches exercées par des fonctionnaires aux statuts hiérarchiques distincts.

## 2. Sur tous les territoires, les travailleuses sociales font des tâches de secrétaire

Depuis la dématérialisation, les travailleuses sociales réalisent une partie des tâches auparavant exercées par les secrétaires comme l'édition des courriers de sanction, le remplissage des données des allocataires, la mise en forme des rapports d'aide financière ou de signalement d'enfance en danger. Cette redistribution des tâches engendre des tensions entre les travailleuses sociales du côté du professionnalisme organisationnel qui acceptent de les réaliser et les travailleuses sociales appartenant au professionnalisme de métier qui refusent car elles leur prennent du temps sur leurs tâches prestigieuses.

- a) Les secrétaires : une aide pour les tâches administratives des travailleuses sociales

Dans les Pôles Insertion de Paris et de la Drôme, les secrétaires, des fonctionnaires de catégorie B, jouent un rôle important pour les travailleuses sociales. Tout d'abord, elles sont celles qui réceptionnent les

allocataires, en présentiel ou par téléphone, et filtrent leurs demandes. Après consultation avec les travailleuses sociales, elles les redirigent vers elles si elles peuvent les recevoir. Les secrétaires sont à l'interface des sollicitations des allocataires et du travail des travailleuses sociales. Elles régulent les requêtes des chômeur.ses. Elles réalisent également tout un travail de préparation des équipes pluridisciplinaires. Ce sont des réunions avec plusieurs acteurs de l'insertion sociale et professionnelle (Pôle Emploi, Caf et responsables des Pôles Insertion) visant à traiter les dossiers de réorientation des allocataires vers d'autres structures et à émettre une sanction après étude du dossier. Le travail à réaliser, après cette équipe, peut être conséquent : envoi des sanctions, mise à jour des dossiers dans Iodas Web ou Pep's suite à une décision de réorientation, impression des courriers pour informer les allocataires des décisions prises. Avant la dématérialisation, elles réalisaient également un ensemble de tâches administratives permettant aux travailleuses sociales de consacrer du temps aux tâches prestigieuses, à savoir les entretiens avec les chômeur.ses. Les secrétaires mettaient à jour les données des allocataires sur Pep's ou Iodas Web, mettaient en forme les rapports écrits par les travailleuses sociales, enregistraient le CER et géraient les procédures de suspension du RSA. Au fur et à mesure que les ordinateurs et les outils de gestion se sont introduits, ces tâches ont été transférées à l'ensemble des travailleuses sociales.

b) Les travailleuses sociales réalisent davantage de tâches administratives

Amour, une assistante sociale d'un Pôle Insertion de Paris, met en évidence cette redistribution des tâches administratives entre secrétaires et travailleuses sociales :

Amour : Là maintenant on fait tout ! C'est à dire qu'on fait la convocation, on prend la lettre, on met une enveloppe, le recommandé.... et tout ça, on le faisait pas au début ! Donc les tâches administratives sont venues avec l'acquisition d'un ordinateur chacun. Avant, y'avait que le secrétariat qui avait des ordi. Au début, les ordi, on n'en avait pas en tant que référent. Et donc, ça a été une bonne et une mauvaise nouvelle le fait d'avoir son ordi. C'était pas gratuit ! Un certain nombre de tâches administratives se retrouvent dévolu à chaque référent. Donc, pour moi en tout cas, à mon niveau et à ma connaissance, par rapport au recul que je peux avoir dans l'exercice de ma profession, c'est les tâches administratives qui sont devenues de plus en plus importantes. On nous en demande toujours un peu plus. On a un dossier par exemple, il faut que tu fasses la convocation. Donc ça veut dire, y'a juste marqué la date et puis sur notre outlook, il faut qu'on marque le nom de la personne, qu'on aille sur Pep's, qu'on sorte la convo et qu'on la mette dans le dossier. Avant, on avait un dossier avec déjà la convo de fait quoi. Donc, ça fait une tâche en plus !

Amour, assistante sociale, 35 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

Amour est une travailleuse sociale entrée dans le Pôle Insertion en 2009, qui a auparavant travaillé dans un autre service social à Paris au sujet du RSA. Cette ancienneté lui permet de rendre compte des évolutions de son travail concomitantes aux deux services sociaux dans lesquels elle a travaillé. Elle met en évidence que les travailleuses sociales se sont vues attribuer une partie des tâches des secrétaires depuis qu'elles ont des ordinateurs personnels. Désormais, elles rédigent les rapports pour les aides financières ou les aides à l'enfance et sont chargées de les mettre en forme. Elles éditent les convocations pour que les allocataires viennent en rendez-vous et préparent le courrier de telle sorte que les secrétaires n'aient plus qu'à rassembler les enveloppes qui doivent partir à la Poste et à les transmettre au facteur. Concrètement, les travailleuses sociales se rendent sur leur logiciel de gestion, cliquent sur le nom de l'allocataire puis sur l'onglet pour prendre rendez-vous, choisissent une date et un horaire. Cela génère une convocation qu'elles impriment pour la mettre sous enveloppe. Elles déposent le courrier dans une bannette prévue à cet effet afin que les secrétaires envoient le courrier.

Les travailleuses sociales à Paris font part en entretien d'une augmentation de tâches administratives qu'elles trouvent particulièrement déplaisantes. Il s'agit notamment des tâches de contrôle des allocataires à savoir faire les convocations ou les sanctionner lorsqu'ils ne viennent pas en rendez-vous :

Anne : Ca, ça a été ma grosse déception quand je suis arrivée dans ce métier : tout le travail administratif que ça suscite. Les gens ne viennent pas, mise en demeure. Quand ils nous rappellent, levée de mise en demeure, puis report de rendez-vous. Tout ça, il faut le rentrer dans le logiciel informatique. En plus, moi y a un truc qui me gêne, c'est que tu vois, là, la personne je lui demande pourquoi elle a pas pu venir... Je suis pas flic. Même les mises en demeure, ça me gêne, mais bon, je suis obligée.

Anne, assistante sociale, 45 ans, fonctionnaire-stagiaire, Pôle Insertion, Paris.

Anne est une assistante sociale arrivée il y a trois mois au moment de l'entretien. Malgré son statut de fonctionnaire-stagiaire, cette travailleuse appartient au professionnalisme de métier. En reconversion professionnelle, le travail d'assistante sociale est l'aboutissement de sa carrière professionnelle. Elle met en évidence qu'elle réalise un ensemble de tâches administratives qui lui déplaisent parmi lesquelles les mises en demeure des chômeur.ses. Les mises en demeure sont des courriers envoyés aux allocataires du RSA quand iels ne se rendent pas à un rendez-vous et qui visent à les informer que, s'iels ne se signalent pas dans les jours à venir, le versement du RSA peut être suspendu par le département. Avant la dématérialisation, ces courriers étaient édités par les secrétaires. Depuis la mise en place de Pep's, les travailleuses sociales réalisent cette tâche qui leur déplaît fortement pour les mêmes raisons que l'édition des convocations aux rendez-vous, analysées précédemment. On verra dans le chapitre suivant portant spécifiquement sur le contrôle des allocataires que certaines d'entre elles détournent cette tâche, ce que ne fait pas Anne en raison de son manque d'expérience professionnelle et de la précarité de son statut.

Dans la Drôme, les travailleuses sociales voient également leurs tâches administratives augmenter. Parmi elles, il est question de la rédaction des rapports et de la mise sous pli des convocations aux rendez-vous :

Laurence : Donc, il y a aussi une modification de leur tâche [aux secrétaires]. Moi je me rappelle ma collègue qui est plus ancienne, Colette, qui était avec moi dès le début, qui est encore là, qui part à la retraite bientôt, elle passait du temps sur sa machine quoi ! Plus le téléphone, plus voilà ! Là, les secrétaires, elles tapent quasiment plus, hein ! Parce que toutes les jeunes, elles font toutes leur courrier, leur demande d'aide, elles faxent, elles scannent, ce que vous voulez.

MH : Vous vous faites pas ça ?

Laurence : J'ai pas trop envie, hein ! Déjà j'ai dit, j'ai progressé hein, je tape les rapports !

Laurence, assistante sociale, 60 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme.

Sur ce territoire, les travailleuses sociales appartenant au professionnalisme de métier comme Laurence trient les tâches qu'elles acceptent de réaliser à la place des secrétaires. Ainsi, elles acceptent de rédiger les rapports car elles mobilisent une « écriture pour soi » (Serre, 2009) c'est-à-dire les notes prises dans leur cahier personnel qui permettent de comprendre les situations des allocataires sans pour autant en faire explicitement mention à l'institution en raison de la sensibilité des données. La rédaction des rapports permet, à partir de ces éléments disparates, de mettre en cohérence les situations des allocataires et par des effets de rhétorique, d'atténuer les échecs rencontrés par ces dernières ou de valoriser leurs réussites. Néanmoins, il n'en a pas toujours été ainsi. Des travailleuses sociales relatent que certaines de leurs collègues n'ont pas toujours accepté cette redistribution des tâches entre secrétaires et travailleuses sociales :

MH : Du coup Yoda Web, vous, vous n'aurez plus le choix de ne pas l'utiliser ?

Cécile ; Ah oui, là, on sera obligé hein ! Mais même Yodas, on est obligé de l'utiliser, mais c'est juste que du coup y'a pas mal de secrétaires un peu sympas qui faisaient à leur place quoi ! Mais là, elles ont plus le temps donc faut faire soi-même ! Et puis les collègues de boulot... enfin, nous, on avait encore des collègues un peu anciennes qui faisaient taper leur topo, qui faisaient taper leur rapport. Moi j'ai halluciné, je pensais pas que... Et puis bon, le problème, c'est pour les secrétaires, ça leur prend énormément de temps quoi !

Cécile, assistante sociale, 30 ans, statut privé, Pôle Insertion, Drôme.

Les nouvelles travailleuses sociales n'hésitent pas au cours des entretiens à critiquer leurs collègues plus anciennes quant à leurs pratiques de travail. Alors qu'elles acceptent de réaliser des tâches de secrétaire, les anciennes refusent et jouent de leur pouvoir pour continuer à déléguer un ensemble de tâches aux

secrétaires. Néanmoins, ces tensions ne s'expliquent pas seulement par une opposition entre anciennes et nouvelles. Les différentes normes de professionnalisme y contribuent également. En effet, Cécile, une assistante sociale du côté du professionnalisme organisationnel, accepte de réaliser des tâches de secrétaire afin de pouvoir garder son poste. En contrat précaire, elle consent à une dévaluation des tâches pour mieux se reclasser une fois titularisée. De plus, il s'agit de se distinguer des professionnelles de métier. En rédigeant soi-même les rapports, elles évitent les aller-retour entre les secrétaires et elles concernant les fautes d'orthographe et de grammaire ou les reformulations de phrases. Ainsi, Cécile privilégie un contrôle de la rédaction de ses rapports par les cadres de proximité :

Cécile : Alors, c'est quelque chose qui est très mal supporté par l'équipe. Elles ont beaucoup de mal à comprendre ce, ce truc de hiérarchie. Pourtant, ils sont là depuis plus longtemps que moi ! C'est tout à fait normal que la responsable, si elle veut regarder le travail qu'on fait, si elle veut regarder nos planning, si elle veut regarder, elle peut faire ce qu'elle veut parce que en même temps, c'est notre chef, donc heureusement ! Ca, c'est un truc dans la fonction publique, c'est un peu compliqué à comprendre. Donc en fait, on est quand même très libre ! Elle nous fait confiance, ça c'est appréciable [...] et il y a des choses qu'elle signe et donc c'est elle qui a la responsabilité de certains écrits qu'on envoie, et notamment les rapports enfance. Alors, les rapports enfance, elle nous les corrige. Et elle nous fait modifier certaines choses si on n'est pas... Voilà.... Ce qui est un très bon appui technique, parce que c'est vrai que, des fois, le rapport, c'est très très long, très voilà. Et c'est très très lourd donc du coup on lui donne, elle nous le corrige, on peut faire les corrections et après elle doit le re-signer pour que ça puisse être envoyé et c'est elle qui est garante de, de ce qui est marqué dedans aussi, quoi ! C'est pas que notre responsabilité mais la sienne aussi, quoi.

Cécile, assistante sociale, 30 ans, statut privé, Pôle Insertion, Drôme.

En privilégiant un contrôle de son travail par les cadres de proximité, les travailleuses sociales du côté du professionnalisme organisationnel acceptent l'inversion du rapport de pouvoir qui existait avant la dématérialisation. En effet, du fait d'un statut hiérarchique supérieure aux secrétaires, les travailleuses sociales pouvaient prendre en compte ou refuser les corrections des secrétaires au sujet de leur rapport. Cela faisait en tout cas l'objet d'un échange pour lequel elles étaient les seules juges de la pertinence des modifications. Depuis la dématérialisation, la rédaction et la mise en forme reviennent aux travailleuses sociales. Elles sont corrigées par leurs supérieures hiérarchiques, les contraignant à accepter les modifications. Il s'agit donc d'un contrôle hétéronome de leur travail, accepté et loué par les professionnelles du côté du professionnalisme organisationnel.

### 3. Les travailleuses sociales exécutent des tâches identiques à celles des chômeur.ses

La redistribution des tâches entre expertes et profanes (Freidson, 1984) n'épargne pas les travailleuses sociales. A Paris, la dématérialisation a engendré la production d'une cartographie qui recense et situe spatialement les associations financées par le département dans le cadre d'appels à projet. La direction de l'action sociale sur ce territoire enjoint les travailleuses sociales à l'utiliser pour orienter les chômeur.ses vers des associations choisies par le département. En se connectant sur leur compte personnel Pep's, les allocataires peuvent cliquer sur une association et demander à participer aux prestations proposées qui peuvent aller du relooking pour se présenter à un entretien aux ateliers numériques pour apprendre à se servir des outils informatiques. Cela engendre une porosité entre les tâches effectuées par les chômeur.ses et celles effectuées par les travailleuses sociales. En effet, iels ont un pouvoir de décision quant à leur participation à une prestation sans l'accord des professionnelles. Les travailleuses sociales se voient réaliser des tâches identiques à celles des chômeur.ses. Leurs tâches sont dévaluées puisque les chômeur.ses sauraient tout aussi bien que les professionnelles quelle prestation leur conviendrait le mieux. Mais cela vient également percuter leur expertise professionnelle. En s'interrogeant sur les transformations des métiers du travail social, Bertrand Ravon et Jacques Ion (2012) distinguent le travail partenarial et le travail en réseau. Le premier est un travail imposé par le haut où les acteurs se trouvent contraints à travailler ensemble en raison des financements de la puissance publique. Le second est un travail réalisé par les travailleuses sociales. Une partie de leurs tâches consistent en effet à créer un réseau avec les acteurs du territoire qu'elles connaissent et en qui elles ont confiance car elles travaillent avec eux depuis longtemps. Les travailleuses sociales affectionnent particulièrement cette tâche :

Amour : Les moments que je préfère, ouais, l'entretien, le partenariat aussi j'aime bien. Voir les associations, voir les prestataires.

MH : Donc c'est ce que tu fais dans le cadre de la santé par exemple ?

Amour : Aussi ! Le partenariat, alors on a... en ce qui concerne notre groupe santé, on essaye de voir en fait les partenaires santé qu'on a sur notre territoire, les identifier, aller à leur rencontre pour les connaître et qu'ils nous connaissent pour lier un contact privilégié pour les orientations futures qu'on peut avoir à leur faire. Et puis idéalement également, ce qu'on veut faire, c'est constituer un annuaire de référents, de personnes ressources au sein des différents partenaires pour pouvoir faciliter les orientations en fait, voilà. Et puis à terme idéalement, ce serait de pouvoir avoir un groupe ressource qu'on pourrait développer, qu'on pourrait faire vivre en se voyant régulièrement, à la limite inter-partenaire pour se présenter les uns aux autres.

Amour, assistante sociale, 35 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

Ce travail en réseau permet aux travailleuses sociales et aux acteurs avec lesquels elles ont noué une relation de se retrouver autour d'une problématique commune, ici la santé, afin de comprendre comment les unes et les autres travaillent, connaître les actions qu'elles peuvent mener, les services que chacun peut rendre. Comme le souligne Ravon et Ion (2012), c'est l'interconnaissance qui est au fondement de ce travail en réseau. Cela permet, comme le souligne Amour, d'orienter les allocataires en les envoyant vers des partenaires ou associations dans lesquels elles ont confiance. Cette mise en flux (Dessein, 2020), que l'on peut qualifier d'autonome en cela qu'elle repose sur un travail en réseau établi préalablement par les pairs, se distingue fortement d'une mise en flux que l'on peut qualifier d'hétéronome, c'est-à-dire qui repose sur un partenariat imposé par la direction :

Amour : voir des partenaires, enfin, c'est vraiment une richesse parce que, recevoir un PowerPoint où y'a écrit heu, alors y'a maintenant ça qui existe "il faut orienter", moi ça me parle pas, j'oriente pas. Parce que, j'essaye d'abord de faire la démarche de vérifier que c'est pas un traquenard avant d'orienter les gens. Donc voilà, donc du coup, avoir un.... un PowerPoint heu sur un dispositif, c'est pas ça qui va me faire orienter des personnes. Par contre, avoir le partenaire en face et se dire "ok, d'accord, on parle de ça".

Amour, assistante sociale, 35 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

Lorsque les associations sont financées par le département, les travailleuses sociales reçoivent un PowerPoint présentant leurs services. En plus, sur la cartographie, les associations récapitulent ce qu'elles proposent. Mais les travailleuses sociales comme Amour éprouvent des difficultés à orienter les allocataires vers ce type de prestation du fait qu'elles ne connaissent pas leurs interlocuteurs. Elles privilégient une mise en flux autonome qui s'inscrit dans la prolongation d'un travail en réseau réalisé entre pairs. Or, du fait que les chômeur.ses peuvent voir les associations et s'inscrire en ligne à des prestations financées par le département, leur expertise est remise en question et contrôlée par ces dernier.ères. La cartographie engendre une concurrence entre expertise professionnelle et expertise profane (Freidson, 1984), les premières privilégiant une mise en flux autonome tandis que les secondes choisissent une prestation parmi celles financées par le département.

**Conclusion partielle.** Le déclassement dans le travail touche aussi bien les conseillères à l'emploi que les travailleuses sociales. Cette redistribution des tâches se fait dans un double mouvement. D'une part, elles récupèrent des tâches de travailleuses d'un niveau hiérarchique inférieur au leur. Les conseillères à l'emploi exécutent des tâches de gestionnaire administrative alors que dans la grille de classification, ces travailleuses ont une catégorie d'écart. Les assistantes sociales et les conseillères en économie sociale et familiale récupèrent des tâches de secrétaire et, à Paris, des tâches d'institutrices. D'autre part, il y a une porosité des tâches entre celles que les professionnelles exercent et celles réalisées par des profanes (Strauss, 1992). Ainsi, les conseillères à l'emploi exercent des tâches identiques à celles des chômeur.ses et des services civiques. A Paris, les travailleuses sociales exercent les mêmes tâches que

les allocataires. Cette analyse met en évidence que selon le territoire et selon la division du travail interne aux agences, certains groupes professionnels voire certains segments professionnels (Bucher, Strauss, 1961) sont davantage touchés par ce déclassement dans le travail. En effet, à Paris, les conseillères en économie sociale et familiale et les assistantes sont probablement les plus touchées par ce phénomène car elles récupèrent des tâches d'institutrices, des tâches de secrétaires et partagent des tâches avec les chômeur.ses. On montrera néanmoins qu'elles parviennent à faire face à cette dévaluation des tâches.

### III. Faire avec l'appauvrissement du travail et le déclassement dans le travail

Face à cet appauvrissement du travail et à ce déclassement dans le travail, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales opèrent différentes stratégies pour donner du sens aux tâches qu'elles exécutent. Concernant les conseillères à l'emploi, on montrera qu'elles délèguent le « sale boulot » (Hughes, 1996b), c'est-à-dire l'espace numérique, sur les services civiques. Néanmoins, cette stratégie n'est pas toujours effective, notamment pour les professionnelles de métier qui ne parviennent pas toujours à négocier cette tâche avec les encadrantes de proximité. Lorsqu'elles s'y retrouvent, elles s'approprient cette tâche en jouant un « bon rôle » (Hughes, 1996b) c'est-à-dire « un rôle comportant des gratifications pour le moi du travailleur » (p. 73). Les travailleuses sociales opèrent une attitude similaire lorsqu'elles récupèrent les tâches d'accès aux droits des institutrices. En revanche, lorsque la redistribution des tâches les amène à partager des tâches qu'elles valorisent ou, à l'inverse, qu'elles doivent à exécuter des tâches indignes, elles opèrent des stratégies collectives de résistance.

#### A. Les conseillères à l'emploi délèguent le « sale boulot » aux services civiques

A l'image des infirmières qui délèguent sur les aides-soignantes des tâches demandant peu de qualifications (Arborio, 2012) les conseillères à l'emploi délèguent l'espace numérique aux services civiques dans la mesure où cette tâche constitue leur sale boulot (Hughes, 1996b). Entre les conseillères se situant du côté du professionnalisme organisationnel et les professionnelles de métier, cette délégation s'opère selon deux processus différents. Les premières négocient avec les encadrantes de proximité tandis que les secondes négocient avec les services civiques. Pour distinguer ces attitudes, Jean-Pierre Durand (2004) parle d'ajustement pour les rapports sociaux entre les exécutants et la hiérarchie et de jeu pour les rapports sociaux entre exécutants.

## 1. Négocier l'espace numérique : un ajustement entre conseillères et encadrantes de proximité

Pour pouvoir échapper à l'exécution des tâches dans l'espace numérique, les travailleuses du côté du professionnalisme organisationnel négocient avec les encadrantes de proximité. La promotion des règles bureaucratiques auprès de leurs collègues leur octroie un certain pouvoir dans les agences, dont la possibilité de négocier avec les managers. Par ailleurs, la participation aux réunions avec ces cadres, l'exécution de certaines de leurs tâches, favorisent une proximité professionnelle les amenant à négocier. Ces négociations se déroulent dans les interstices des règles formelles. L'enjeu est de ne pas réaliser cette tâche servile pour privilégier celles qui leur permettent de se rendre visible aux yeux de la direction :

Lucas : L'accueil, une plage tous les 15 jours. L'espace numérique... alors c'est vrai que de fait, heu... bah ouais, ils me libèrent davantage que les autres sur les plages d'activités communes. Bah on est obligé que... voilà, je peux pas être partout, c'est pas possible ! Donc heu... voilà. Ça fait partie des conditions imposées et... sur lesquelles on est tombé d'accord. Maintenant, je veux dire heu... voilà, les imprévus, l'absentéisme qui est quand même assez important, heu... bah il faut quand même avoir une certaine flexibilité et heu, et parfois se soumettre à une désorganisation.

Lucas, conseiller à l'emploi, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris

Lucas est assez embarrassé d'expliquer qu'il est rarement dans l'espace numérique. Il fait cette tâche pour remplacer les conseillères absentes. Il a obtenu ce privilège en négociant cette tâche avec la cadre de proximité. Lucas est entré à Pôle Emploi dans les années 2010. Promouvant les réformes en cours, il s'occupe de nombreuses tâches afin de devenir manager d'équipe. Il est tour à tour référent du Conseil en Evolution Professionnel (CEP), c'est-à-dire qu'il explique aux conseillères comment accompagner les chômeur.ses avec les procédures informatiques à appliquer, et il est également contrôleur interne, c'est-à-dire qu'il vérifie que les procédures informatiques sont conformes. Enfin, il est tuteur, c'est-à-dire qu'il encadre les nouvelles conseillères arrivées à Pôle Emploi. Son soutien aux réformes en cours le place dans une position favorable pour négocier cette tâche.

Néanmoins, toutes les conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel ne parviennent pas systématiquement à négocier cette tâche avec les encadrantes de proximité. Ces dernières acceptent lorsqu'il s'agit d'une tâche particulièrement pénible comme l'espace numérique le matin. Lorsqu'il s'agit d'une tâche moins laborieuse, comme l'espace numérique l'après-midi, les travailleuses du côté du professionnalisme organisationnel échouent dans leur négociation :

Léa appelle son manager : cet après-midi, elle doit être dans l'espace numérique et en même temps, elle a un rendez-vous d'une heure avec sa collègue pour mettre au point les explications sur la modalité « suivi » dans le cadre d'une présentation qu'elles vont faire aux collègues. Elle

demande donc à son responsable si elle peut ne pas aller dans l'espace numérique et être remplacée par un service civique. Son manager refuse. Elle insiste en demandant comment elle va faire. Son manager lui répond que pour une heure, elle peut aller dans l'espace numérique et s'arranger temporairement avec un service civique.

Léa, conseillère à l'emploi, 50 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris

Léa travaille depuis une vingtaine d'années à Pôle Emploi et fait partie des professionnelles se situant du côté du professionnalisme organisationnel. Cette position lui donne le pouvoir de négocier avec l'encadrement de proximité. L'espace numérique lui apparaît comme une tâche particulièrement pénible. Non seulement elle exerce des tâches auprès des services civiques alors qu'elle cherche à devenir cadre de proximité, mais en plus de cela, elle est au contact des chômeur.ses alors qu'elle dit en entretien explicitement ne plus avoir envie de les recevoir (« j'ai fait le tour du poste de conseiller à l'emploi »). Pour obtenir cette évolution professionnelle, elle a pris de nombreuses responsabilités au sein de Pôle Emploi. Elle participe, par exemple, à un groupe de travail pour harmoniser les portefeuilles des conseillères à l'emploi et les inciter à mieux trier les chômeur.ses lors de l'entretien de diagnostic. Pour négocier son absence dans l'espace numérique l'après-midi, elle explique à son manager avoir une réunion planifiée l'après-midi où elle est normalement affectée à l'espace numérique. Il s'agit de troquer une tâche servile avec une tâche reconnue et valorisée. Mais, elle se heurte à un refus de la part de son encadrant de proximité. Il lui accorde seulement de ne pas y aller le temps de la réunion. Il s'agit là du compromis trouvé entre les deux protagonistes. Durant ce laps de temps, Léa délègue cette tâche sur les services civiques présents dans cet espace, qui sont eux exclus de la négociation.

## 2. Négocier l'espace numérique : un jeu entre les conseillères et les services civiques

Les professionnelles de métier éprouvent davantage de difficultés à négocier cette tâche avec les encadrantes de proximité. Au mieux, elles y parviennent lorsqu'elles sont planifiées sur les jours et les horaires les plus pénibles dans l'espace numérique :

Damien : Non mais tu vois là typiquement, j'avais l'espace numérique tous les lundis matin. Systématiquement. Bon, du coup, j'ai appelé mon manager et je lui ai demandé d'arrêter de me planifier l'espace numérique le lundi matin. C'est le pire moment : l'agence a été fermée pendant deux jours, les gens ont eu le temps de ruminer, ils sont pressés qu'on s'occupe d'eux. C'est le moment où il y a le plus de monde aussi ! Donc c'est bon, un lundi matin, je veux bien, deux, trois passent encore mais systématiquement, non...

Damien, conseiller à l'emploi, 45 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Damien négocie cette tâche avec son manager en raison de sa récurrence le lundi matin. En raison d'un nombre conséquent de chômeur.ses affluant le lundi matin et lors des journées de pointage, ce qui accroît

le risque de tensions en raison des problèmes liés au paiement des chômeur.ses, la direction avait pris le parti d'attribuer ces mauvaises matinées aux hommes. Comme l'explique Damien en aval de cet extrait d'entretien, « le fait d'avoir un homme de petit gabarit à l'accueil dans des moments où ça peut être chaud, ça sécurise donc historiquement, on a tendance à mettre des hommes à l'accueil en début de période, parce que y'a moins de risque que ça déborde ». Les stéréotypes virilistes selon lesquels les hommes seraient plus forts, plus à même d'intervenir en cas de conflit, reproduisent des inégalités de genre. A l'instar des travaux de Joan Acker (1990) qui montre que les procédures et cultures organisationnelles ne sont pas neutres, l'attribution de certaines tâches aux hommes met en évidence une division sexuée des tâches dans l'organisation. Par ailleurs, si Damien est placé régulièrement le lundi matin à l'espace numérique, c'est aussi parce qu'il a un parcours professionnel aux ASSEDIC. Lors de la fusion ANPE-ASSEDIC, il est resté conseiller indemnisation avant de devenir conseiller à l'emploi en restant dans la même agence. Il a par conséquent les compétences techniques nécessaires pour répondre aux questions des chômeur.ses qui se rendent dans l'espace numérique pour des problèmes d'indemnisation. Placé plus régulièrement que les autres conseillères à l'emploi sur une mauvaise matinée, il a plus de légitimité à négocier cette tâche avec les encadrantes de proximité. Si sa négociation est fructueuse, c'est d'abord parce qu'il a de l'ancienneté dans l'agence. Il y travaille depuis une trentaine d'année. De plus, sa mère travaillait à l'ANPE avec la directrice adjointe actuelle qui n'est ni plus ni moins que sa supérieure hiérarchique. Son ancienneté et ses interconnaissances locales lui donnent suffisamment de pouvoir pour négocier cette tâche. Les encadrantes de proximité acceptent de modifier son emploi du temps et lui attribuent l'espace numérique sur des bonnes matinées.

Si les conseillères à l'emploi, et plus particulièrement les anciennes, parviennent à négocier l'exécution de cette tâche sur les mauvaises matinées, elles ne parviennent pas à un abandon total de cette tâche. De ce fait, quand elles s'y trouvent, elles délèguent cette tâche sur les services civiques :

Olivia : je suis rarement à l'accueil et quand je suis à l'accueil, de toute façon, je suis pas sur les bornes d'informatique.

Olivia, conseillère à l'emploi, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Drôme.

Olivia fait partie de ces conseillères en position de retrait (Sainsaulieu, 1977) c'est-à-dire ces travailleuses qui se construisent une identité en dehors de l'organisation et qui n'attendent plus de leur emploi stable que d'en retirer des moyens de subsistance. Si elle est rarement à l'accueil, c'est parce qu'elle travaille à mi-temps en raison d'une autre activité professionnelle qu'elle exerce à côté. Parce qu'elle ne s'épanouit plus à Pôle Emploi, les tâches demandant une promiscuité forte avec les chômeur.ses lui sont particulièrement désagréables. En activité partielle pour consacrer du temps à son autre travail, elle est rarement à l'accueil. Lorsqu'elle y est, elle délègue totalement l'espace numérique aux services civiques (« je suis pas sur les bornes informatiques »). Elle seconde les conseillères à la table d'orientation, va voir les chômeur.ses qui font la queue pour répondre à leurs interrogations.

Quand les conseillères à l'emploi sont dans l'espace numérique, elles n'hésitent pas à solliciter les services civiques régulièrement au point qu'iels finissent par faire leur travail :

A 14h, l'accompagnement avec les chômeur.ses qui recherchent un emploi doit débiter. Le premier rendez-vous arrive à 14h10. C'est un chômeur qui vient pour faire une recherche d'emploi. Entre temps, la conseillère qui s'occupe de l'espace numérique cet après-midi arrive près des services civiques qui sont pour l'instant en orientation. Elle leur dit : « Oh, moi, je suis pas souvent dans l'espace numérique donc je sais pas comment faire. S'il y a un problème, je vous appelle ? ». L'une des services civiques lui rétorque : « il n'y a pas de soucis ». [...] La personne au chômage s'assied derrière un ordinateur et attend que la conseillère vienne le voir. Il veut juste mettre des filtres, enregistrer sa recherche d'emploi et générer automatiquement des offres d'emploi sur son profil de compétences. La conseillère ne sait pas mettre de filtres sur la recherche d'emploi du chômeur. Elle hésite, bégaye, fait preuve de longs silences, fait répéter plusieurs fois la demande, jusqu'au moment où elle dit : « bon, attendez, je vais chercher de l'aide ! » [...]

Observation décembre 2018, Pôle Emploi Paris

Cette conseillère est placée dans l'espace numérique l'après-midi. Or, comme décrit précédemment, les tâches à réaliser l'après-midi sont très différentes de celles du matin. Ici, un chômeur vient pour automatiser sa recherche d'emploi sur le site internet de Pôle Emploi via son compte personnel. Il s'agit d'une micro-tâche que les conseillères à l'emploi n'exécutent jamais le matin et qu'elles ne font pas en rendez-vous d'accompagnement. Cela explique ses hésitations et ses bégaiements. Elle finit par faire appel aux services civiques qui, en étant présents le matin et l'après-midi dans l'espace numérique, maîtrisent techniquement la plateforme de recherche d'emploi. Déléguer cette tâche aux services civiques est un moyen pour cette conseillère de ne pas commettre d'erreur. Comme le souligne Everett C. Hughes (1996b), la division du travail est « aussi psychologique et morale. Nous déléguons à d'autres certaines choses, non seulement parce que nous ne pouvons les faire, mais aussi parce que nous ne souhaitons pas prendre le risque de faire une erreur. La culpabilité en cas d'échec serait trop lourde » (p. 89). En l'occurrence, en cas d'erreur, cette professionnelle pourrait être accusée d'être une mauvaise conseillère par ce chômeur, de ne pas connaître les méthodes de recherche d'emploi et ainsi perdre en légitimité. Pour éviter d'entacher une profession déjà peu reconnue socialement, pour éviter de perdre la face (Goffman, 1974), elle opère une stratégie d'évitement en déléguant sur les services civiques un ensemble de micro-tâches.

Dans l'espace numérique, ce sont donc les services civiques qui font « le sale boulot » (Hughes, 1996b) des conseillères à l'emploi. En effet, parce qu'iels maîtrisent le site internet de Pôle Emploi, iels ont moins de chance de commettre des erreurs qu'elles. Par ailleurs, elles considèrent cette tâche comme peu honorable en raison de sa pénibilité, de la promiscuité avec les chômeur.ses et d'un faible niveau de

qualification requis. Plutôt dominé.es parce qu’iels sont en bas de la hiérarchie professionnelle et en statut précaire, les services civiques n’ont d’autre choix que d’accepter de faire ces tâches. Cette situation engendre des tensions entre les services civiques et les professionnelles comme en témoigne Sofian et Leïla, deux services civiques avec lesquelles je discute lors d’une matinée où il y a peu de monde dans l’espace numérique :

« Franchement, ça fait deux mois que je suis là et y’en a qui me disent toujours pas bonjour. Des fois, vu tout ce qu’on fait, j’ai l’impression de faire leur boulot. Eux, l’outil, ils y arrivent pas ! ». Leïla surenchérit « on n’a pas de reconnaissance, alors qu’on fait un travail qui est pas évident. Mais y’a des conseillers qui sont vraiment aigris »

Observation décembre 2018, Pôle Emploi Paris

Les services civiques mettent ici en évidence l’absence de reconnaissance de leur travail par les conseillères alors même qu’iels font leurs tâches. Iels ont parfaitement conscience qu’elles leur délèguent les tâches qu’elles ne souhaitent pas faire sans avoir le pouvoir de les refuser dans la mesure où iels sont en bas de la hiérarchie sociale. Si l’enquête n’a pas permis d’observer une forme de retournement du stigmat (Arborio, 2012) de leur part, iels parviennent à négocier avec les cadres de proximité la diversification de leurs tâches. Au cours de cette même discussion Sofian, un service civique, explique que dans d’autres agences, les services civiques font d’autres tâches :

« Non mais tu vois, moi je connais des gens comme nous dans d’autres agences, et ils ont d’autres responsabilités ! Ils aident pour les ateliers, ils orientent les gens dans l’agence ! Ils font autre chose que scanner, inscrire et faire des CVs quoi »

Observation décembre 2018, Pôle Emploi Paris

Quelques semaines après cette discussion, Sofian est attablé une après-midi à l’entrée de l’agence et oriente les chômeur.ses. Petit à petit, au fil de l’enquête, les services civiques diversifient leur tâche d’accueil au sein des agences, rognant sur les tâches des conseillères à l’emploi. Néanmoins, les tâches qui leur sont attribuées sont peu reconnues et valorisées par les conseillères à l’emploi. En entretien, les conseillères à l’emploi expliquent que les tâches réalisées à la table d’orientation l’après-midi les ennuient profondément. Dans l’agence du futur, les services civiques finissent également par occuper la deuxième table dédiée à l’orientation des chômeur.ses au 1<sup>er</sup> étage, ce qu’une conseillère avait nommé « faire la plante verte ». S’iels parviennent à faire quelques tâches supplémentaires à la réception c’est parce que les conseillères leur délèguent ces tâches en raison de leur faible valorisation. Sans être véritablement du sale boulot, déléguer certaines tâches de réception sur les services civiques leur permet de consacrer davantage de temps pour les tâches prestigieuses, à savoir les tâches de suivi des chômeur.ses. Il s’agit là d’une sorte de compromis tacite entre les conseillères à l’emploi et les services civiques, accepté par les encadrantes de proximité.

## B. Une redéfinition des rôles sociaux : avoir un « bon rôle » au travail

Parmi les professionnelles de métier, certaines conseillères à l'emploi, plutôt nouvelles, redéfinissent leurs rôles sociaux lorsqu'elles sont dans l'espace numérique. Pour Hughes (1996b), « on peut plus facilement supporter une tâche qui correspond à un « sale boulot » lorsqu'elle fait partie d'un bon rôle, c'est-à-dire d'un rôle comportant des gratifications pour le moi du travailleur » (p. 73). Cette redéfinition des rôles sociaux ne se réduit néanmoins pas au « sale boulot ». Les conseillères à l'emploi optent pour cette même stratégie lorsqu'elles se retrouvent à la table d'orientation qui est une tâche plutôt dévaluée. Par ailleurs, les conseillères en économie sociale et familiale et les assistantes sociales optent pour cette même stratégie lorsqu'elles ouvrent les droits des allocataires du RSA pendant les entretiens de diagnostic. Avoir un « bon rôle » permet de se réappropriier des tâches appauvries ou déclassées en donnant du sens à leur travail.

### 1. Des nouvelles conseillères cherchant à se distinguer du travail des services civiques et des chômeur.ses

A Pôle Emploi, l'autre stratégie des conseillères qui ne sont pas en mesure de négocier leur absence dans l'espace numérique consiste à jouer un « bon rôle » auprès des chômeur.ses. Ce sont des professionnelles de métier, souvent nouvelles dans l'agence :

Amélie : Avant de partir en congé maternité, je disais aux copines que j'avais de l'urticaire avant de commencer l'espace numérique, je ne supportais pas ! Je supportais pas cette proximité des demandeurs d'emploi, qui te collaient pour pouvoir avoir ton aide. On a mis en place maintenant une file unique où ils font la queue donc c'est pas plus mal. Et maintenant j'aime beaucoup ! J'aime beaucoup parce que bah c'est un public qui a vraiment besoin quoi ! Et nous, on est sur un territoire où les gens sont, y'a une fracture numérique quand même ! Y'a une fracture numérique où... bizarrement ils sont tous équipés de smartphone, donc ils savent tous l'utiliser mais ils sont effrayés face à une souris et un clavier. Donc heu... moi je les aide et puis du coup, généralement, je déborde...

Amélie, conseillère à l'emploi, 30 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Amélie est arrivée à Pôle Emploi en 2015 après un parcours professionnel jonché de contrats précaires. Elle a travaillé comme hôtesse d'accueil dans des spectacles pour enfants, au McDo, dans la vente et devient agent de circulation à la SNCF. Actuellement en CDI à Pôle Emploi, elle a stabilisé sa position sociale. Si elle apprécie travailler dans cet espace, c'est parce qu'elle a acquis une stabilité sociale qui la distingue des chômeur.ses. Pour autant, cela n'a pas toujours été un plaisir, notamment lorsqu'elle effectuait un travail simultané (Bernard, 2012a). Ces conditions de travail étant particulièrement pénibles pour les conseillères, elles ont réorganisé le travail. Désormais, elles demandent aux

chômeur.ses d'attendre en file indienne. Cela leur permet de réaliser un travail séquentiel (Bernard, 2012a) avec lequel elles sont plus familiarisées car c'est un travail qu'elles font lors des entretiens de diagnostic et des rendez-vous d'accompagnement. Depuis cette organisation du travail, être dans l'espace numérique au contact des chômeur.ses est plus agréable pour cette conseillère. C'est une manière pour elle de mettre en scène l'acquisition de cette stabilité sociale, de montrer son expertise notamment vis-à-vis des chômeur.ses qui sont, à leurs yeux, en difficulté sociale. Dans cet espace numérique, elles ont le sentiment de se sentir utile socialement :

Léopold : Alors, de manière très surprenante, j'aime être dans l'espace numérique. Je dis que c'est surprenant parce que la plupart, voire tous mes collègues détestent cette activité. On est 4h debout, y'a plein de gens, il fait chaud, ça sent mauvais... On est sollicité de tous les côtés, à droite et à gauche. Moi pourtant j'aime ça parce que là, les gens ils sont vraiment demandeurs. Les gens qui viennent dans l'espace numérique, bah déjà, ils prennent la peine de venir sans avoir de RDV, sans être contraints, sans être obligés donc ils sont demandeurs et ils te demandent vraiment des conseils sur comment répondre à une offre, comment améliorer son CV etc et là, j'ai l'impression de vraiment les aider sans qu'il y est de.... comment dire.... de de de faux-semblant. Parce qu'en entretien de suivi ou en inscription, les gens ont toujours peur de la sanction, de la radiation. Dans l'espace numérique, c'est pas le cas. On connaît même pas leur nom tout ça, donc là, c'est beaucoup plus libre. Donc du coup, j'ai l'impression que c'est beaucoup plus franc, beaucoup plus honnête et j'ai l'impression que là l'aide, elle peut se faire dans toute sa splendeur si je peux dire. Et bah le public qu'on rencontre dans l'espace numérique, c'est un public en difficulté, c'est des gens qui ont pas d'ordinateur chez eux souvent donc là aussi c'est un public que j'aime bien aider.

Léopold, conseiller à l'emploi, 38 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Être dans l'espace numérique est une forme de valorisation sociale pour Léopold. Arrivé dans l'agence en 2014, son parcours professionnel est ponctué d'emplois précaires dans des associations de lutte contre le SIDA, la toxicomanie, les tentatives de suicide. Actuellement conseiller à l'emploi en CDI, être dans l'espace numérique à proximité des chômeur.ses ne constitue pas une remise en cause de sa position sociale. Au contraire, comme Amélie, cela lui permet d'asseoir sa position sociale stabilisée. S'il apprécie être dans cet espace, c'est qu'il s'y sent utile socialement. En effet, il aide les chômeur.ses disposant d'un faible capital économique, celle.eux qui n'ont pas d'outil informatique à leur domicile. Par ailleurs, il met en évidence que les chômeur.ses reçu.es dans cet espace sont « vraiment demandeurs ». Selon Léopold, les chômeur.ses qui se rendent dans cet espace sont celle.eux qui sont volontaires pour chercher un emploi, qui sont actif.ves et responsables, qui ne viennent pas exclusivement par peur d'une sanction. Il oppose cette démarche aux rendez-vous d'accompagnement où il a parfois le sentiment d'endosser un rôle de gendarme qui remet en question la relation de confiance qu'il cherche à tisser. Ce discours est aussi le reflet d'une économie morale de l'emploi (Fassin *et al.*, 2013), définie comme « la production, la circulation et l'appropriation des valeurs et des affects dans un

espace social donné » (p. 23), en l'occurrence, celui de l'emploi. Elle se caractérise par une responsabilisation et une activation des chômeur.ses, devenues des normes sociales mais aussi des valeurs pour les conseillères qui y trouvent du sens dans leur travail en aidant celle.eux qui s'y conforment.

En jouant un « bon rôle » dans l'espace numérique, ces travailleuses se distinguent des services civiques qui font preuve d'un certain mépris à l'égard des chômeur.ses :

A ce moment-là, une femme arrive. Elle demande à scanner un document. Leïla, une service civique s'approche d'elle et lui dit d'essayer. La chômeuse répond « non, mais j'aime pas la souris ». « Si, vous devez essayer quand même Madame » lui répond Leïla. La dame essaye vainement en suivant les indications à la lettre de la service civique qui finit par lever les yeux au ciel, venir vers moi et me dit « tu vois, typiquement, elle, elle veut pas faire ». Un homme attend derrière un ordinateur. Leïla s'approche de lui en disant à Sofian, lui aussi service civique : « il est déjà venu hier lui, il veut une attestation mais je sais pas de quoi ». Sofian ne bouge pas. Leïla s'approche du chômeur, lui demande ce qu'il veut, lui répond « mon attestation » et elle rétorque « je sais pas Monsieur, je sais pas ce que vous voulez »

Observation décembre 2018, Pôle Emploi Paris

Les services civiques peuvent se montrer particulièrement distants avec les chômeur.ses. En étant dans une position instable au guichet face à des chômeur.ses également instables socialement, iels introduisent une distance car la différence de position sociale est très mince. Iels présentent de nombreuses caractéristiques avec les chômeur.ses qui viennent aux guichets. Tout d'abord, comme le souligne Florence Ihaddadene (2022), les services civiques sont issu.es de classes populaires. Sorti.es d'école, iels sont généralement faiblement diplômé.es. Par ailleurs, iels sont en contrat précaire de huit mois et ont de faibles chances d'obtenir un emploi public à l'issue de leur service civique qui permettrait de rehausser leur statut social (Besch, 2022). De ce fait, quand les chômeur.ses arrivent au guichet et leur demande de réaliser des démarches en ligne, ces derniers refusent. Travailler pour les chômeur.ses est un élément supplémentaire de dévalorisation sociale des services civiques, d'autant plus qu'iels exécutent déjà les tâches dévalorisées des conseillères à l'emploi. Cette attitude contraste fortement avec les nouvelles conseillères à l'emploi appartenant au professionnalisme de métier qui acceptent de faire à la place des chômeur.ses. Face aux pratiques rigoristes des services civiques, les conseillères à l'emploi se situant du côté du professionnalisme de métier font preuve de pratiques plutôt souples au guichet, instaurant des rapports plus familiers avec les chômeur.ses. Or, comme le souligne Everett C. Hughes (1996b), « dans certains métiers une des gratifications consiste à donner pour définition de son rôle la protection des gens contre les erreurs des autres » (p. 95). Considérant qu'avoir des pratiques rigoristes est une erreur pour ces professionnelles en ce sens qu'elles accordent une grande importance à la relation avec les chômeur.ses, à l'aide apportée, jouer un « bon rôle » leur permet de maintenir leur présence

dans cet espace, de protéger les chômeur.ses des erreurs d'employé.es subalternes et ainsi de revaloriser leur profession.

## 2. Des conseillères à l'emploi valorisant la polyvalence de leurs compétences

Si avoir un « bon rôle » permet de mieux supporter le « sale boulot » (Hughes, 1996b), il a pour fonction de se réappropriier des tâches dévaluées. En effet, les conseillères à l'emploi appartenant au professionnalisme de métier trouvent un intérêt particulier à être à la table d'orientation le matin. Cette tâche consiste à orienter les chômeur.ses vers les différents espaces de Pôle Emploi. En apparence, elle demande peu de qualification et d'expertise. Mais les conseillères à l'emploi ont détourné le sens initial de cette tâche afin d'y exposer leur technicité :

Aline : Bah, c'est un brassage de gens, ça... Alors l'accueil du matin hein ! Parce que l'après-midi c'est un peu long. L'accueil du matin parce qu'on voit plein de gens différents et puis ça bouge, c'est vivant, c'est voilà ! C'est un poste qui me... Bon c'est épuisant quelquefois c'est, mais voilà moi je... Voilà, s'il y avait un accueil fermé aussi le matin heu... enfin je sais pas, je sais pas les décisions qui vont être prises. Bon je pense pas qu'on en arrive là. Moi ça m'embêterait quand même ! Et puis ouais, y'a des gens qui ont besoin qu'on les aide ! [...] Voilà, on donne des premiers niveaux d'informations sur la formation, sur la création d'entreprise, voilà ou des personnes qui souhaitent savoir où en est leur dossier par exemple, si c'est une candidature pour telle entreprise, voilà ça va être ça. En fait, on répond aux mêmes questions que lors d'un entretien qu'on a ici ou là, à l'accueil.

Aline, conseillère à l'emploi, 50 ans, statut privé, Pôle Emploi, Drôme.

En prenant en charge la table d'orientation le matin, les conseillères à l'emploi appartenant au professionnalisme de métier en font une tâche valorisée. Elles l'ont transformée en une tâche qui donne un premier niveau d'informations aux chômeur.ses. Elles répondent à leurs questions diverses et variées, les aident à décrypter leurs papiers, les rassurent quand iels sont inquiet.es concernant leurs indemnités. Les demandes des chômeur.ses peuvent être multiples allant de l'incompréhension d'un document à des problèmes d'indemnisation en passant par des questions sur la recherche d'emploi. Parce que la tâche effectuée à la table d'orientation le matin est variée, elles la trouvent particulièrement enrichissante. Par ailleurs, elle demande une certaine technicité. Quand les chômeur.ses posent des questions, il faut saisir rapidement leur situation car elles n'ont pas systématiquement un ordinateur pour retrouver leur profil dans leur base de données. Il faut poser des questions efficaces, obtenir une réponse relativement courte pour in fine, leur trouver une solution. En effet, elles ne peuvent pas s'attarder longtemps avec un.e chômeur.se pour éviter d'engorger la réception. Outre cette mise en scène de leur technicité, être à la table d'orientation le matin permet d'obtenir une reconnaissance des chômeur.ses lorsqu'elles répondent à leurs interrogations. Les échanges sont ponctués de « merci beaucoup ! », de sourires qui sont autant

de marques de gratitude à leur égard. Par ailleurs, comme tous les chômeur.ses passent par la table d'orientation puisqu'il s'agit du point d'entrée à Pôle Emploi, les conseillères rencontrent une multiplicité de situations. Or, depuis l'homogénéisation de leur portefeuille, leur activité est plus monotone puisque les profils des chômeur.ses sont moins diversifiés. Elles ont donc moins l'occasion de mobiliser leurs différentes compétences. Être à la table d'orientation leur permet ainsi de faire varier leur expertise, de montrer leur polyvalence et de la valoriser auprès des chômeur.ses.

### 3. Des travailleuses sociales exécutant des tâches prestigieuses : l'ouverture des droits aux chômeur.ses

A Paris, les assistantes sociales et conseillères en économie sociale et familiale se sont également réapproprié une tâche dévaluée. Il s'agit de l'ouverture des droits qu'elles réalisent à la place des instructrices lors des entretiens de diagnostic. Elles deviennent ainsi un acteur majeur dans l'information, la détection, l'accès effectif et la préservation des droits. Les tâches touchant à l'ouverture des droits sont des tâches qu'elles valorisent particulièrement. Les assistantes sociales entretiennent effectivement un rapport particulier au droit. Certaines ont commencé par faire du droit avant d'entrer à l'école d'assistante sociale comme Claire ou Anne :

Claire : Bah écoute, moi j'étais en terminale ES, j'ai obtenu mon bac, et là, j'étais pas totalement convaincue de mon orientation professionnelle, et du coup j'ai envisagé de partir faire de la sociologie à l'université. Et c'est vrai que ma mère n'était pas forcément pour, ne voyant pas les débouchés, et elle m'a un petit peu mise... elle m'a un peu contrainte à aller vers une formation en droit, de clerc de notaire. Pour être dans un truc professionnalisant et en même temps, voilà plutôt, on est sûr au niveau des débouchés. Donc j'ai concédé d'y aller.

Claire, assistante sociale, 32 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris

---

Jade : Alors heu, j'ai d'abord fait du droit. J'ai fait 2 ans de droit. Je suis arrivée en plein milieu des reconduites à la frontière massive des étrangers. Donc, j'ai fait du droit des étrangers et c'est vrai que du coup, je me retrouvais au tribunal administratif... parce qu'on avait la possibilité d'y aller tous les mercredis. Donc, on avait des avocats commis d'office qui ne parlaient pas la langue de la personne, qui n'avaient pas de dossier, avec un juge qui disait "bah j'ai pas envie de les renvoyer mais de toute façon, j'ai pas le choix parce que pas de réponse", pas de réponse = un refus. Donc, c'est vrai que bah, j'ai dit, c'est pas vraiment ça que je veux faire. Je voudrais travailler avant, avant qu'on en arrive là, à la dernière étape [...]

Jade, assistante sociale, 29 ans, fonctionnaire-stagiaire, Pôle Insertion, Paris.

La rencontre avec cette discipline n'a pas été fortuite. Issue d'une famille aisée, Claire s'y est attelée pendant quelques mois, poussée par ses parents médecins pour lesquels le droit est une discipline plus prestigieuse que la sociologie. Son profil contraste fortement avec celui de Jade. Adoptée par une femme professeur des écoles, elle est née au Brésil dans une famille pauvre. Souhaitant faire du droit des étrangers, elle abandonne cette discipline au bout de deux ans quand elle se rend compte que son pouvoir d'agir vis-à-vis des immigrés est limité. Ces études leur ont permis de se socialiser au droit qu'elles rencontrent de nouveau dans leur formation dans les écoles d'assistante sociale. En effet, depuis les années 90, le droit est une discipline qui prend une place importante dans le cadre de réformes de leur formation dans l'objectif de techniciser leur travail (Iori, 2020).

A contrario des assistantes sociales, les conseillères en économie sociale et familiale n'ont pas été socialisées au droit dans leur scolarité. Détentrices d'un BTS en économie sociale et familiale, elles ont plutôt appris la gestion du budget des familles, les travaux ménagers, l'aménagement d'un logement etc. Leur formation leur apprend à s'immiscer dans le quotidien des familles pour cerner les problématiques sociales et familiales et tenter de les résoudre. Aujourd'hui, ce travail d'évaluation des familles s'articule à celui de l'ouverture des droits :

Nicole : Alors, je les informe après qu'ils ont le droit à la CMU, à la carte solidarité transport. Donc y'a rien d'obligatoire mais mon travail consiste à les informer de leurs droits, de les informer aussi sur l'accompagnement qu'ils peuvent trouver dans une structure comme la nôtre...

Nicole, conseillère en économie sociale et familiale, 40 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

Au contact des assistantes sociales dans les Pôles Insertion, les conseillères en économie sociale et familiale se sont socialisées à l'ouverture des droits. Ainsi, dans le cas d'une problématique de logement, elles ouvrent un dossier de Droit Au Logement Opposable (DALO)<sup>95</sup> ou font une demande d'aide énergie. Dans le cas d'une dette locative, elles peuvent demander une aide pour le logement à la Caf ou monter un dossier de surendettement. Toutes ces démarches sont des ouvertures de droits. Ces tâches s'articulent au travail d'évaluation des allocataires pour lequel elles ont été formées dans le cadre de leur parcours scolaire, contrairement au droit. En pratiquant ces tâches, elles se hissent au même niveau de prestige que les assistantes sociales qui sont historiquement une profession plus prestigieuse en raison de la détention du secret professionnel et d'une reconnaissance précoce de leur diplôme par l'Etat (cf chapitre 2).

---

<sup>95</sup> Droit au logement opposable : c'est un dossier à monter lorsque les allocataires n'ont pas reçu de proposition de logement social adapté à leur situation dans un délai anormalement long. Il est également possible de monter ce dossier lorsqu'il y a un risque d'expulsion du logement imminent ou lorsque la personne vit dans un logement insalubre.

Cette socialisation aux droits à travers leurs parcours scolaires ou professionnels expliquent pourquoi les assistantes sociales et conseillères en économie sociale et familiale valorisent la tâche d'inscription des allocataires autrefois réalisée par les instructrices. En effet, malgré la densification du travail et une redistribution des tâches à leur désavantage, les assistantes sociales et les conseillères en économie sociale et familiale se sont approprié cette tâche :

Amour : les entretiens de situation ça peut être sympa aussi parce que c'est des nouvelles personnes, qui sont sympathiques pour certaines donc voilà. Ce qui est drôle, c'est quand on les voit arriver dans leurs petits souliers et ils sont là « à quelle sauce je vais être mangé et tout ? » et puis quand ils arrivent à se déridier là... ouf, d'accord ok, ils enlèvent le manteau et là ça va. Parce qu'ils l'avaient gardé comme ils savaient pas s'ils devaient partir en courant, on sait jamais, vaut mieux le garder sur le dos, ça fera toujours moins à trimbaler (nous rions). Et puis voilà, c'est toujours très... on leur annonce plein de bonnes nouvelles, "vous avez droit à ça, vous avez droit à ça, vous l'avez pas demandé ? Ah bah alors ! Et puis regardez sur le truc, vous voyez, il faut faire telle démarche et tout" donc voilà, ça c'est plutôt... quand c'est pas trop le truc à la chaîne où on a beaucoup de monde à voir, et que ça va très vite et qu'on n'a pas de temps à consacrer à chaque personne.

Amour, assistante sociale, 35 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

Ces tâches récupérées des instructrices leur permettent de jouer un « bon rôle » aux yeux des allocataires. En effet, ce rendez-vous constitue le premier rendez-vous de suivi pour les chômeur.ses avec un professionnel. Iels sont resté.es entre trois à cinq mois sans interaction avec l'administration et ont alors de nombreuses questions au sujet du RSA. En effet, comme on l'a vu précédemment, les chemins du droit s'allongent (Deville, 2023) pour les allocataires du RSA qui en font la demande par internet. S'iels touchent le RSA, iels n'ont pas forcément connaissance des droits auxquels iels ont accès comme la gratuité des transports, par exemple. Ainsi, les assistantes sociales apparaissent à la fois comme celles qui viennent répondre à leurs problématiques et celles qui ouvrent des droits dont iels ignoraient l'existence jusqu'à présent. De plus, elles les conseillent en leur expliquant ce qui, aux yeux de la Caf, constitue une fraude permettant aux allocataires de ne pas être en infraction. Enfin, dans le cas où les allocataires voient leur RSA suspendu, ce sont aussi elles qui agissent sur le dossier et non plus l'instructrice. Elles endossent alors un « bon rôle » (Hughes, 1996b) aux yeux des allocataires tout en faisant des tâches qu'elles valorisent particulièrement.

### C. Contrôler sa juridiction pour maintenir la légitimité de sa profession

Pour faire face à la dévaluation de leur travail, les travailleuses sociales résistent à la redistribution des tâches. L'enjeu pour elles est de contrôler leur « aire de juridiction » (Abbott, 1988) afin de ne pas perdre en légitimité. Pour l'auteur, une juridiction est un ensemble de tâches revendiquées et contrôlées par un

groupe professionnel. Selon son analyse, les groupes professionnels sont en compétition les uns avec les autres pour maintenir ou conquérir une juridiction et ainsi voir leur métier reconnu socialement par les « auditoires » c'est-à-dire l'Etat, les collègues et les publics. Dans sa réflexion portant sur les écologies liées (Abbott, 2003), il met en évidence que les « auditoires » sont « eux-mêmes des structures interactionnelles complexes, dominées par les forces écologiques, semblables aux écologies qui dominent dans le monde des professions » (en ligne). Dans cette partie, on montrera que les travailleuses sont en concurrence avec les allocataires en ce sens qu'elles exercent une tâche similaire à elles depuis la mise en place de Pep's. Pour garder leur juridiction, elles font de la rétention d'information. A l'instar des travaux de Léonie Hénaut (2016), on discutera de la compétition entre groupes professionnels pour une aire de juridiction. L'auteur met en évidence que l'écologie des professions est moins régie par la compétition que par des formes de coopération. On montrera que cette analyse vaut pour les travailleuses sociales et les secrétaires qui s'arrangent afin de conserver leurs postes dans la Drôme.

### 1. Résister au déploiement de la cartographie

A Paris, les travailleuses sociales ont mis en place une stratégie collective pour garder le contrôle de leur aire de juridiction. Elles n'encouragent pas les chômeur.ses à se servir de la cartographie sur Pep's. Cet outil de gestion permet aux chômeur.ses de s'inscrire elle.eux-mêmes à un ensemble de prestations et vient remettre en cause l'expertise professionnelle des assistantes sociales concernant leur travail en réseau. Dès lors, à l'image de ce que d'autres travaux ont montré concernant le pouvoir discrétionnaire au guichet (Spire, 2008 ; Dubois, 2010), les travailleuses sociales font de la rétention d'informations :

Hélène : Pep's pour les gens.... ouais.... (d'un air sceptique), personne n'a été trop emballé par l'idée dans mes suivis donc heu (elle sourit) .

MH : Et du coup, est-ce que tu incites les personnes à....

Hélène : Bah tu vois, je mets ça (elle me montre la pile de flyer de Pep's sur le bord de son bureau), après heu... voilà, je leur en parle. Après, je fais pas, je fais pas de la propagande non plus !

Hélène, assistante sociale, 38 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris

Hélène, une assistante sociale du côté du professionnalisme organisationnel, se contente de déposer un dépliant sur le coin de son bureau. Ainsi, elle limite la visibilité de cette plateforme sans pour autant ne pas la promouvoir du tout. Les professionnelles de métier ont une pratique plus radicale :

MH : Et tu utilises Pep's + ou pas ?

Amour : Pep's +, c'est quoi déjà ?

MH : Le fait que les gens se créent un compte....

Amour : Oui ! Alors là, pas du tout ! On a des affichages, on a de la doc... là en ce moment, je n'en ai pas. Heu, ah non et je fais même pas la pub non plus ! Donc heu... il ne faut pas compter sur moi. Non non non, au hasard quelques allocataires un peu plus avertis que d'autres en parlent et voilà, mais sinon, non non, personnellement pas du tout.

Amour, assistante sociale, 35 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris

Ces travailleuses sociales ne diffusent pas l'existence de cette plateforme informatique adressée aux chômeur.ses. Il n'y a pas de dépliant dans leur bureau pour présenter la plateforme et elles n'en parlent pas en entretien. Cela leur permet de contrôler leur aire de juridiction concernant les offres d'insertion qu'elles proposent aux allocataires. Elles peuvent ainsi continuer à faire valoir leur expertise professionnelle auprès des chômeur.ses et à entretenir ce travail en réseau qui fait sens dans l'accompagnement. Si elles ont le pouvoir de faire cette rétention d'informations, c'est que la plateforme informatique n'est pas reliée au versement du RSA. En effet, contrairement à Pôle Emploi où pour obtenir le versement de l'allocation chômage, les chômeur.ses doivent se créer un compte, le compte informatique Pep's est dissocié du versement du RSA. Cela signifie que son utilisation est facultative pour les chômeur.ses. Le département n'a pas le pouvoir d'obliger les allocataires à se servir de cette cartographie. Il s'agit d'un service supplémentaire qu'il propose et demande aux travailleuses sociales d'en faire la promotion auprès des allocataires. En refusant de le faire, les travailleuses sociales peuvent bloquer l'accès à la plateforme pour conserver leur aire de juridiction sans pénaliser financièrement les chômeur.ses. Or, bloquer cet accès, c'est aussi empêcher les chômeur.ses de leur transmettre des documents par voie informatique. La plateforme offre la possibilité de déposer des documents sur le site de telle manière à ce que les travailleuses sociales les aient toujours à disposition et ne soient pas obligées de redemander les papiers aux chômeur.ses. Mais les professionnelles de métier n'approuvent pas cette rationalisation organisationnelle et privilégient la transmission de documents par mail :

Gabriel : Si j'avais attendu PEPS, pour communiquer par mail avec des allocataires, là, je serais en retard. Numériquement, je dirais oui, on a un problème. Maintenant, fort heureusement, ça fait des années que j'échange par mail avec des allocataires. Ils m'envoient des pièces, on se donne des rendez-vous, on se dit bonjour, bonne année, plein de choses comme ça. On communique aussi, on n'a pas peur de communiquer aussi comme ça. Parfois, c'est très pratique, c'est très bien.

Gabriel, agent d'insertion, 44 ans, fonctionnaire cat. B, Pôle Insertion, Paris.

Comme le souligne Gabriel, les travailleuses sociales échangent depuis plusieurs années par voie informatique avec les allocataires du RSA afin de transmettre des documents. Elles utilisent pour cela leur adresse mail Outlook. En passant par cet outil, elles écrivent aux allocataires, prennent de leurs nouvelles tout en leur demandant l'obtention d'un document. Cela permet de montrer qu'elles agissent sur leur dossier, qu'elles s'occupent de leur situation. Avec Pep's, elles ne peuvent pas rendre visible leur activité à chaque fois qu'elles traitent leur dossier. En effet, une fois qu'elles ont reçu le document

par la plateforme, elles accusent réception et les allocataires sont informé.es par une notification informatique qu'elles ont bien reçu les papiers. Cette notification leur est envoyée une seule fois, invisibilisant ainsi leur intervention régulière sur les dossiers. Par ailleurs, elles ne peuvent pas communiquer avec elle.eux puisqu'il s'agit simplement d'un travail du clic. Or, prendre des nouvelles des allocataires en échangeant par mail participent à jouer un « bon rôle » auprès de ces dernier.ères. Cela permet de gagner leur confiance, de montrer qu'elles travaillent sur leur situation et, en même temps, d'alimenter le contenu de leur dossier. En effet, ces petits échanges sont autant d'écriture pour soi (Serre, 2009) dont elles gardent une trace pour justifier des situations qui poseraient problème aux allocataires.

## 2. Coopérer entre groupes professionnels pour maintenir des ouvertures de postes

Dans la Drôme, les travailleuses sociales appartenant au professionnalisme de métier résistent à la redistribution des tâches. Elles refusent notamment de réaliser les tâches administratives en lien avec le contrôle des allocataires comme les convocations aux rendez-vous :

MH : Et donc ce sera toujours aux secrétaires de faire les convocations ou... ?

Capucine : Ça ça ne change pas mais par contre, ils nous quand même... alors c'est là que c'est la porte ouverte en fait, ils nous ont quand même montré comment faire. Alors ils nous ont quand même dit « oui ça d'habitude vous ne l'utilisez pas, ce sont les secrétaires, mais voilà, sachez que ça existe, si vous êtes en retard, si vous avez besoin et qu'il n'y a pas de secrétaire sous la main, vous pouvez le faire de suite [...] Enfin, voilà... Mais non en fait ! On le fera pas !

Capucine, assistante sociale, 36 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme.

Lors de la formation de deux jours où un formateur présente les options auxquelles les travailleuses sociales ont accès avec Iodas Web, celui-ci les invite à utiliser l'onglet où elles peuvent éditer les rendez-vous pour les allocataires. Néanmoins, les professionnelles de métier refusent collectivement de le faire. Après en avoir discuté ensemble, elles contestent l'exécution de ces tâches de contrôle des allocataires. Ce positionnement collectif est propre à la Drôme. D'une part, il s'agit de ne pas réaliser des tâches peu prestigieuses pour les travailleuses sociales. Sans aller jusqu'à dire que ces tâches de contrôle sont du « sale boulot » (Hughes, 1996b), puisqu'elles sont inhérentes à leur mandat de surveillance, elles leur déplaisent fortement. En effet, elles sont associées à une attitude de vérification des comportements des allocataires, d'observation des faits et gestes des individus alors que la relation qu'elles cherchent à instaurer avec elle.eux est aux antipodes de cette image de gendarme. Le contrôle des allocataires du RSA va à l'encontre de l'aspect relationnel qui donne sens à leur travail et que les travailleuses sociales valorisent fortement. D'autre part, dans un contexte de raréfaction des postes dans les services publics, laisser les secrétaires faire ces tâches de contrôle permet de maintenir l'ouverture de leurs postes.

C'est aussi cet argument qu'elles mettent en évidence lorsqu'elles délèguent des tâches d'ouverture sur les secrétaires. Cette délégation des tâches est propre à un Pôle Insertion situé dans une petite ville de 6 500 habitants où les services publics s'amenuisent. Il reste des antennes des services publics comme Pôle Emploi ou les impôts. Mais, ce ne sont pas des agences à part entière et le nombre de personnes y travaillant a fortement diminué. Pour éviter d'être confrontées à ce problème, les travailleuses sociales acceptent de céder aux secrétaires une partie de leur aire de juridiction pour maintenir leur poste :

« Alors nous, on a la chance d'avoir des secrétaires qui font ce qu'on appelle "les permanences numériques". Donc, du coup, elles accompagnent les gens pour bien faire cette démarche. Mais on voit hein ! [...] Je vois bien comment, maintenant, j'oriente sur les secrétaires, c'est hallucinant quoi. Le RSA, c'est les secrétaires, les demandes de logement social, c'est les secrétaires. Et en fait, des fois, je me dis : "Mais qu'est-ce qu'on fait nous en fait ? Qu'est-ce qu'il nous reste en fait ?" »

Dounia, éducatrice spécialisée, 58 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme.

Le Pôle Insertion où travaille Dounia est rattaché administrativement au Pôle Insertion qui se situe à plus d'une heure en voiture de la plus grande ville alentour. Il s'agit d'un petit Pôle Insertion où six travailleuses sociales et deux secrétaires travaillent. Dans un contexte de crainte de raréfaction des services publics en zone rurale, la directrice a mis en place des permanences numériques. Les secrétaires sont chargées d'accompagner les bénéficiaires du RSA sur les ordinateurs qui se trouvent à l'entrée. Elles expliquent aux chômeur.ses comment procéder pour s'inscrire sur le site Caf.fr, extraire un dossier retraite ou de complémentaire santé. Bien qu'elle fasse part de sa contrariété, Dounia délègue une partie de l'accès aux droits sur les secrétaires alors qu'il s'agit de tâches plus valorisées puisqu'elles ont trait au droit. Déléguer l'ouverture des droits aux secrétaires est un moyen de justifier la conservation de leurs postes, de montrer qu'elles sont utiles dans la division du travail. Cette délégation fait l'objet d'une entente tacite (Strauss, 1992) entre travailleuses sociales et secrétaires. Mais comme le souligne Andrew Abbott (2016), « cette coopération est souvent contrainte et elle résulte en grande partie de logiques de minimisation des coûts » (p. 447). Au moment de l'enquête, la situation du Pôle Insertion est particulièrement délicate : la directrice du Pôle Insertion a pris sa retraite et sa remplaçante, annoncée comme temporaire, est l'adjointe du pôle insertion de la ville se situant à une heure en voiture. Les fermetures de poste et l'amenuisement progressif des services publics sur ce territoire offrent des ressources limitées aux travailleuses sociales pour garder le contrôle de leur aire de juridiction.

**Conclusion partielle.** Face à l'appauvrissement des tâches et au déclassement dans le travail, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales cherchent à revaloriser leur travail. Pour cela, elles négocient les tâches, les contrôlent, les délèguent. A Pôle Emploi, les conseillères à l'emploi n'ont pas le même pouvoir pour échapper au « sale boulot » (Hughes, 1996b). Ainsi, les professionnelles appartenant au professionnalisme organisationnel négocient avec les encadrantes de proximité tandis

que les professionnelles de métier les délèguent sur les services civiques. Les plus jeunes qui s'y retrouvent se réapproprient cette tâche en se distinguant des services civiques dans l'exécution de cette tâche, manière de jouer un « bon rôle » (Hughes, 1996b) et ainsi de valoriser leur profession. Les travailleuses sociales ont tendance, collectivement, à contrôler les tâches d'ouverture des droits ainsi qu'à résister, à Paris, au déploiement de la cartographie pour protéger leur expertise. Dans un Pôle Insertion de la Drôme, il existe un phénomène plus diffus de redistribution des tâches, les travailleuses sociales s'accordant avec les secrétaires pour leur déléguer des tâches d'ouverture de droits afin de maintenir leurs postes.

## Conclusion du chapitre 4.

Ce chapitre permet de mettre en évidence que la dématérialisation engendre une redistribution des tâches entre groupes professionnels et entre professionnelles et profanes (Strauss, 1992). Néanmoins, ce mécanisme touche inégalement les groupes professionnels. En effet, les conseillères à l'emploi font l'épreuve à la fois d'un appauvrissement du travail et d'un déclassement dans le travail (Sarzier, 2020). Cela s'explique par une division du travail bien particulière à Pôle Emploi. Les conseillères exécutent des tâches de réception alors que dans les Pôles Insertion, ce sont les secrétaires qui réalisent ces tâches. Or à Pôle Emploi, la dématérialisation a engendré une fragmentation des tâches de réception depuis que l'inscription en ligne est obligatoire. Cela a spécialisé leurs fonctions et a engendré une monotonie dans l'exécution des tâches, notamment dans l'espace numérique qui constitue leur « sale boulot » (Hughes, 1996b). A cet appauvrissement du travail s'ajoute un déclassement dans le travail. Les conseillères à l'emploi réalisent des tâches de gestionnaires administratives qui ont un statut inférieur au leur. De plus, elles réalisent les mêmes tâches que les services civiques et les chômeur.ses dans l'espace numérique.

Concernant les travailleuses sociales, elles ne sont touchées que par le déclassement dans le travail. A Paris, les assistantes sociales et les conseillères en économie sociale et familiale sont plus touchées que les agentes d'insertion puisqu'elles réalisent des tâches d'institutrice et de secrétaire alors que les agentes d'insertion ne récupèrent que des tâches de secrétaire. Par ailleurs, pour les agentes d'insertion, ce déclassement est symbolique puisque dans la grille de classification, elles appartiennent à la même classe que les secrétaires. En revanche, dans la Drôme, les travailleuses sociales récupèrent des tâches de secrétaire ce qui tend à une dévaluation de leur travail.

Face à ce déclassement et à cet appauvrissement du travail, les professionnelles ont des stratégies pour donner du sens à leur travail. A Pôle Emploi, les conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel négocient avec les encadrantes de proximité pour déléguer le « sale boulot » (Hughes, 1996b) sur les services civiques. Les conseillères à l'emploi du côté du professionnalisme de métier négocient avec les services civiques pour leur déléguer les tâches dans l'espace numérique. Mais les nouvelles se sont réapproprié cette tâche en y jouant un « bon rôle » (Hughes, 1996b), manière de

valoriser leur profession. Les travailleuses sociales ont opté pour une stratégie similaire concernant les tâches d'ouverture des droits. Enfin, elles ont également mis en place des stratégies pour conserver leur aire de juridiction (Abbott, 1988) afin de maintenir une légitimité professionnelle (rétention d'informations, résistances à l'exécution des tâches de contrôle), à l'exception d'une agence dans la Drôme où, pour préserver des postes, elles délèguent des tâches qu'elles valorisent.

## CONCLUSION DE LA PARTIE II.

L'observation des pratiques de travail des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales met en évidence qu'elles s'accommodent (Barrault-Stella, 2013) de la dématérialisation malgré un appauvrissement du travail et un déclassement dans le travail (Sarzier, 2020), malgré une densification des tâches, malgré un accroissement de la quantification de leur travail et malgré une remise en cause de leurs compétences professionnelles. Néanmoins, selon les normes de professionnalisme, elles ne s'y accommodent pas de la même façon. Les professionnelles de métier ont plutôt tendance à détourner les règles bureaucratiques : elles outrepassent les temps d'entretien, freinent la norme de rendement, ajustent leurs modalités d'écriture selon les besoins des chômeur.ses. Pour ces professionnelles, un travail bien fait vise à nouer une relation de confiance avec les chômeur.ses, raison pour laquelle elles mettent en œuvre ces règles de travail. Les professionnelles du côté du professionnalisme organisationnel se conforment aux règles bureaucratiques : elles réalisent les entretiens dans les temps impartis, elles sont attentives à leurs tableaux de bord, elles réduisent les moments d'écriture. Pour ces professionnelles, mener un travail de qualité consiste à être efficace dans leur travail pour pouvoir traiter massivement les chômeur.ses, comme le suggère les directions.

Malgré ces différences de perception du travail bien fait (Clot, 2021), on a pu voir qu'il existait un trouble dans le professionnalisme. En effet, la dématérialisation a engendré des « défauts d'organisation » (Raveyre, Ughetto, 2006) ou des injonctions contradictoires qui amènent les professionnelles du côté du professionnalisme organisationnel à s'écarter des règles bureaucratiques pour mettre en œuvre de nouvelles règles de travail. Elles s'accordent alors avec les professionnelles de métier (tableau de correspondance pour l'outil de diagnostic, résistance à la cartographie de Pep's) ou avec les encadrantes de proximité (négocier l'espace numérique) pour donner du sens à leur travail. A défaut d'avoir le soutien des encadrantes de proximité, les professionnelles de métier trouvent d'autres stratégies pour donner du sens à leur travail. Elles endossent un « bon rôle » (Hughes, 1996b) pour avoir une reconnaissance sociale de leur profession malgré la dévaluation des tâches, elles résistent aux tâches de contrôle des chômeur.ses, elles ne remplissent que partiellement l'outil de diagnostic. Toutes ces pratiques conduisent à produire une acceptabilité du dispositif gestionnaire. La partie suivante prolonge cette réflexion en montrant qu'elles utilisent leur pouvoir discrétionnaire pour mettre au travail les chômeur.ses.



### PARTIE III. LA MISE AU TRAVAIL DES CHOMEUR.SES

A l'image du déploiement des caisses automatiques dans les hypermarchés instaurant une nouvelle division du travail entre salariées et client.es (Bernard, 2012a), la dématérialisation à Pôle Emploi et dans les Pôles Insertion redistribue les tâches entre les professionnelles et les chômeur.ses. Les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales n'ont plus le monopole de leurs tâches. Elles doivent désormais les partager avec les chômeur.ses qui constituent une « rationalité externe » (Borzeix, 2003) à l'organisation, c'est-à-dire qu'iels interviennent dans le processus de production du service. Parce qu'iels orientent leur travail depuis la dématérialisation, iels « s'immisc[e]nt dans la relation fondamentale de leur activité » (Hughes, 1996b, p. 67). Cela peut générer des tensions, donner à voir des négociations entre les professionnelles et les chômeur.ses car les second.es attendent des premières qu'elles leur trouvent du travail. En effet, comme le souligne Hughes (1996b), il existe entre ces protagonistes des « divergences de conceptions sur ce qu'est ou devrait être leur travail [des professionnelles], sur la nature du mandat donné par le public, sur les possibilités et les moyens d'interventions, ainsi que sur le rôle particulier imparti à chaque catégorie, avec ses responsabilités et ses gratifications spécifiques » (p. 67). Alors que les chômeur.ses attendent des conseillères à l'emploi qu'elles leur trouvent du travail ou des travailleuses sociales qu'elles leur obtiennent des aides financières, ces professionnelles sont chargées de les accompagner afin qu'iels soient autonomes dans leurs démarches. Concrètement, cela se matérialise par l'injonction institutionnelle à « ne pas faire à la place » des accompagnés pour qu'iels soient autonomes dans leurs démarches. Articulée au fait que les chômeur.ses contribuent à l'efficacité productive des institutions (cf chap. 1), on peut parler d'une « mise au travail » des chômeur.ses (Bernard, Dujarier, Tiffon, 2011 ; Tiffon, 2013 ; Dujarier, 2014).

Pour Guillaume Tiffon (2013), qui a étudié ce processus dans les services marchands, « la mise au travail des clients » ne peut être mobilisée qu'à partir du moment où ces derniers créent de la valeur pour les entreprises. Pour l'auteur, cette création de valeur a lieu lorsque leur production du service engendre une diminution des coûts de production supérieure à la baisse estimée des prix des produits. Ainsi la plus-value créée par les clients est captée par les entreprises de service qui accumulent du capital. Si cette démarche fonctionne dans les services marchands, elle est beaucoup plus difficile à mobiliser dans le cadre des services non-marchands en ce sens que le travail des chômeur.ses ne féconde pas le capital. En revanche, on a pu voir que la dématérialisation permettait de supprimer des postes à Pôle Emploi (cf chap. 1) ainsi qu'à Paris, des postes d'instructrices (cf chap. 4). On peut alors parler d'une « mise au travail » des chômeur.ses, plutôt qu'une co-production des services (Gadrey, 1994) à partir du moment où leur activité vient diminuer le nombre de postes en agence.

Cette partie vise alors à étudier les interactions entre les professionnelles et les chômeur.ses autour de la « mise au travail » (Tiffon, 2013) des chômeur.ses pour comprendre comment leurs activités respectives se redéfinissent. Pour cela, nous nous appuyons essentiellement sur un matériau ethnographique

composé d'observations directes et d'entretiens menés avec des professionnelles d'une part et des chômeur.ses d'autre part. En nous plaçant des deux côtés du guichet, on montrera dans une première partie que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales adoptent des pratiques différenciées pour rendre les chômeur.ses actif.ves dans leurs démarches selon leur charge de travail, leur conception du métier ou la « valeur sociale » (Glaser, Strauss, 1964) des accompagné.es. « Cette valeur sociale » leur permet de catégoriser les chômeur.ses en « autonome » ou « pas autonome » avec les outils informatiques. Lorsque les chômeur.ses n'apportent pas les preuves par les outils informatiques de cette autonomie attendue d'elle.eux par l'institution, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales recatégorisent les chômeur.ses en « bon » et « mauvais » pauvre.

Dans une deuxième partie, on montrera que les chômeur.ses négocient cette « mise au travail » (Tiffon, 2013). Iels jouent de leur âge, du secteur d'activité dans lequel iels cherchent un emploi pour ne pas utiliser les outils de gestion informatiques. Iels s'approprient, détournent, subvertissent les outils de gestion pour montrer qu'iels adhèrent à la norme institutionnelle d'autonomie. A l'instar des travaux de Nicolas Duvoux (2009), les chômeur.ses font preuve d'autonomie dans leurs démarches et mettent en évidence que la norme d'activité attendue d'elle.eux par l'institution diffère de la manière dont iels conçoivent leur propre « mise au travail ».

## Chapitre 5. Le travail de l'activation

En ayant pour conséquence une recomposition de la division du travail aux guichets (cf chap. 1), la dématérialisation a modifié les interactions entre les professionnelles et les chômeur.ses. En effet, avant ce dispositif gestionnaire, les chômeur.ses pouvaient se rendre au guichet pour obtenir un papier ou une réponse précise en s'adressant à un professionnel. Aujourd'hui, les chômeur.ses extraient les papiers eux-mêmes par leurs comptes personnels créés au sein des administrations. D'après Pôle Emploi et les Pôles Insertion, ils devraient apprendre à se servir des outils informatiques afin d'être autonomes dans leurs démarches. Les professionnelles seraient là pour les y accompagner. Les directions exigent que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales ne « fassent pas à leur place » en le posant comme un principe d'égalité de traitement des chômeur.ses. Pour autant, l'étude des pratiques professionnelles met plutôt en évidence, à l'instar de ce qu'ont déjà montré les études sur les *street-level bureaucrats* (Lipsky, 1980 ; Weller, 1999 ; Spire, 2008 ; Dubois, 2010), qu'elles traitent différemment les chômeur.ses selon la manière dont ils se présentent aux guichets. En menant une enquête dans les hôpitaux américains, Barney Glaser et Anselm Strauss (1964) analysent que les patients sont traités différemment selon leur « valeur sociale ». Ils désignent par-là « une pluralité de critères d'appréciation, notamment en termes d'âge, de statut socio-économique et familial, de catégorisation ethno-raciale et de jugements moraux portés sur les mœurs » (p. 27) qui déterminent la valeur des patients. Pour ces derniers, plus la « valeur sociale » d'un patient est élevée, plus il a de chance d'être sauvé. Reprenant leur étude, Anne Paillet (2021) invite à poursuivre leurs réflexions en la complétant avec l'étude des pratiques des médecins. Elle propose d'analyser la « différenciation des différenciations » c'est-à-dire de montrer que non seulement la « valeur sociale » des patients agit sur les pratiques médicales et que les trajectoires sociales et professionnelles les influencent également. Dans son étude sur les guichets en quartier populaire, Yasmine Siblot (2002) a ainsi montré que les guichetiers en position sociale stable ont tendance à entretenir une relation de proximité avec les usager.ères des classes populaires tandis que ceux en position instable se tiennent à distance.

Ce chapitre vise donc à articuler le traitement différencié des chômeur.ses selon leur « valeur sociale » (Glaser, Strauss, 1964) à l'aune des normes de professionnalisme des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales. L'étude de cette « différenciation des différenciations » (Paillet, 2021) met en évidence que les professionnelles utilisent la dématérialisation pour rendre actif.ve les chômeur.ses et ainsi les faire adhérer à la norme institutionnelle d'autonomie. L'enjeu est de les conformer aux normes d'un chômeur actif, autonome et responsable, attendues par les politiques d'activation et qui constituent une forme d'économie morale de l'emploi (Fassin *et al.*, 2013). Comment s'y prennent-elles ? Observe-t-on des pratiques différentes selon les normes de professionnalisme ? Quelles sont leurs réactions quand elles soupçonnent les chômeur.ses de ne pas adhérer à cette norme d'autonomie ?

Pour répondre à ces questionnements, on montrera dans une première partie que les chômeur.ses sont formé.es à la dématérialisation par l'institution et par les professionnelles. En effet, les directions de Pôle Emploi et des Pôles Insertion enjoignent les travailleuses à « ne pas faire à la place des chômeur.ses » avec cette idée qu'ils seraient actif.ves dans leurs démarches afin de tendre vers la norme institutionnelle d'autonomie. Néanmoins, les professionnelles utilisent leur pouvoir discrétionnaire pour s'approprier ou contourner voire subvertir cette règle. En repartant de la typologie de Sophie Bernard (2014), on montrera que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales « font », « font faire » ou « laissent faire » les chômeur.ses selon leur charge de travail, selon leur conception du métier ainsi que selon la « valeur sociale » (Glaser, Strauss, 1964) des accompagné.es.

Dans une seconde partie, on montrera que les professionnelles transforment la dématérialisation comme support pour rendre les chômeur.ses actif.ves en un instrument de contrôle lorsqu'elles les soupçonnent de ne pas adhérer à la norme institutionnelle d'autonomie, notamment pour les professionnelles se situant du côté du professionnalisme organisationnel. Par un retournement du sort, les outils informatiques ne servent plus à rendre les chômeur.ses actif.ves mais à apporter des preuves qu'ils adhèrent à la norme d'autonomie. Si les professionnelles de métier cherchent à se départir de ces preuves informatiques, on montrera malgré tout que, quel que soient les normes de professionnalisme, la dématérialisation permet de faire ressurgir cette distinction entre « bons » et « mauvais » pauvres, une invention politique et sociale datant du XIV<sup>ème</sup> siècle visant à distinguer celle.eux qui voulaient travailler sans en avoir la possibilité de celle.eux ne le souhaitant pas.

## I. Inciter les chômeur.ses à utiliser les outils de gestion

En dématérialisant leurs procédures administratives, les services de Pôle Emploi et des Pôles Insertion deviennent des guichets sans relation. En effet, les chômeur.ses s'inscrivent elle.eux-mêmes en ligne, choisissent leurs prestations, remplissent leur CV. Iels n'ont *a priori* plus besoin d'entrer en interaction avec des professionnelles. Les directions centrales déploient un ensemble de stratégies pour former les chômeur.ses à ces pratiques administratives (Bernard, Dujarier, Tiffon, 2011). Elles conçoivent des outils de gestion informatisés simplifiés et déploient une stratégie marketing pour détailler les démarches (A). Néanmoins, cela ne suffit pas toujours. Les chômeur.ses continuent de se rendre aux guichets pour être aidé.es au regard de la technicité de ces outils. Face à la diversité de leurs profils, les professionnelles les catégorisent et ajustent leurs pratiques de travail (B). Elles « font », « font faire » ou « laissent faire » (Bernard, 2014) et contribuent ainsi à les mettre au travail ou au contraire, à résister à la règle institutionnelle.

## A. L'autoproduction dirigée : une socialisation institutionnelle

Les outils informatiques de Pôle Emploi et des Pôles Insertion ont été pensés pour que les chômeur.ses fassent leurs démarches seul.es. Autrement dit, ces outils sont conçus de telle manière qu'ils incitent à « une production par soi et pour soi, tout en étant prescrite, encadrée, outillée et contrôlée » (Dujarier, 2014, p. 18) par les institutions. C'est ce que l'auteurice nomme une « autoproduction dirigée ». Les directions centrales ont simplifié les interfaces hommes-machines et guident les chômeur.ses dans l'utilisation des outils de gestion. Elles déploient par ailleurs un certain nombre d'arguments comme le gain de temps, la transparence de l'information, l'autonomie dans les démarches pour les inciter à s'en servir.

### 1. Inciter les chômeur.ses à utiliser les outils de gestion

Pour inciter les chômeur.ses à utiliser les outils de gestion informatisés, la Caf, les Pôles Insertion et Pôle Emploi impriment et déposent dans les agences un ensemble de dépliants. Dans un contexte de dématérialisation, ces prospectus sont imprimés et disposés à l'accueil ou sur les bureaux des professionnelles afin de les rendre visibles aux yeux des chômeur.ses. On y constate divers arguments pour les inciter à utiliser les services dématérialisés des institutions. Parmi eux, les directions affirment qu'ils gagneront du temps, seront plus autonomes, obtiendront les informations recherchées plus facilement.

Le premier argument massivement déployé sur ces dépliants est celui de la rapidité. La Caf y écrit : « pour gagner du temps, pensez au Caf.fr » ou « avec caf.fr, votre dossier est traité plus vite ! ». La Ville de Paris met en évidence que Pep's ferait « gagner du temps ». Enfin, Pôle Emploi annonce une inscription en ligne « facile, rapide et accessible 24h/24h ». Conjointement à l'argument du gain de temps, celui d'un service public accessible de façon permanente, quelle que soit l'heure du jour et de la nuit transparait également (« je consulte à n'importe quel moment » pour Pep's ou « un service accessible 7j/7, 24h/24 » pour Pôle Emploi). Ces arguments visent à ce que les chômeur.ses s'affranchissent des contraintes bureaucratiques comme faire la queue au guichet.

Le deuxième argument massivement affiché est celui de l'exhaustivité des informations recueillies sur les sites internet des institutions. Chaque dépliant en rend compte différemment. Ainsi, sur ceux de la Caf, il est écrit que les chômeur.ses peuvent accéder à « l'ensemble des services » en se rendant sur le site internet. Cela donne l'image d'une totale accessibilité des informations. Pour Pôle Emploi et pour les Pôles Insertion, se rendre sur les sites internet permettrait de garder le contrôle de son dossier (« un dossier pré-complété et modifiable » ; « je sais où j'en suis dans mes démarches ») et des renseignements recherchés. Les chômeur.ses ne dépendent pas d'un guichetier concernant leurs éléments administratifs (« régler rapidement la partie administrative » ; « les éléments administratifs de votre dossier étant déjà enregistrés »). Ils deviendraient autonomes dans la gestion de leur dossier. Concernant la rencontre

avec les professionnelles, elle pourrait ainsi être écourtée (« se concentrer sur le suivi social » pour Pep's ; « un entretien plus efficace » pour Pôle Emploi). Les chômeur.ses auraient suffisamment de moyens mis à leurs dispositions pour éviter les interactions aux guichets. D'une part, et d'après les directions, iels trouveraient suffisamment de renseignements sur les sites internet. D'autre part, ces outils leur permettraient d'être « auteurs » ou « acteurs de leurs parcours » comme le soulignent les plans stratégiques respectifs de la direction sociale de la Ville de Paris et de Pôle Emploi. Cette apparente valorisation sociale des chômeur.ses fait aussi explicitement écho à la promotion de l'autonomie dans la recherche d'emploi, promue par les politiques d'activation.

Pour les institutions, l'enjeu de la dématérialisation est de solliciter le moins de main d'œuvre possible à l'accueil dans un contexte de réduction des coûts des services publics. Pour cela, toute une stratégie marketing est déployée par la Caf, par les Pôles Insertion et par Pôle Emploi afin d'amener les chômeur.ses à se servir eux-mêmes des services dématérialisés et de se passer, avec leur consentement, des services civiques et des professionnelles au guichet. Les tâches de réception n'étant pas les plus valorisées par les conseillères à l'emploi, celles-ci participent à cette stratégie. Dans l'espace numérique de l'agence du Futur de Pôle Emploi, les salariées ont disposé un peu partout dans les agences des affiches pour inciter les chômeur.ses à se servir des dispositifs de gestion. Au-dessus de chaque poste informatique, un papier est accroché au mur, détaillant la procédure pour s'inscrire en ligne :

1<sup>ère</sup> feuille de papier « Je m'actualise avec mon smartphone. 1<sup>er</sup> étape : Mon actualisation sur l'application mobile. Pôle-Emploi, mon espace, c'est facile ! »

2<sup>ème</sup> feuille de papier « Etape 2 : Je me connecte »

3<sup>ème</sup> feuille de papier « Etape 3 : Je renseigne mon actualisation »

4<sup>ème</sup> feuille de papier « Etape 4 : Je valide mon actualisation »

L'écriture au présent témoigne d'une démarche prescrite. Ces affiches détaillent la démarche pour s'actualiser invitant les chômeur.ses à réaliser cette tâche sans solliciter les services civiques. Elles sont accompagnées d'autres affiches où il est écrit : « Je m'actualise avec mon smartphone. En cas de besoin, je demande au personnel de Pôle Emploi ». La précision « en cas de besoin » signifie que les chômeur.ses devraient faire appel aux services civiques ou aux conseillères à l'emploi en dernier recours, c'est-à-dire après avoir essayé de faire leurs démarches par eux.elles-mêmes. Autrement dit, il s'agit de leur faire accomplir des « actions productives, contraignantes, désagréables, inhabituelles [...] “pour [leur] bien” » (Dujarier, 2014, p. 54). Ces incitations visent à les faire travailler avec leur consentement quand bien même iels sont contraint.es de le faire. En effet, depuis 2018, les chômeur.ses sont obligé.es de s'inscrire au chômage en ligne à Pôle Emploi pour percevoir leurs indemnités, tandis qu'à la Caf, les allocataires du RSA sont contraint.es de remplir leur déclaration trimestrielle en ligne pour percevoir

leur allocation. Dans les Pôles Insertion, la situation est un peu différente puisque les outils de gestion ont un usage facultatif dans la mesure où ils ne sont pas articulés au versement d'un revenu.

## 2. Guider les chômeur.ses dans leur travail

Après les avoir convaincu.es de l'utilité de ces outils de gestion, les directions déploient un ensemble de stratégies pour qu'ils consentent à les utiliser. Pour cela, elles ont déployé des vidéos, donnent des indices aux chômeur.ses sur les outils informatiques pour les guider dans leurs démarches.

Concernant les Pôles Insertion de Paris, le département a conçu deux vidéos : l'une pour apprendre à créer son compte Pep's, l'autre pour apprendre sur ce même site à chercher les offres d'insertion sociale et professionnelle. Ces vidéos détaillent par étape et de façon technique ce que les chômeur.ses ont à faire pour réaliser leurs démarches : se connecter sur Pep's en cliquant sur [www.peps.paris.fr](http://www.peps.paris.fr), cliquer sur son compte, entrer une adresse mail et créer un mot de passe, rentrer un numéro d'identification donné par la travailleuse sociale etc. Sur chaque vidéo, le curseur de la souris apparaît afin que les chômeur.ses voient visuellement comment procéder. A Pôle Emploi, des tutos sont disponibles sur un site internet privé de partage de vidéos. Appelés « On est là pour vous », ces vidéos durent environ deux minutes. Elles sont suffisamment courtes pour permettre aux chômeur.ses de les visualiser intégralement. Sur l'une d'entre elles, on voit une conseillère à l'emploi expliquer comment s'inscrire en ligne, sur une autre comment remplir son profil de compétences, ou encore comment postuler sur le site internet de Pôle Emploi<sup>96</sup>. Ces vidéos sont diffusées sur les écrans télévisés, installés dans les agences.

Pour guider les chômeur.ses dans l'utilisation de ces outils, les directions ont équipé les outils de gestion d'indices détaillant la démarche à suivre. Ils apparaissent sur les écrans pour guider les chômeur.ses. Lors de l'inscription à Pôle Emploi, des encadrés comme « revoir l'astuce » ou « revoir l'explication » apparaissent en bas de l'écran de l'ordinateur. Concernant le profil de compétences, un outil de création de CV en ligne et un ensemble d'indications détaillent la démarche à suivre, puis les chômeur.ses suivent un script informatique :

---

<sup>96</sup> Ces vidéos ne se réduisent pas à apprendre aux chômeur.ses à utiliser les outils de gestion informatisés de Pôle Emploi. Elles visent également à leur montrer comment rechercher un emploi en mobilisant son réseau professionnel, en identifiant son secteur d'activité etc.

Figure 16. Onglet pour ajouter des compétences sur le profil de compétences

Les compétences regroupent l'ensemble de vos savoirs, savoir-faire, savoir-être professionnels, langues et permis.  
Renseigner vos compétences augmente vos chances d'être contacté par un recruteur. Valorisez-les en les rattachant à une expérience ou une formation de votre parcours.  
Afin de rendre votre profil plus attractif pour les recruteurs, renseignez votre niveau de maîtrise pour chaque savoir, savoir-faire et langue.  
3 niveaux vous sont proposés sous forme d'étoiles : débutant - intermédiaire - avancé. Sélectionnez votre niveau en cliquant sur les étoiles.

SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE (0)

Pour ajouter un savoir ou un savoir-faire, commencez à saisir les premières lettres.  
Une liste s'affichera alors avec votre saisie en cours issue du référentiel de Pôle emploi. Sélectionnez le savoir ou savoir-faire souhaité puis cliquez sur « Ajouter ».  
Si aucun savoir ou savoir-faire ne vous convient, poursuivez votre saisie librement, sélectionnez votre saisie dans la liste puis cliquez sur « Ajouter ».

Ex: procédures d'encaissement, préparer une viande

AJOUTER

> Consultez les compétences des fiches métiers (nouvel onglet)

SAVOIR-ÊTRE PROFESSIONNELS (0)

Ex: capacité d'adaptation, autonomie, travail en équipe

AJOUTER

> Consulter la liste des savoir-être professionnels

TOUT DÉPLIER

La direction a écrit en toutes lettres la procédure à suivre par les chômeur.ses (« commencer à saisir les premières lettres ; une liste s'affichera ; sélectionner le savoir etc »). Pour simplifier le processus, elle a conçu un logiciel où les compétences à intégrer au CV sont pré-remplies :

Figure 17. Identification des compétences sur le profil de compétences

Savoir-faire et savoirs pour **Sociologue chercheur / chercheuse (56)**

Puis cliquez sur les compétences associées pour les ajouter à votre profil

Domaines d'expertise (25)

Analyse statistique (+)	Anthropologie (+)	Archéologie (+)	Démographie (+)	Ergonomie (+)
Ethnologie (+)	Gestion budgétaire (+)	Généalogie (+)	Histoire (+)	Histoire de l'art (+)
Histoire-Géographie (+)	Lexicologie (+)	Linguistique (+)	Littérature (+)	
Logiciel de gestion documentaire (+)	Modélisation et simulation (+)	Musicologie (+)	Paléontologie (+)	
Philosophie (+)	Psychologie (+)	Sciences humaines et sociales (x)	Sciences politiques (+)	
Sociologie (+)	Urbanisme (+)	Économie (+)		

Recherche, Innovation (7)

Comprendre, interpréter des données et documents techniques (x)
Diriger des travaux de recherche (thèse, mémoire d'études...) (+)
Définir les thèmes, l'objet et la finalité d'études ou de recherches (x)
Déterminer et développer les méthodes de recherche, de recueil et d'analyse de données (x)
Rédiger une publication scientifique (x)

Par exemple, en sélectionnant sociologue, des compétences telles que comprendre et interpréter des données techniques ou établir un rapport d'étude sont apparues. Il reste alors à renseigner le niveau de maîtrise de ces compétences (débutant, intermédiaire, avancé) en les rattachant à une formation ou à une expérience professionnelle particulière au cours de laquelle elles ont été acquises :

Figure 18. Evaluation et rattachement des compétences à un métier

Recherche, Innovation (5)

Comprendre, interpréter des données et documents techniq...  

Quel est votre niveau pour le savoir-faire ou savoir "Comprendre, interpréter des données et documents techniques" ?

★★★★ Avancé

Au cours de quelle(s) expérience(s) ou formation(s) de votre parcours avez-vous acquis ou mis en œuvre le savoir-faire ou savoir "Comprendre, interpréter des données et documents techniques" ?

Expérience : ATER | Paris 1 - La Sorbonne - septembre 2022 > août 2023

Expérience : ATER | Université Paris Dauphine - septembre 2021 > août 2022

Formation : Doctorat Sociologie - 2021

Formation : Master Crises et développement - 2017

ANNULER VALIDER

Derrière des tâches de clic-bouton en apparence relativement simples, maîtriser l'outil de gestion demande une certaine technicité. Les chômeur.ses doivent être capables d'identifier leurs compétences, les formuler dans les termes de l'institution et ensuite s'auto-évaluer. Ensuite, iels mettent en forme leur CV. Pour cela, iels sélectionnent les formations, les expériences et les compétences qu'iels souhaitent rendre visibles aux recruteurs. Par exemple, parmi l'ensemble des expériences professionnelles, si un.e chômeur.se ne souhaite pas laisser apparaître qu'iel a travaillé pour un employeur, iel peut cliquer sur un bouton pour l'invisibiliser. Ces différentes options sont indiquées par des crayons, des poubelles ou d'autres indicateurs sur lesquels les chômeur.ses cliquent pour modifier leur profil de compétences.

Comme à Pôle Emploi, la Caf oblige les chômeur.ses à réaliser un ensemble de démarches en ligne dont la déclaration trimestrielle en ligne. Ce papier dématérialisé leur permet d'obtenir leur allocation à la fin du mois. Pour la remplir, iels sont là aussi guidé.es à travers tout un système d'indicateurs :

Figure 19. Déclaration trimestrielle - Caf

Conditions d'accès Engagement Saisie Fin

### Déclaration trimestrielle

Déclarer les revenus

- perçus en France ou à l'étranger, même non imposables en France
- avant **prélèvement à la source au titre de l'impôt**, retenue ou saisie
- des mois où ils sont perçus (ex : si le salaire de mars est versé le 4 avril, il doit être déclaré pour le mois d'avril)

Ne pas déclarer les prestations familiales versées par la Caf ou la CMSA.

Le montant perçu au titre du chômage partiel/technique, doit être déclaré dans la rubrique salaires.

Ressources	Février 2022	Mars 2022	Avril 2022
Salaires <small>(y compris le montant perçu au titre du chômage partiel)</small>	<input type="text"/> €	<input type="text"/> €	<input type="text"/> €
Revenus non salariés <small>(rente d'invalidité mensuel brut)</small>	<input type="text"/> €	<input type="text"/> €	<input type="text"/> €
Indemnités chômage	<input type="text"/> €	<input type="text"/> €	<input type="text"/> €
Pensions alimentaires	<input type="text"/> €	<input type="text"/> €	<input type="text"/> €
Aucune ressource perçue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<a href="#">+ Déclarer d'autres ressources</a>			

**Attention, vos déclarations seront systématiquement vérifiées l'année suivante auprès des impôts.**

Les points d'interrogation permettent de compléter les informations et de répondre aux potentielles questions des chômeur.ses. Les indications en haut de la page d'écran et en bleu dans le tableau précisent comment iels doivent remplir leurs déclarations trimestrielles, traduisent les termes administratifs pour rendre l'interface accessible.

A la Caf ou à Pôle Emploi, les outils de gestion sont conçus de telle façon à anticiper les questions des chômeur.ses, traduire le langage administratif pour qu'iels sollicitent le moins de salariées possible. Malgré cela, iels continuent à faire appel aux professionnels. La peur de se tromper, le langage administratif difficilement compréhensible, les changements de situation ou les problèmes informatiques techniques amènent les chômeur.ses à continuer à se rendre aux guichets. Par ailleurs, comme le souligne Jean-Marc Weller (1999), qu'il soit dématérialisé ou non, « le formulaire assure un formatage de la relation de service : en obligeant l'assuré à se soumettre aux rubriques imposées, il configure ses demandes dans des registres qui lui sont inconnus : ceux de la réglementation et de la production » (p. 116). De ce fait, iels vont solliciter les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales pour les aider à utiliser ces papiers dématérialisés.

## B. Travailler avec les chômeur.ses : faire, faire faire, laisser faire selon leur valeur sociale

La dématérialisation bouleverse la répartition des tâches entre les professionnelles et les chômeur.ses. Ces dernier.ères continuent à solliciter les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales pour les

aider dans leurs démarches. En parallèle, les directions centrales demandent à leurs salariées de « ne pas faire à la place » des personnes accompagnées pour rendre actif.ve les chômeur.ses, l'objectif à terme étant qu'ils soient autonomes dans leur recherche d'emploi. Se pose alors la question de la frontière entre le travail des professionnelles et celui des chômeur.ses (Hughes, 1996b). La délimitation de cette frontière fait l'objet de négociations permanentes au guichet. A l'instar des caissières étudiées par Sophie Bernard (2014), trois options s'offrent à elles : elles « font », « font faire » ou « laissent faire » les chômeur.ses. Entre alors en ligne de compte la « valeur sociale » (Glaser, Strauss, 1964) de l'accompagné.es, la charge de travail de l'accompagnant et les normes de professionnalisme.

### 1. Laisser faire

Quelles que soient les normes de professionnalisme, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales « laissent faire » deux types de chômeur.ses : celle.eux qui sont jeunes et diplômé.es et celle.eux qui sont jeunes, peu qualifié.es et racisé.es. Pour les professionnelles, les premier.ères correspondraient au « client idéal » (Becker, 1952), définie comme le rôle que les professionnelles attendent de cet individu au cours de l'interaction. A Pôle Emploi et dans les Pôles Insertion, un « bon client » correspond au chômeur.se actif.ve, autonome, responsable, répondant ainsi aux normes des politiques d'activation. Dans leur esprit, ces chômeur.ses jeunes et diplômé.es se conformeraient à cette norme. Ne se sentant pas utiles socialement, elles ne s'occupent pas d'elle.eux. Pour les professionnelles, les second.es s'écarteraient de ce « client idéal » (Becker, 1952). Prises dans leurs stéréotypes raciaux et parce qu'ils seraient jeunes, iels pourraient faire leurs démarches par elle.eux-mêmes. Si iels ne les font pas, elles les contraignent à adhérer à la norme institutionnelle d'autonomie en les « laissant faire ».

#### a) Les chômeur.ses jeunes et diplômé.es : des professionnelles qui restent à distance

Concernant les chômeur.ses diplômé.es et plutôt jeunes, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales ont tendance à les « laisser faire » car elles considèrent qu'elles ne sont pas utiles pour les aider. En effet, selon elles, ces caractéristiques font qu'ils maîtrisent les techniques de recherche d'emploi. Iels sont généralement peu demandeurs d'aides financières ou sociales ayant un petit capital ou bénéficiant de l'aide familiale. Par ailleurs, elles considèrent que leur âge est un critère déterminant dans l'utilisation des outils informatiques qu'ils maîtriseraient mieux que les autres. Enfin, les critères ethno-raciaux entrent en ligne de compte. S'ils sont blancs, cela exclut *a priori* tout problème avec la maîtrise de la langue française pour les travailleuses. Selon les professionnelles, iels sont plus à même de suivre les conseils écrits sur les outils informatiques et suivre les scripts. Ainsi, comme le souligne Howard Becker (1952) « dans la mesure où les clients réels se rapprochent de cet idéal, le travailleur n'a pas de "problème de client" » (p. 451).

Pour préparer leur rendez-vous, elles consultent sur leur outil de gestion les informations concernant les chômeur.ses. Cela leur donne une idée du type de personnes qu'elles vont recevoir et de l'attitude à adopter. Ainsi, si un homme cadre, plutôt jeune, arrive au guichet de Pôle Emploi, elles anticipent qu'elles vont le « laisser faire ». L'entretien consiste alors à confronter les informations dont elles disposent sur leurs outils informatiques avec les propos des chômeur.ses (Weller, 1999). Il s'agit de confirmer ou d'infirmer leur attitude à leur égard :

Lise reçoit un chômeur âgé de 21 ans, blanc. Il a un poste de cadre conducteur de travaux. Après avoir discuté avec lui, elle vérifie que les adresses mails et de domicile sont bien valides et lui dit « je vous conseille d'aller au moins une fois par semaine sur le site Pôle Emploi pour vérifier votre espace personnel et vos courriers ». Elle bascule ensuite sur le profil de compétences qui est totalement rempli. Elle lui montre qu'il peut remplir les petites étoiles pour évaluer ses compétences et les rendre visibles en cliquant sur le petit cadenas. Elle lui demande s'il a un CV et l'incite à le télécharger sur l'espace personnel en plus du CV créé par l'outil de gestion. Ce jeune sort alors son CV de sa pochette et lui montre. Lise lui dit « c'est très bien ce CV ! Vous pouvez ajouter vos compétences et c'est bon... ».

Observation directe, entretien de diagnostic, 13 juin 2019, Pôle Emploi, Paris.

En se connectant à son outil de gestion, Lise, une conseillère à l'emploi du côté du professionnalisme de métier, voit immédiatement que la personne a rempli son profil de compétences. Par ailleurs, lorsqu'elle lui demande son CV, il lui fournit immédiatement. Enfin, il lui explique qu'il cherche du travail via LinkedIn, un site internet de mise en relation des personnes à la recherche d'un nouvel emploi. Tous ces indices amènent la conseillère à le catégoriser comme un chômeur autonome selon les normes institutionnelles. Cette observation ayant lieu en entretien de diagnostic, soit l'entretien d'évaluation où les chômeur.ses sont évalué.es pour être attribué.es à une modalité d'accompagnement, elle le classe dans la modalité « suivi » qui est celle où les chômeur.ses ont un accompagnement totalement dématérialisé. En effet, elle n'a pas vraiment de propositions à lui faire pour sa recherche d'emploi. Elle passe d'ailleurs le reste de l'entretien à lui montrer les subtilités de l'outil comme par exemple, cliquer sur le cadenas en face des compétences remplies pour les rendre visibles par les recruteurs. Elle lui montre également comment procéder pour transférer, dans l'outil informatique, un fichier réalisé sous Word. Ce sont des tâches peu valorisantes qu'elle préfère lui déléguer pour écourter l'entretien et alléger sa charge de travail.

Si les conseillères à l'emploi se servent des outils de gestion comme preuves de leurs jugements pour catégoriser les chômeur.ses comme autonomes, les travailleuses sociales n'ont pas les moyens de le faire. En effet, à Paris elles résistent au déploiement de la plateforme interconnectée tandis que dans la Drôme, ce type de logiciel n'existe pas. Par conséquent, les travailleuses sociales continuent de se fonder sur l'échange oral avec les chômeur.ses, privilégiant leur bonne foi :

Arielle, une agente d'insertion, reçoit un allocataire. Elle lui propose de s'asseoir et lui demande immédiatement : « ça va mieux pour votre recherche de stage, l'écriture de votre CV et la lettre de motivation parce que vous me disiez que c'était compliqué la dernière fois ? ». Il lui répond : « Oui ça va mieux. J'ai postulé ça y est. J'ai passé 3 entretiens, j'en ai un demain donc je suis content ». « Ah bah c'est bien, vous avez bien avancé ? » « Ouais ouais, je postule à la chaîne, j'envoie des CVs et lettres de motivation ». « Comment vous postulez ? » « Je postule par Welcome To The Jungle » « Comment vous dites ? » Il répète. Elle répond qu'elle ne connaît pas et regarde sur son ordinateur ce dont il s'agit. Une fois qu'elle a trouvé ce site internet de recherche d'emploi, elle met un terme à l'entretien et lui dit « bon, vous me tenez au courant pour vos entretiens ? » Il acquiesce et sort.

Observation directe, entretien de suivi, 13 janvier 2020, Pôle Insertion, Paris

L'allocataire qu'Arielle reçoit à 25 ans. Il est blanc et est sorti de l'École 42. Il s'agit d'une école qui vise à former des développeurs informatiques. Néanmoins, Arielle investit. Elle l'interroge sur ses pratiques de recherche d'emploi. Ce dernier affirme qu'il postule par internet et qu'il entreprend de nombreuses démarches de recherche d'emploi. En montrant qu'il utilise les outils informatiques, qu'il a obtenu des entretiens, elle continue à le « laisser faire » dans ses démarches. Ces caractéristiques amènent Arielle à le qualifier d'autonome dans sa recherche d'emploi. Dans ce cas de figure, les travailleuses sociales ont plutôt tendance à rester à distance, à ne pas intervenir dans leurs démarches.

Pour ces chômeur.ses, les professionnelles ne trouvent pas de satisfaction dans l'aide qu'elles peuvent leur apporter. Dans son enquête sur les caisses d'allocations familiales, Vincent Dubois (2010) souligne que les guichetiers apprécient peu les visites de ces allocataires car « elles cadrent mal avec le rôle d'aide sociale » (p. 118). Ce ne sont en effet pas des personnes qui font appel aux conseillères à l'emploi et aux travailleuses sociales pour leur expertise dans la recherche d'emploi ou dans l'aide sociale. Parce qu'elles valorisent peu leur savoir-faire auprès de ces chômeur.ses, elles restent à distance d'elle.eux. Cela leur permet de libérer du temps pour des chômeur.ses en situation d'urgence sociale et d'organiser leur charge de travail.

b) Les chômeur.ses jeunes, faiblement qualifié.s, racisé.es : négocier leur adhésion à la norme institutionnelle d'autonomie

Si les travailleuses interviennent très peu auprès des chômeur.ses qualifié.es, plutôt jeunes et blancs, elles adoptent une autre attitude avec celle.eux qui sont racisé.es, jeunes et peu qualifié.es. Prises dans des stéréotypes racistes et générationnelles, l'enjeu est de les amener à correspondre à la norme institutionnelle d'autonomie. Pour les professionnelles, ce sont des chômeur.ses qui, compte tenu de leurs caractéristiques, pourraient être autonomes dans leurs démarches administratives. A Pôle Emploi, Eva, une conseillère à l'emploi du côté du professionnalisme de métier, reçoit un jeune homme de moins

de vingt ans, noir. Il vient de lui être attribué dans son portefeuille. Elle ne le connaît donc pas et le rencontre pour la première fois. Avant de l'accueillir dans son bureau, elle regarde son profil sur son outil de gestion et voit qu'il n'a pas rempli son profil de compétences. Une bonne partie du temps de l'entretien consiste à le convaincre de le faire par lui-même :

Eva réitère ses propos « en attendant, je vais vous donner quelques actions à faire, des devoirs... ». Le jeune la regarde « des devoirs ? » dit-il en souriant. Elle lui répond : « je vous explique. Le profil de compétences, c'est un outil qui permet à vous, à nous et aux recruteurs de faire le lien. Il faut que vous le mettiez à jour ». Elle commence par lui montrer en remplissant son niveau de diplôme et sa première expérience professionnelle. « A chaque fois que vous remplissez votre expérience, vous pouvez remplir vos compétences. En cliquant sur le crayon, vous pouvez mettre le lien, les dates. Le cadenas, il permet de vous rendre visible ou pas des recruteurs. Dans les centres d'intérêt, si vous écrivez juste foot, c'est pas révélateur. Alors que si vous remplissez en montrant votre implication, c'est un plus. Après, on aborde les savoir-être professionnel : ce sont vos qualités. Les langues, pareil, c'est vous qui évaluez. Tout ça, vous travaillez dessus, et ça permet ensuite au conseiller de vous aider. D'accord ? » Le jeune acquiesce. [...] Il lui dit : « On peut pas faire le profil de compétences ensemble ? » Elle lui répond : « Là, j'ai pas le temps de passer du temps là-dessus. Pour faire votre profil, y'a que vous qui pouvez le faire. Pour être visible, il faut créer une carte de visite et seulement après, vous pourrez lier un CV. Y'a une vidéo, un tuto qui peut vous aider pour utiliser le profil de compétences. Je vous écris une conclusion d'entretien et je vous laisse travailler là-dessus, d'accord ? » Il acquiesce.

Observation directe, entretien de suivi, 21 mars 2019, Pôle Emploi, Paris

Le langage d'Eva est assez condescendant et empreint de termes visant à rendre ce chômeur actif. A plusieurs reprises, elle lui demande de « travailler là-dessus », de montrer son « implication » ou, de façon plus infantilisante, de « faire des devoirs ». Pour comprendre cette attitude, il faut revenir un petit peu en amont de cette observation. Au cours du rendez-vous, Eva a des doutes quant au fait que ce chômeur cherche un emploi. En effet, visiblement peu socialisé à l'institution, il lui explique qu'il « ne sait pas trop quoi faire », qu'il n'a pas apprécié être manutentionnaire chez Peugeot avec son père mais qu'il a beaucoup aimé travailler en colonie de vacances. Lorsqu'Eva lui demande s'il veut travailler ou reprendre une formation, il hésite. Elle finit par lui demander s'il « cherche vraiment un travail ? », ce à quoi il répond « non pas vraiment ». Cet aveu n'est pas entendable pour un interlocuteur qui porte une parole institutionnelle. Néanmoins, en se situant du côté des professionnelles de métier, Eva ne sanctionne pas ce chômeur. Elle cherche à le faire adhérer à cette norme institutionnelle d'autonomie en le rendant actif. Pour cela, elle lui explique que s'inscrire à Pôle Emploi comporte des droits, percevoir une indemnité et, en contrepartie, des devoirs c'est-à-dire rechercher un emploi. Par ailleurs, elle lui montre de façon précise le processus pour remplir le profil de compétences afin qu'il le fasse par lui-même. Bien que le jeune homme réclame son aide et souhaite le remplir avec elle pendant l'entretien,

elle refuse. En lui déléguant cette tâche malgré qu'il la sollicite, la conseillère cherche à le faire adhérer aux normes d'un chômeur actif et autonome. Par ailleurs, cette inacceptation s'explique par le fait qu'elle n'a pas le temps matériel de faire cette démarche avec lui pendant cet entretien.

En effet, « laisser faire » les chômeur.ses peut être un moyen d'économiser du temps passé avec elle.eux, surtout lorsqu'elles considèrent qu'iels ne sont pas reconnaissant envers l'investissement qu'elles ont déployé pour leur trouver une formation ou un financement. Ainsi, Salomé, une travailleuse sociale d'une quarantaine d'année du côté du professionnalisme de métier, reçoit un jeune homme noir de 23 ans. Il a une petite fille d'un an et vit chez ses parents. Au cours de l'entretien, elle comprend qu'il a mis un terme à la formation à laquelle elle l'avait inscrit. Elle est assez agacée et lui explique que même si la formation ne lui plaît pas « il faut prendre sur soi », il « faut se forcer en fait ». Elle lui propose alors de chercher lui-même une autre formation :

Bon, si vous souhaitez faire d'autres formations professionnalisantes, il faut que vous vous rendiez sur le site Défi-métiers.fr. Vous connaissez ? » Il lui répond « Non ». Salomé : « Vous pouvez jeter un coup d'œil. Je vais vous montrer et je vous envoie le lien. Même si c'est pas dans le prêt-à-porter ce que vous voulez faire, il faut quand même hein ».

Observation directe, entretien de suivi, 2 octobre 2019, Pôle Insertion

N'ayant pas témoigné son allégeance à cette économie morale de l'emploi (Fassin *et al.*, 2013), c'est-à-dire le fait d'être actif et autonome, la travailleuse sociale réactive cette opposition entre « bons » et « mauvais » pauvres. Catégorisé comme un chômeur non-méritant, il ne s'agit plus d'une personne légitime vis-à-vis de laquelle elle va investir du temps. Dans son étude sur les médecins, Roth (1972) introduit cette notion de légitimité des patients qu'il définit comme le regard que les professionnels portent sur l'attitude, appropriée ou non, des patients. Il écrit ainsi que « *les employés attendent des patients qu'ils coopèrent pour remplir les formulaires. Les patients qui ont une "bonne raison", par exemple lorsqu'ils sont inconscients, sont dispensés de coopérer aux procédures administratives, mais les autres patients qui ne sont pas en mesure de fournir les informations demandées ou qui protestent contre certaines questions s'attirent la réprobation des employés qui estiment qu'une personne qui s'oppose à leurs efforts pour mener à bien leurs tâches n'a rien à faire dans un service d'urgence* » (p. 846). Il en va de même pour les chômeur.ses dans les Pôles Insertion et à Pôle Emploi. Les chômeur.ses jeunes, racisés, maîtrisant la langue française et arrêtant en cours de route leurs démarches d'insertion professionnelle, sont jugés illégitimes de recevoir leur aide. Elles finissent donc par les « laisser faire » leurs démarches en se contentant de proposer des sites informatiques à consulter. Il s'agit de ne pas s'investir intensément auprès d'elle.eux tout en cherchant à les rendre actif pour qu'iels adhèrent à la norme d'autonomie. Il en va tout autrement des chômeur.ses en situation d'urgence sociale qui sont à leurs yeux légitimes, ce qui les amènent à « faire » à leur place les démarches administratives et de recherche d'emploi.

## 2. Faire

Les professionnelles se situant du côté du professionnalisme organisationnel et du côté du professionnalisme de métier peuvent « faire » à la place des chômeur.ses. Elles contreviennent alors à l'injonction de la direction à « ne pas faire à la place ». S'il n'est pas attendu d'elles qu'elles fassent les démarches à la place des chômeur.ses, on montrera qu'elles se réapproprient cette règle bureaucratique collectivement. Il y a une entente tacite entre les salariées sur le fait d'aider les plus démunis.es. En effet, tant que les chômeur.ses correspondent à « un usager parfaitement ajusté, parfaitement « calibré » aux procédures, aux technologies informatiques » (Weller, 1999, p. 163), elles n'éprouvent pas le besoin de les aider. En revanche, dès que les chômeur.ses n'y répondent plus, elles interviennent à leur place sur leur dossier pour régler leur situation. Ces dernières le font notamment pour les chômeur.ses immigré.es qui ne maîtrisent pas nécessairement la langue française et/ou celle.eux en situation d'urgence sociale. Elles les catégorisent comme n'étant pas « autonomes », du moins temporairement. En effet, selon elles, une fois les difficultés sociales réglées, ils pourraient le devenir. Dans la Drôme, les travailleuses sociales et conseillères à l'emploi le font aussi pour les chômeur.ses ayant des difficultés à se déplacer parce qu'ils ont de faibles ressources économiques ou parce qu'ils sont âgé.es. En effet, les distances à parcourir étant parfois importantes et les chômeur.ses n'ayant pas forcément de moyen de locomotion, elles acceptent de faire les démarches à leur place engendrant une surcharge de travail importante.

### a) Les professionnelles de métier : faire pour être utiles socialement

Pour les professionnelles, les chômeur.ses qui ne maîtrisent pas la langue française sont légitimes à les solliciter pour les aider dans leurs démarches de recherche d'emploi et dans les démarches administratives. Elles en font une catégorie à part :

Léone : Bah, la langue, le numérique.... heu, quand on maîtrise pas la langue, le numérique ça fonctionne pas. Alors, c'est pas vrai pour tous hein parce que y'en a qui ont un haut niveau de qualification dans leur pays, qui comprennent pas la langue mais qui savent utiliser le numérique donc pour eux c'est plus facile, plus rapide. Mais quand c'est parce qu'ils ont des bas niveaux de qualification dans leur propre pays, là, c'est... Et quand c'est incontournable, comme c'est en train de le devenir hein, alors là... L'inscription à Pôle Emploi, c'est sur internet, avec une adresse mail obligatoire, le nombre de fausses adresses mails qu'il y a... Voilà. Et... pourtant ils sont inscrits hein ! Mais alors, ça dépend, s'ils payent des gens pour faire à leur place, parce que y'a ça aussi hein ! Y'a le nombre de gens qui ont un CV et qui ont payé 50€ le CV ! Dans les cités heu, dans les foyers... (silence). [...] Et moi, je fais à leur place, j'utilise à leur place.

Léone, conseillère à l'emploi, >50 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

Léone est une conseillère qui dispose d'une modalité renforcée, c'est-à-dire qu'elle accompagne les chômeur.ses ayant des difficultés pour rechercher un emploi, comme celle.eux qui ne maîtrisent pas la

langue française par exemple. Pour cette professionnelle, la dématérialisation n'a pas simplifié les démarches des chômeur.ses immigré.es, ne maîtrisant pas la langue française. Elle les classe néanmoins en deux catégories. Selon elle, il y aurait d'un côté ceux qui disposent de qualifications suffisantes pour se débrouiller avec les outils de gestion. De l'autre côté, il y aurait des chômeur.ses peu qualifié.es, recourant à l'économie souterraine pour qu'une personne tierce rédige leur CV en ligne moyennant une rémunération. Pour Léone, il s'agit des chômeur.ses disposant de faibles ressources économiques, celle.eux qui habitent dans « les cités » ou « les foyers ». Pour mettre un terme à ces pratiques qui sont pour elle moralement illicites, elle réalise les démarches à leur place. Elle pourrait les envoyer vers des associations financées pour effectuer ce travail. Mais si elle fait ce travail, c'est aussi pour obtenir une reconnaissance de la part de ces chômeur.ses. Ces pratiques donnent un sens à son travail car elle se sent utile socialement. Cela est d'autant plus vrai quand les chômeur.ses immigré.es sont dans une situation d'urgence sociale. Pour les professionnelles, trois critères définissent une situation d'urgence sociale : la suspension d'une indemnisation, ne pas avoir de logement ou être dans une situation de mal-être. Dans ces cas, les professionnelles investissent du temps auprès de ces dernier.ères. Menant une observation avec Elise, travailleuse sociale dans un Pôle Insertion, celle-ci reçoit Madame Akil. Il s'agit d'une femme, âgée d'une cinquantaine d'années et immigrée. Elise fait les démarches à sa place :

MH : Et quand les gens viennent et qu'ils arrivent pas à faire leurs démarches administratives, tu fais à leur place ou pas ?

Élise : Alors, ça dépend de quelles démarches. Y a des démarches que je peux faire, d'autres pas. Madame Akil, par exemple, a beaucoup de mal avec ça donc elle m'a donné ses codes de Caf, tout ça. Elle m'a dit de les garder. Donc du coup, par exemple, j'ai regardé l'autre fois, vendredi, j'ai vu qu'il y avait un nouveau document à remplir, sa déclaration trimestrielle. C'est la dernière déclaration trimestrielle pour le dernier trimestre pour recalculer ses ressources. Donc oui, là je vais l'aider [à remplir sa déclaration trimestrielle]. Pour une autre personne qui serait autonome, j'aurais dit : "Bah voilà, il faut le faire ! Allez sur votre compte, il faut faire votre déclaration !" Elle, je sais qu'elle peut pas imprimer et elle n'a plus le mail de son fils qui n'habite plus avec elle depuis X années, donc je sais pas comment elle aurait su.

Elise, conseillère en économie sociale et familiale, 46 ans, statut public, Pôle Insertion, Paris.

La situation de Madame Akil est typique d'une situation d'urgence sociale. Elle a un enfant qui a quitté le foyer familial, deux autres qui sont, selon les termes d'Elise, « en déshérence » et un neveu qu'elle loge et qui travaille. Or, elle n'a pas déclaré à la Caf les ressources de ce neveu, engendrant une suspension de RSA. Depuis plusieurs mois, elle ne perçoit plus son allocation et vit sur les revenus de son neveu. Néanmoins, au regard de son salaire relativement faible, Madame Akil devrait percevoir un complément de la Caf. Cette situation de non-recours au droit place cette allocataire dans une situation d'urgence sociale. En rendez-vous, elle arrive avec une pile de papiers mélangés et placés dans une

chemise. Cette façon de ranger les papiers témoigne d'un rapport très éloigné à la logique bureaucratique (Siblot, 2006) qui n'échappe pas à Elise. Par ailleurs, son âge, le fait qu'elle soit faiblement diplômée, qu'elle ne maîtrise pas le français et qu'elle n'ait pas les outils informatiques à son domicile sont autant de raisons qui amènent Elise à faire les démarches à sa place. Elle utilise ses codes Caf, transmet des documents à l'organisme, consulte ses comptes administratifs. Elle éprouve le sentiment de se sentir utile socialement et donne du sens à son travail en l'adossant à un modèle professionnel du désintéressement pour lequel elle s'est engagée dans le métier. En même temps, Elise explique au cours de l'entretien que Madame Akil devra, tôt ou tard, apprendre à faire ses démarches toute seule car elle ne dispose pas, matériellement du temps nécessaire pour s'occuper d'elle deux à trois fois par semaine. Ainsi, lorsque ses droits seront rétablis, elle l'enverra vers une association pour être aidée dans ses démarches. Au-delà de devoir équilibrer sa charge de travail, cette travailleuse sociale doit encore travailler une vingtaine d'années auprès d'allocataires, elle doit tenir dans le métier. Envoyer les allocataires vers des associations est également un moyen de lutter contre leur envahissement et de gérer la charge émotionnel.

En effet, cet investissement dans le travail relationnel peut se retourner contre ces professionnelles :

Benjamin : On n'a pas le choix, on est bien obligé de faire les démarches à leur place. Et on ne devrait pas le faire ! Donc ça veut dire que les gens, grâce à l'informatique, ont perdu en autonomie. Incroyable. Ceux qui ne savent pas lire... Mais c'est la réalité. Ils ont perdu en autonomie. Ce qu'ils pouvaient faire d'eux-mêmes, maintenant ils ne peuvent plus le faire d'eux-mêmes. Pour moi c'est une perte d'autonomie.

Benjamin, conseiller à l'emploi, 60 ans, statut public, Pôle Emploi, Drôme.

Benjamin fait aujourd'hui à la place des chômeur.ses « qui ne savent pas lire ». Il s'agit de chômeur.ses immigré.es ou d'individu.es non-diplômé.es. S'il fait à leur place, c'est aussi parce que dans la Drôme, les distances à parcourir sont parfois si importantes qu'il ne souhaite pas que les chômeur.ses en difficulté se déplacent. Il s'agit de préserver leurs ressources économiques en limitant leurs déplacements. Mais, cet investissement auprès d'elle.eux engendre une surcharge de travail et d'émotions. L'entretien que je mène avec lui dure 2h40 durant lequel il m'expose les problématiques des chômeur.ses qu'il rencontre, ayant visiblement besoin d'extérioriser son désarroi. Il est ponctué de « je ne sais pas si je fais bien les choses », « peut-être que je m'investis trop », « je n'ai plus de recul ». En accompagnant des chômeur.ses qui les sollicitent sans cesse et deviennent accaparant.es, les professionnelles en viennent à douter de leur façon d'exercer leur métier, ne parvenant plus à garder « la bonne distance » (Loriol, 2018). Elles font alors davantage part de leur envahissement émotionnel qu'elles ne réussissent plus à contenir.

b) Les professionnelles du côté du professionnalisme organisationnel : une entente tacite avec les professionnelles de métier

Bien que les institutions demandent aux professionnelles de « ne pas faire à la place » des chômeur.ses afin de les rendre autonomes, il arrive aux professionnelles se situant du côté du professionnalisme organisationnel de désobéir à cette injonction :

Lucas : Et ben, ceux qui, pour lesquels ils s'adaptent pas du tout, bah je fais à leur place. J'ai pas le choix. Mais normalement c'est pas ça, c'est pas dans notre service, c'est pas ça. Voilà. Après, c'est à la marge hein ! Je fais à leur place... Ou ils me disent qu'ils ont quelqu'un dans leur famille, ils vont faire appel à leurs enfants voilà, pour rechercher des offres donc souvent c'est comme ça.

Lucas, conseiller à l'emploi, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Ces travailleuses hésitent à dire qu'elles font les tâches à la place des chômeur.ses. En effet, avec cette pratique, elles subvertissent les règles bureaucratiques. D'une part, on se souvient que même si l'accompagnement des chômeur.ses est une tâche qu'elles apprécient moins faire, l'aide constitue le « ciment symbolique » (Strauss, 1992) pour les professionnelles. Par conséquent, l'injonction à « ne pas faire à la place » entre en contradiction avec leur mandat lorsqu'elles identifient des chômeur.ses en difficulté. Il y a donc une entente tacite (Strauss, 1992) entre les professionnelles de métier et les professionnelles appartenant au professionnalisme organisationnel pour protéger leur mandat. Mais si ces dernières subvertissent cette injonction, c'est parce que leurs pratiques sont invisibles aux yeux de la hiérarchie. En effet, « faire » pour les chômeur.ses est une pratique qui s'exerce dans leur bureau, soit de manière seule et isolée, soit en échangeant en face à face avec leurs interlocuteur.trices. Ne faisant l'objet d'aucune surveillance par la hiérarchie, elles peuvent exécuter ces tâches sans que leur mobilité professionnelle ne soit remise en cause. Il n'empêche qu'elles privilégient tout de même se conformer à la règle bureaucratique. Ainsi, Lucas précise qu'il le fait « à la marge » pour une partie de la population et rattrape son embarras en expliquant qu'il a plutôt tendance à « faire faire » les démarches aux chômeur.ses, c'est-à-dire à déléguer ces tâches en les orientant vers des structures associatives ou vers l'entourage familial.

### 3. Faire faire

Les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales qui « font faire » les démarches aux chômeur.ses se trouvent aussi bien du côté du professionnalisme de métier que du côté du professionnalisme organisationnel. Il s'agit de leurs pratiques majoritaires. « Faire faire » signifie les envoyer vers des associations, des ateliers internes créés dans les agences pour les aider à se servir d'outils informatiques ou encore mobiliser l'entourage familial ou amical. Cela a un double intérêt. D'une part, elles répondent aux objectifs gestionnaires visant à réduire le nombre de chômeur.ses en file-active. Lorsqu'une personne est envoyée vers une association ou un atelier, cela réduit artificiellement et temporairement

le nombre de chômeur.ses en portefeuille. D'autre part, elles délèguent sur les associations ou la famille les chômeur.ses pour lesquelles elles ont l'impression de ne pas être utiles tant les situations sociales sont dégradées. Ainsi, elles ménagent, au moins temporairement, leur charge de travail tout en continuant à mobiliser une économie morale de l'emploi (Fassin *et al.*, 2013). En effet, d'après les professionnelles, envoyer les chômeur.ses vers des associations permettrait de « garder les demandeurs d'emploi mobilisés », « de les garder dans une démarche, dans une dynamique ». A défaut de leur trouver des solutions, iels seraient maintenu.es dans une forme d'activité constante dans le cadre de leur recherche d'emploi. Recourir à une mise en flux des chômeur.ses (Dessein, 2020), c'est à la fois « les sortir » des files actives tout en aidant les chômeur.ses à « s'en sortir » en les mettant en activité. Elles s'appuient par conséquent sur les stratégies d'inclusion numérique.

#### **Encadré 11. Les stratégies d'inclusion numérique : pallier les carences du service public**

Les stratégies d'inclusion numérique se sont développées sur le territoire depuis 2017 afin de venir compenser les effets de la dématérialisation auprès de populations qui ne sauraient pas utiliser les outils informatiques. Ces stratégies sont conçues par la direction de Pôle Emploi et par les directions de l'action sociale des départements. A Pôle Emploi, cette stratégie vise à créer des ateliers au sein des agences pour montrer aux chômeur.ses comment faire son CV en ligne, à organiser plusieurs journées autour de thématiques spécifiques comme « Femmes et numérique ». Pôle Emploi se repose également sur les stratégies d'inclusion numérique des départements qui financent des associations pour aider les individus dans leurs démarches en ligne dans le cadre d'un appel à projets.

Chacune de ces stratégies achoppent sur la question de la répartition des tâches entre le milieu associatif et les conseillères à l'emploi et travailleuses sociales, témoignant d'une disjonction entre les mots d'ordre réformateurs et le travail des professionnelles (Breton, Perrier, 2018). En consultant les comptes-rendus de réunion sur l'élaboration de la stratégie d'inclusion numérique de Paris, il est apparu que les travailleuses sociales des Pôles Insertion, les services civiques, les bénévoles ou les soutiens informels (familles, amis, collègues, voisins) sont identifiés comme devant aider les personnes dans l'utilisation des outils informatiques. D'après ces mêmes comptes-rendus, leur rôle consiste à la fois à « diagnostiquer et orienter » les individus vers des structures qui les aideraient dans l'appropriation des outils numériques, à les « assister (faire avec ou à la place) », à « faciliter l'accès à des démarches en ligne » ou à « former des usagers au numérique ». Aucun des comptes-rendus consultés ne parvient à spécifier les tâches de chacun. Autrement dit, il n'est pas écrit quels sont les agents qui diagnostiquent et orientent, quels sont ceux qui assistent ou forment les chômeur.ses. La division du travail n'est pas explicitée, laissant les salariées et bénévoles s'arranger dans cette répartition des tâches.

Dans la Drôme, les pouvoirs publics allouent une aide financière aux allocataires par l'intermédiaire d'un pass numérique sur lequel est crédité une vingtaine d'heures de connexion. Là encore, la division

du travail n'est pas explicitée comme en témoigne cette directrice en charge des affaires sociales et de l'emploi dans le département :

[La dématérialisation] ça soulève aussi la question de ceux qui savent se servir du numérique, qui n'ont pas de problème avec ça et ceux qui ne savent pas s'en servir ! On a donc mis en place un pass numérique, qui est donné au public par les intervenantes sociales : les allocataires disposent d'heures où ils peuvent se connecter dans des tiers lieux.

Discussion avec la directrice de l'action sociale de la Drôme, juillet 2020.

L'emploi du « on », la structure syntaxique passive « est donné » et le fait de faire reposer l'action sur les chômeur.ses (« disposent » ; « peuvent ») témoignent de l'imprécision quant à la répartition des tâches entre travailleuses sociales et associations.

a) Les chômeur.ses désaffilié.es : les orienter vers des associations

Les chômeur.ses désaffilié.es (Castel, 1995) combinent une absence d'activité productive et un isolement relationnel. Pour l'auteur, la désaffiliation est un processus dynamique dont l'issue est une dégradation des conditions de vie. Il la différencie de l'exclusion définie comme un état de pauvreté. Les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales orientent les chômeur.ses désaffilié.es vers des ateliers ou des associations afin de leur apprendre à réaliser leurs démarches administratives seul.es :

Olivia : Donc non ça m'arrive pas de les aider, ça m'arrive de les orienter vers des gens qui peuvent les aider. Mais ceux dont on parle, ils en sont même pas à se faire aider quoi ! Ils sont vraiment très très éloignés, mais très très éloignés de l'informatique quoi. C'est des gens qui... Je me souviens d'une dame... En plus, cette dame, elle a travaillé je crois dans la couture. Je crois. Mais elle a travaillé pendant 40 ans, toute sa carrière dans une entreprise. Elle a été licenciée au moment où elle a fermé quoi, et elle avait jamais vu un ordinateur. Elle réglait une machine, enfin, c'était vraiment de la manutention premier niveau qu'elle faisait. Elle a pas le permis, elle parle très mal le français. Enfin elle est française, mais elle... Voilà, c'est bourré de fautes quand elle parle enfin voilà... C'est une dame du Nord de la France. Et j'ai pas de solution en fait, parce que même à l'atelier numérique en fait, je vois bien que l'ordinateur lui fait peur.

Olivia, conseillère à l'emploi, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Drôme.

Olivia, une professionnelle du côté du professionnalisme de métier, explique qu'elle oriente vers des associations ou vers les ateliers les chômeur.ses âgé.es, ayant un très faible capital économique. Selon les professionnelles, cette catégorie de chômeur.ses est la plus éloignée du « client idéal » (Becker, 1952) parce qu'ils n'ont pas travaillé depuis plusieurs années, qu'ils ne sont pas inséré.es dans des réseaux professionnels et qu'ils ne maîtrisent pas l'outil informatique. Les catégorisant comme des chômeur.ses qui ne sont pas « autonomes », vis-à-vis desquel.les elles se sentent impuissantes à résoudre leurs

difficultés, elles investissent peu de temps à leur égard en les orientant vers des structures annexes. Néanmoins, comme le souligne Vincent Dubois (2010) « cette orientation est certes utile, mais elle alimente le stigmate des bureaucrates qui « se renvoient la balle » et baladent les individus d'un guichet à l'autre sans jamais se soucier véritablement de leurs problèmes » (p. 110).

Si pour les professionnelles de métier, ces décisions peuvent être une source de souffrance au travail, les professionnelles se situant du côté du professionnalisme organisationnel s'approprient cette « mise en flux » (Dessein, 2020) des chômeur.ses comme un moyen pour elle.eux d'être actif.ves dans leurs démarches et de renouer avec des liens sociaux :

« Et on creuse un petit peu, et puis madame Albert me dit : "Oui, c'est aussi... Je suis pas venue que pour mon contrat, parce que là, la Caf, ils veulent plus de déclaration trimestrielle papier. Ils veulent que informatique." Elle m'a dit : "Moi, j'ai jamais allumé un ordinateur de ma vie." [...] Donc, du coup je l'ai inscrite aux ateliers numériques. En fait, je lui ai dit : "Écoutez, là, de toute façon, vous allez pas avoir le choix parce que y aura pas que la DTR [déclaration trimestrielle des ressources], tout va finir par se faire sur l'informatique." [...] Mais en attendant, j'ai dit : "Là vous allez devoir vous y mettre. Pas le choix !" Donc du coup, on a des espaces publics numériques qui sont super cool, qui sont évidemment en partenariat avec le département et du coup on peut, pour les allocataires du RSA, leur mettre des ateliers ! Et ça, ils ont 20h et c'est renouvelable une fois. Et donc cette dame, elle y est allée. En plus, déjà ça lui a fait voir du monde parce qu'elle était un peu isolée quand même donc ça lui a fait voir du monde. Et puis maintenant, alors c'est pas une geek hein, mais elle allume l'ordi, elle a une adresse mail, elle va sur son compte Caf, elle fait sa DTR. Voilà, elle sait comment ça marche, elle ira pas se créer un compte Instagram demain mais en tout cas elle sait, elle sait faire ses démarches, quoi ! Voilà ! Ou alors du moins, elle sait qu'elle peut aller à l'espace public numérique si elle est un peu en difficulté parce qu'ils peuvent y aller aussi librement.

Cécile, assistante sociale, 30 ans, statut privé, Pôle Insertion, Drôme.

En envoyant cette allocataire vers une association, il s'agit d'agir sur son rapport au temps, comme si ces interventions ponctuelles permettaient de structurer l'insertion des chômeur.ses. La prise en charge associative est ici « pensée comme un moment d'inflexion de la trajectoire des personnes à court terme, pour des effets de long terme » (Blum, Neuberg, 2019, p. 119), l'enjeu étant *in fine* qu'iels adhèrent à la norme institutionnelle d'autonomie. L'âge joue ici un rôle structurant car elles considèrent qu'iels ne pourront pas retourner sur le marché du travail et qu'iels ne savent pas se servir des outils informatiques. Cécile rencontre Madame Albert lors d'un rendez-vous suivi. Il s'agit d'une personne de plus de 50 ans, qui a travaillé toute sa vie à l'usine et par la suite, a eu de gros problèmes de santé. Elle vient ici négocier le remplissage de la déclaration trimestrielle de ressources. Evoquant ne pas savoir se servir des outils informatiques, l'assistante sociale pourrait le faire à sa place. Mais elle refuse et l'inscrit aux ateliers

numériques. Elle la soupçonne de toucher le RSA sans être à la recherche d'un emploi. Elle tire cette conclusion de l'attitude que Madame Albert a eu lors du premier entretien, m'expliquant qu'elle « a du toupet ». A leur première rencontre, Madame Albert lui a pris le contrat d'insertion des mains et a recopié ce qu'il y avait d'écrit dans son ancien contrat d'insertion qu'elle avait apporté. Stupéfaite, Cécile n'a rien dit. Lors du deuxième rendez-vous, l'assistante sociale explique « ne pas vouloir se faire avoir ». Elle lui demande de ne pas recopier son ancien contrat et l'incite à participer aux ateliers numériques. Pour cette travailleuse, l'objectif est qu'elle fasse, à terme, ses démarches seules tout en l'insérant dans un réseau social afin qu'elle ne soit plus isolée. Pour éviter l'enlèvement, elle intervient sur le rapport au temps de cette personne, structure son emploi du temps par des activités associatives. En lui faisant faire ses démarches, Cécile cherche à la mettre en mouvement, à la rendre active considérant que cela peut transformer ses conditions d'existence.

Au-delà de cette économie morale de l'emploi (Fassin *et al.*, 2013) visant à responsabiliser les chômeur.ses, « faire faire » à ces individus est une stratégie pour alléger la charge de travail des professionnelles lorsque celle-ci est trop importante :

Anne reçoit une dame qui ne parle pas bien français. Elle lui imprime le papier pour la carte solidarité transport dont elle ne bénéficie pas. Cette personne est hébergée chez une religieuse. Anne écrit sur un post-it ce que la sœur religieuse doit faire pour envoyer ce courrier. Pendant l'entretien, il est très difficile de comprendre l'allocataire. Elle a été malade, nous dit avoir travaillé. Anne lui imprime le dossier de CMU-c et note de nouveau sur post-it à l'attention de la sœur qu'il faut le remplir et l'envoyer à la SECU<sup>97</sup>. Le RDV se termine à plus de 17h30 et Anne a encore des dossiers à terminer.

Observation directe, entretien de diagnostic, 9 octobre 2019, Pôle Insertion, Paris.

Anne, une professionnelle de métier, reçoit une dame âgée qui ne maîtrise pas le français. A l'origine, cette personne devait être reçue par une collègue se situant du côté du professionnalisme organisationnel qui lui a délégué cette allocataire à la suite d'une erreur dans la planification des rendez-vous. Face à cette surcharge de travail imprévue, Anne ne fait pas les démarches à la place de cette chômeuse, d'autant plus qu'il ne s'agit pas de l'un de ses suivis. « Faire faire » les démarches administratives en les déléguant à l'entourage de cette allocataire lui permet de continuer à avancer sur ses dossiers en cours et de ne pas finir trop tard. En effet, au moment de cette observation, Anne a accumulé une dizaine d'heures supplémentaires sur son compte agent qu'elle ne peut pas récupérer. Le travail supplémentaire qu'elle fournit et l'élargissement de ses horaires pour aider sa collègue ne sont donc pas rémunérés

---

<sup>97</sup> Sécurité Sociale

amenant à déléguer les tâches sur l'entourage de cette chômeuse. La charge de travail est un critère déterminant chez les professionnelles pour « faire faire » les démarches aux accompagnés.es.

- b) Les tensions aux guichets : orienter les chômeur.ses vers des employé.es subalternes

Lorsque les termes de l'échange se détériorent, les professionnelles orientent les chômeur.ses vers des prestataires ou des ateliers internes aux agences. Leur « faire faire » les démarches permet de rompre l'interaction lorsque des tensions apparaissent. A Pôle Emploi, les conseillères à l'emploi orientent les chômeur.ses vers l'espace numérique. Ce sont ainsi les services civiques qui s'en occupent :

Dans l'espace numérique, une conseillère double la queue avec une chômeuse : celle-ci est extrêmement énervée. La conseillère arrive près d'un service civique pour que la demandeuse d'emploi puisse contacter sa conseillère. La demandeuse d'emploi, visiblement asiatique, explique qu'elle a besoin d'une formation et c'est pour cela qu'elle doit contacter sa conseillère. La conseillère lui demande : « avez-vous votre adresse mail et votre mot de passe ? ». La demandeuse d'emploi explique qu'elle veut une formation. La conseillère réitère calmement sa question. La demandeuse d'emploi explique qu'elle ne parvient pas à contacter sa conseillère. La conseillère en question lui dit plus fermement : « écoutez-moi Madame, ce n'est pas la question que je vous pose, je vous demande si vous avez votre adresse mail et votre mot de passe pour envoyer un message à votre conseillère ». La demandeuse d'emploi répond oui. La conseillère la laisse entre les mains du service civique en lui disant en levant les yeux au ciel et à voix basse « bon courage ».

Observation participante dans l'espace numérique de Pôle Emploi, 8 octobre 2018

Entre cette conseillère à l'emploi et cette chômeuse, le dialogue est particulièrement difficile à établir. La chômeuse parle très mal français et la conseillère suit la règle bureaucratique selon laquelle les chômeur.ses devraient obligatoirement passer par leur compte personnel pour contacter leur conseillère. La tension monte en raison visiblement d'une incompréhension entre les deux interlocutrices. La conseillère finit par adopter un ton ferme et autoritaire. Son mécontentement se manifeste par son « bon courage » adressé au service civique en levant les yeux au ciel. En laissant la chômeuse aux mains d'un service civique, la conseillère opère une stratégie d'évitement pour « garder la face » (Goffman, 1974) c'est-à-dire qu'elle se retire afin d'éviter tout éclat de voix. Par cette stratégie, elle délègue les tâches réalisées dans l'espace numérique aux services civiques. Ainsi, ces derniers récupèrent le « sale boulot » (Hughes, 1996b) des conseillères en s'occupant des chômeur.ses qui ont un comportement inapproprié aux yeux de ces dernières.

**Conclusion partielle.** Comme le souligne Jean-Marie Pillon et Sandrine Garcia (2021), la dématérialisation amène les professionnelles à « arbitrer entre les cas pour rationaliser leur travail, afin

d'être à la hauteur des exigences formulées par l'organisation » (p. 12). Cet arbitrage se fait selon trois critères : la valeur sociale des chômeur.ses, la charge de travail des professionnelles, et leur conception du travail. De ce fait, elles adoptent des attitudes différenciées avec les chômeur.ses. A l'exception des chômeur.ses en situation d'urgence sociale et/ou ne maîtrisant pas la langue française, il s'agit de les faire adhérer à l'injonction institutionnelle d'autonomie en les rendant actif.ves. Pour cela, elles leur « font faire » ou les « laissent faire ». Elles ont ainsi le sentiment de rendre service aux chômeur.ses en mobilisant une économie morale de l'emploi (Fassin *et al.*, 2013) en les conformant aux normes promues par les politiques d'activation. Or, comme le souligne Everett C. Hughes (1996b) « *"servir" s'oppose à "desservir", et [...] la frontière qui les sépare est mince indistincte et mouvante* » (p. 62). Il invite à prendre ses distances avec cette notion car rendre service consiste aussi bien « *à faire quelque chose pour quelqu'un, ou sur quelqu'un* » (p. 62) et que ce « *"pour" peut souvent être transformé en "à"* » (p. 62). Or, quand les chômeur.ses ne remplissent pas les outils de gestion informatisés, lorsqu'ils ne font pas leurs démarches administratives ou de recherche d'emploi pour des raisons qui leur incombent, les pratiques des professionnelles desservent les chômeur.ses.

## II. L'ambivalence des outils de gestion : travailler sur ou contre les chômeur.ses

Depuis les années 1990, le contrôle des assistés est devenu un axe majeur des politiques sociales à travers l'évolution du système juridique, la mise en œuvre de statistiques, la division du travail et le déploiement de dispositifs de gestions informatisés (Dubois, 2021). C'est aussi durant cette période qu'émerge la notion d'accompagnement qui apparaît « comme une forme douce et euphémisée du contrôle, ne serait-ce que par l'exigence d'une présence à une convocation » (Vivès, Sigalo Santos, Pillon, Dubois, Clouet, 2023, p. 11). La notion est chargée d'ambivalence, ce que les pratiques des conseillères à l'emploi et travailleuses sociales mettent en lumière. Elles oscillent entre le soutien et la sanction, entre l'indulgence et différentes formes de pression sur les chômeur.ses. En étudiant les pratiques médicales, Julius Alfred Roth (1972) montre que certaines informations (situation familiale, type d'emploi, nature des plaintes médicales, attitudes) jouent dans la catégorisation morale des patients au point que les médecins distinguent les patients méritants de ceux qui sont non méritants. A Pôle Emploi et dans les Pôles Insertion, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales utilisent la dématérialisation pour distinguer les « bons » des « mauvais » pauvres. Elle donne la preuve ou non que les chômeur.ses sont actif.ves selon qu'ils remplissent leur profil de compétences, selon qu'ils fassent leurs démarches en ligne ou pas. Par ailleurs, à Pôle Emploi, depuis la mise en œuvre du profil de compétences, les conseillères à l'emploi peuvent contrôler si les chômeur.ses recherchent un emploi. En effet, leurs actes sont tracés sur l'outil de gestion. Néanmoins, toutes les professionnelles n'utilisent pas la dématérialisation comme un outil de contrôle des chômeur.ses. On montrera alors que selon leurs normes de professionnalisme, elles ont des pratiques rigoristes (travailler contre) ou au contraire, des pratiques

souples (travailler sur) aux guichets et modulent l'utilisation des outils de gestion selon l'une ou l'autre des positions.

### A. Soupçonner et contrôler les chômeur.ses : les pratiques rigoristes au guichet

Les professionnelles ayant des pratiques rigoristes au guichet appartiennent majoritairement au professionnalisme organisationnel. Elles ont tendance à transformer la dématérialisation en ne la réduisant plus à un support visant à rendre actif.ve les chômeur.ses mais en en faisant un outil de contrôle aux guichets. On peut en ce sens dire qu'elles sont loyales (Hirschmann, 1995) vis-à-vis des institutions dans la mesure où elles ajustent leurs pratiques au renforcement des contrôles au guichet. Elles montrent alors qu'elles sont utiles à l'organisation. La frontière sociale est assez ténue entre ces professionnelles et les chômeur.ses parce qu'elles sont en situation d'instabilité sociale ou professionnelle et sont majoritairement issues de classes populaires. On retrouve plus rarement des professionnelles de métier, également instables socialement ou professionnellement et issues de classes populaires. Les pratiques de contrôle permettent de maintenir une distance sociale avec elle.eux, d'autant plus affirmée que leur parcours professionnelle a été émaillé de contrats précaires et de licenciements à l'image des individus qu'elles reçoivent au guichet. Mais pour ces professionnelles, ces interruptions sont des événements normaux qu'elles sont parvenues à surmonter. Ces discours sont un moyen de se distinguer d'elle.eux et de justifier des pratiques de contrôle : parce qu'elles « s'en sont sorties », il n'y a pas de raison pour que les chômeur.ses ne fassent pas de même.

#### 1. Accumuler les preuves de l'absence d'adhésion à la norme institutionnelle d'autonomie

Avant d'entamer toute procédure de contrôle des chômeur.ses, ces conseillères à l'emploi et ces travailleuses sociales accumulent des indices via les outils informatiques pour prouver une absence d'adhésion à la norme institutionnelle d'autonomie des chômeur.ses. Les entretiens reposant essentiellement sur du déclaratif, les professionnelles réalisent tout « un travail de référencement à des pratiques ou des situations déjà observées, à des vérités connues, déposées dans des formules de sens commun, des idées reçues, des stéréotypes permettant d'orienter le jugement » (Weller, 1999, p. 69). Elles s'appuient pour cela sur les outils de gestion informatiques qui servent à tracer « la multiplication de démarches de quête d'emploi et [à accumuler des] indices permettant de satisfaire aux contrôles des guichets de l'État social » (Demazière, 2017, p. 9).

a) Des conseillères à l'emploi équipées d'outils informatiques pour contrôler les chômeur.ses

Cela est particulièrement visible à Pôle Emploi car les conseillères sont équipées d'un ensemble d'outils de gestion avec lesquels elles tracent les comportements des chômeur.ses :

Jean me présente sur son ordinateur le cas d'un homme au chômage depuis 2000. « Tu vois, lui, j'arrive pas à le coincer ». Les conclusions d'entretien que Jean me montre font état d'un chômeur qui tient un journal de bord de sa recherche d'emploi qu'il présente à chaque entretien. Celui-ci comptabilise une centaine de CVs envoyés sur plusieurs mois « mais je suis sûr qu'il me raconte des bobards » me dit Jean. Il lui propose une formation que le chômeur refuse. Le conseiller lui demande donc de se rendre à la Cité des Métiers et sur le site de l'ONISEP. En janvier 2018, la personne au chômage affirme ne pas pouvoir s'y rendre pour cause d'hospitalisation. En février 2018, il affirme s'y être rendu mais ne pas avoir défini pour autant son projet. Le conseiller l'envoie donc faire une formation. Jean me dit « Vu que j'arrive pas à le coincer sur la recherche d'emploi, je vais le coincer sur la formation. Il n'a pas le droit de refuser plus de deux fois.

Observation directe, 19 avril 2018, Pôle Emploi

Jean est un conseiller à l'emploi proche de la retraite, du côté du professionnalisme de métier. Pour vérifier que les chômeur.ses adhèrent à la norme institutionnelle d'autonomie, il s'appuie sur des écrits qui sont autant de preuves de la mise en activité des chômeur.ses. Tout d'abord, il se fie au journal de bord papier que ce chômeur tient et qui liste les offres d'emploi auxquelles il a postulé. Néanmoins, certains indices amènent le conseiller à douter de la sincérité de la recherche d'emploi de ce chômeur. Il soupçonne ce chômeur de remplir un tableau de bord papier sans postuler auprès d'entreprises. Par conséquent, il pense que ce tableau de bord papier est fictif. Ce soupçon se renforce lorsqu'il constate pendant l'observation que cet individu n'a pas rempli son profil de compétences. Enfin, la consultation des cinq dernières conclusions d'entretien<sup>98</sup> amène Jean à penser qu'il lui « raconte des bobards ». Bien que cet écrit se fonde sur du déclaratif, l'accumulation des conclusions d'entretien où les conseillères notent que les chômeur.ses ne se sont pas rendu.es en formation ou ne sont pas venu.es en entretien est un support de jugement pour les professionnelles. Elles l'interprètent comme un manquement dans la recherche d'emploi, notamment lorsque les différentes solutions proposées (définition du projet professionnel, formations etc) ne sont pas prises en compte par ces dernier.ères. Les conseillères y voient dans ce cas des défauts dans la mise en activité des chômeur.ses, alimentant leurs soupçons.

---

<sup>98</sup> Il s'agit d'un écrit de 400 caractères affilié au dossier des chômeur.ses visant à inscrire les termes de l'échange lors d'un rendez-vous (cf chap. 1).

Avec la dématérialisation, les professionnelles se sont réapproprié la conclusion d'entretien pour en faire un outil venant étayer les soupçons qu'elles émettent vis-à-vis des chômeur.ses qui n'adhèreraient pas à la norme institutionnelle d'autonomie. Il s'agit moins tant d'un outil pour insister sur les qualités des chômeur.ses en vue d'un recrutement (Pillon, 2015c) que d'un d'outil visant à les contrôler. L'enquête ethnographique donne même à voir un processus de rédaction collective de la conclusion d'entretien, une organisation collective du contrôle à Pôle Emploi. En assistant à une altercation entre une professionnelle et un chômeur, Jeannette, une conseillère à l'emploi âgée d'une trentaine d'année, en CDD, qui adhère aux normes du professionnalisme organisationnel, rédige la conclusion d'entretien de telle sorte à instiller le doute sur la sincérité de la recherche d'emploi de la personne rencontrée :

Jeannette revient à son bureau et rédige dans la conclusion d'entretien : « vous êtes arrivé avec une demi-heure de retard au rendez-vous. Vous expliquez que « vous n'avez pas de temps à perdre avec Pôle Emploi ». Vous vous dites autonome dans votre recherche d'emploi, je vous change de conseiller pour un accompagnement mieux adapté ».

Observation directe, entretien de suivi, Pôle Emploi, 30 janvier 2019

En cas de conflit en agence, les conseillères sont invitées à envoyer les chômeur.ses mécontents vers une autre collègue. Pour cela, elles doivent rédiger une conclusion d'entretien détaillant comment s'est passé l'entretien. En écrivant qu'il est arrivé en retard, en retraçant ses propos négatifs à l'égard de l'institution, Jeannette trace une attitude qui ne correspond pas aux normes institutionnelles d'une recherche active d'emploi. Au-delà d'une preuve accumulée dans un dossier, elle vise surtout à donner au collègue qui prendra la suite du suivi, les éléments qui lui permettront de contrôler ce chômeur. Dans ce cas précis, suite à l'altercation, une collègue vient voir Jeannette et lui conseille d'écrire qu'il est autonome dans la conclusion d'entretien : « s'il a dit qu'il était autonome, tu le mets en suivi et tu l'écris dans la conclusion d'entretien ». Ensuite, Jeannette va voir la directrice d'agence adjointe pour lui faire part de la situation. Cette dernière lui propose d'envoyer ce chômeur vers René qui, selon ses termes, « va le dresser lui ». René est un conseiller à l'emploi du côté du professionnalisme de métier, proche de la retraite, connu dans l'agence pour contrôler les chômeur.ses. Lorsque Jeannette revient à son bureau, elle reprend les éléments fournis par la directrice adjointe et sa collègue pour inciter son collègue à le contrôler, laissant ainsi suffisamment d'indices pour montrer que ce chômeur ne se conforme pas au comportement d'un chômeur responsable attendu par l'institution (« une demi-heure de retard au rendez-vous », « pas de temps à perdre avec Pôle Emploi »). Ainsi, lorsque les conseillères soupçonnent les chômeur.ses de ne pas adhérer à la norme institutionnelle d'autonomie en refusant la règle selon laquelle iels devraient être actif.ves dans leurs démarches, les professionnelles du côté du professionnalisme s'organisent avec la direction de l'agence pour resserrer le contrôle sur ce chômeur. La suite de l'histoire ne dira pas si René, un professionnalisme de métier, l'a sanctionné ou s'il s'est contenté de le menacer.

Au-delà des conclusions d'entretien, les conseillères à l'emploi se servent des jalons et du remplissage des CVs en ligne pour savoir si les chômeur·ses adhèrent à la norme institutionnelle d'autonomie. Là encore, elles utilisent les données produites par les outils de gestion informatisés pour les retourner contre les chômeur·ses :

Olivia : En règle générale, quand vous leur demandez, ils sont tous super autonomes, ils savent tous tout faire tout seul. [...] En général, ils vous disent « je suis autonome, c'est bon, je sais faire ». Donc, en général ce que je fais, c'est que je leur laisse 15 jours, je mets un jalon à 15 jours en leur disant : « voilà si dans 15 jours votre CV, il est pas à jour et que vous êtes pas visible par les employeurs, j'irai vérifier »

Olivia, conseillère à l'emploi, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Drôme

Olivia fait partie des professionnelles de métier, issue de classes populaires. La mère d'Olivia était femme au foyer et son père dirigeait une petite usine. Au moment de l'enquête, elle occupe un poste à mi-temps à Pôle Emploi. En effet, elle a en parallèle monté son entreprise mais son capital économique est insuffisant pour quitter Pôle Emploi. En position de retrait (Sainsaulieu, 1977) dans l'organisation, elle est socialement proche des chômeur·ses qu'elle reçoit. Contrôler les chômeur·ses permet ainsi de se distinguer d'elle.eux. Pour cela, elle se sert des outils de gestion informatiques pour distinguer le vrai du faux dans les affirmations de ces derniers. Les pratiques d'Olivia sont représentatives de la manière dont les conseillères procèdent pour mettre en regard les affirmations des chômeur·ses et leurs actes concrets de recherche d'emploi. Elles les incitent à remplir le profil de compétences lors d'un premier rendez-vous. Dans un premier temps, elles les laissent faire puisqu'ils arrivent en affirmant aux conseillères qu'ils sont autonomes. A la suite de plusieurs rencontres, s'ils n'ont toujours pas rempli le profil, elles posent un jalon dans leur outil de gestion en saisissant une date limite à laquelle les chômeur·ses doivent avoir réalisé leur CV en ligne. A date, une alerte remonte sur leur tableau de bord leur indiquant de vérifier que les chômeur·ses ont rempli leur profil de compétences. Si ce n'est pas fait, elles les convoquent une nouvelle fois, soit, pour les envoyer vers un atelier afin de leur faire faire leur CV en ligne, soit, pour les dénoncer au contrôle de recherche d'emploi<sup>99</sup>. Les signaux produits par les outils informatiques sont donc un moyen d'exercer un contrôle sur les chômeur·ses.

Ces pratiques de contrôle s'inscrivent également dans des rapports sociaux de sexe, de race et de classe comme en témoigne Sophia, une conseillère à l'emploi appartenant au professionnalisme organisationnel :

---

<sup>99</sup> Le contrôle de recherche d'emploi est un organisme créé au sein de Pôle Emploi ayant pour but de contrôler les chômeur·ses. Cf à ce sujet Vivès et al., (2023). *Chômeurs, vos papiers !* Raisons d'agir, Paris.

Sophia : Donc tu vois, là, dès qu'elle me ramène ses concours administratifs à chaque entretien, je sais qu'il y a un problème ! Mais elle est jeune, elle a déjà travaillé donc je la laisse un temps, jusqu'à ce qu'elle revienne avec un truc un peu plus... Et puis là, c'est le ramadan, donc encore pire pour elle, elle est pratiquante mais heu... mais si, tu le vois, au bout d'un moment [qu'elle te raconte des histoires].

Sophia, conseillère à l'emploi, 45 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

Bien que les conseillères reçoivent une formation portant sur les enjeux de discrimination, les stéréotypes raciaux demeurent. Durant ces journées, les formateurs leur apprennent à se départir de leurs stéréotypes raciaux pour éviter de juger les chômeur.ses. Elles ont pour principale conséquence d'aseptiser le discours des conseillères à l'emploi à ce sujet. Ainsi, comme le souligne Didier Fassin (2006) concernant les questions raciales, les mots ont tendance à se dérober, le sujet étant relativement tabou en France. Ainsi, pour nommer les personnes racisées sans créer la polémique ou la méprise, les conseillères à l'emploi parlent de « faire le ramadan » ou de « porter le foulard ». En ciblant la religion plutôt que la couleur de peau des chômeur.ses, la discrimination est bien présente<sup>100</sup>. Prises dans leurs stéréotypes raciaux, les conseillères soupçonnent fréquemment les femmes musulmanes de ne pas rechercher d'emploi alors même, que dans ce cas précis, cette femme passe les concours administratifs. Sophia décide alors de contrôler ses pratiques de recherche d'emploi :

MH : Et qu'est-ce que tu fais quand...

Sophia : Là par exemple pour le CV, elle me dit "je vous promets ce soir, je le fais." Mais je sais qu'elle le fera pas donc je lui dis "dès lundi, je vais vérifier, je vais vérifier votre dossier, si vous l'avez pas fait, vous allez avoir une nouvelle convocation ». Et puis là, ça l'embête de venir à Pôle Emploi. Donc je lui dirai "vous viendrez ici, faire votre CV, ici en bas". Elle me dit "ah non non, s'il vous plaît, ne me faites pas venir" "ah bah oui ! De toute façon ça fonctionne pas avec vous autrement donc heu..." et là, ils comprennent que c'est terminé en fait.

Sophia, conseillère à l'emploi, 45 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris.

---

<sup>100</sup> En déjeunant un midi dans l'agence où travaille Sophia, j'assiste à une scène qui me marque particulièrement. Lucas, un conseiller à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel, explique qu'il a reçu une femme portant la burqa et qu'il a été très gêné ne sachant pas s'il devait lui demander de l'enlever. Sophia est particulièrement virulente à son égard : « tu aurais dû lui demander de l'enlever et si elle voulait pas, il fallait pas la recevoir ! On est un service public ici ! ». Lucas se justifie en expliquant qu'il méconnaissait la loi à ce sujet et Sophia lui réplique : « non mais c'est très clair, dans un service public on ne porte pas de signe religieux vraiment visible ! ». Ces échanges marquent une frontière ténue entre un travail d'insertion socio-professionnel et un travail d'intégration. Abdelmalek Sayad (1999) souligne que les deux termes sont poreux, la notion d'insertion ayant supplanté celle d'assimilation puis d'intégration. Les pratiques de contrôle via les outils informatiques outrepassent ici l'adhésion ou non à la norme institutionnelle d'autonomie. Elles s'ancrent dans des rapports sociaux de sexe, de race et de classe qui visent à exiger une adaptation des chômeur.ses racisé.es à la société dans laquelle ils vivent.

Pour la contrôler, Sophia utilise les outils de gestion mis à sa disposition. Elle pose un jalon dans son outil de gestion. A date, elle vérifie que la chômeuse a rempli son profil de compétences. De plus, elle le note dans les conclusions d'entretien. Si Sophia contrôle cette chômeuse, c'est pour mieux s'en distinguer alors qu'elles sont socialement proches. En effet, Sophia est immigrée et issue de classes populaires. Dans son pays d'origine, son père est exploitant agricole et sa mère femme au foyer. Durant l'entretien que je mène avec elle, Sophia explique qu'elle a « toujours travaillé » manière de faire remarquer qu'elle s'est intégrée à la société, contrairement aux chômeur.ses racisées qu'elle reçoit aux guichets. Tout indique que les pratiques professionnelles de Sophia ont pour but de disqualifier les chômeur.ses racisées pour mieux valoriser sa position sociale.

b) Des travailleuses sociales moins équipées d'outils informatiques pour contrôler les chômeur.ses

Chez les travailleuses sociales, les pratiques de contrôle sont différentes. Elles disposent de moins d'outils informatiques à cette fin. Dans la Drôme, l'absence d'une plateforme interconnectée empêche de tracer les actes d'insertion des chômeur.ses. A Paris, en résistant à l'utilisation de Pep's, les travailleuses sociales ne peuvent pas non plus suivre les actes répétés de recherche d'emploi ou d'insertion des chômeur.ses. Elles ont à disposition d'autres outils comme le contrat d'engagement réciproque dématérialisé :

MH : Face aux gens qui vous disent quand ils sont au RSA « bah, j'ai rien fait », comment vous argumentez là ?

Pascale : Et ben, en fait, je le mets [dans le contrat d'engagement réciproque]. Enfin, je le mets... en fait la personne, par exemple, j'ai une dame qui devait s'inscrire à Pôle emploi. Ben : « Madame ne s'est toujours pas inscrite à Pôle emploi » et après je lui ai lu hein ! Voilà, « moi je mets ce que vous me dites. Après, c'est l'adjointe insertion qui prendra la décision ». Voilà.

Pascale, assistante sociale, 36 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Drôme

Pour cette travailleuse sociale du côté du professionnalisme organisationnel, arrivée il y a trois ans au Pôle Insertion, le contrat vise à vérifier que les allocataires exécutent les tâches qu'elle leur a demandé de faire au rendez-vous précédent. Le contrat est donc un moyen de contrôle écrit visant à tracer la liste des choses à faire par les allocataires, formalisant des engagements qui peuvent se retourner contre eux. Dans ce cadre, les dispositifs de gestion informatiques n'ont pas renouvelé les pratiques de contrôle des travailleuses sociales. En effet, cet usage du contrat d'engagement réciproque fait suite au grand retournement de la dette sociale dans les années 2000 (Astier, 2007), c'est-à-dire à ce moment où la dette collective vis-à-vis des pauvres s'est retournée en une dette individuelle des pauvres vis-à-vis de la société. Aujourd'hui, le contrat d'engagement réciproque est utilisé par les travailleuses sociales à des fins de contrôle alors même qu'à sa création en 1988 lors de la mise en place du RMI, le législateur avait

fait preuve d'une grande souplesse vis-à-vis du contrat d'insertion en affaiblissant sa portée juridique. En d'autres termes, « le contrat d'insertion, à l'origine conçu comme un instrument de sécurisation du droit au revenu et de support du droit à l'insertion, a dérivé vers une forme de contrepartie au droit social » (Duvoux, 2007, p. 453) pour être utilisé aujourd'hui par certaines travailleuses sociales comme un instrument de contrôle des chômeur.ses.

Si le contrat d'engagement réciproque n'a pas renouvelé les pratiques bureaucratiques du contrôle au guichet, d'autres outils de gestion informatisés viennent compléter ces pratiques depuis la dématérialisation à l'image du rappel de rendez-vous par SMS. Lors du premier entretien d'inscription, les travailleuses sociales sont chargées de vérifier qu'elles ont le numéro de téléphone des allocataires afin qu'ils reçoivent un rappel par SMS de leur rendez-vous au Pôle Insertion. A Paris, lorsque les allocataires ne sont pas venus aux rendez-vous malgré ce rappel, les travailleuses sociales le notent dans Pep's en cliquant sur un onglet « pas venu au rendez-vous ». Elles ont ensuite 10 jours pour éditer un courrier les informant qu'ils ont 30 jours pour reprendre contact avec le service. Si dans les 30 jours, les allocataires n'ont pas téléphoné, envoyé un mail ou qu'ils ne se sont pas rendu.es à l'accueil, elles procèdent à une carence c'est-à-dire une réduction de 100 € de leur allocation par mois dans un premier temps. Si les allocataires ne se sont toujours pas manifesté.es, la réduction du RSA est dégressive jusqu'à la radiation. Ce dispositif de rappel par SMS est venu durcir les pratiques de contrôle des travailleuses sociales à l'image d'Hélène, travailleuse sociale du côté du professionnalisme organisationnel :

MH : Si par exemple une personne ne se rend pas du tout au rendez-vous, qu'elle ne t'a pas prévenu, est-ce que heu, tu reportes le rendez-vous ou est-ce que tu enchaînes sur une procédure de carence ?

Hélène : Non, je fais une mise en demeure ouais. [...] Quand je suis arrivée au Pôle Insertion, peu de temps après, a été mis en place le rappel SMS etc. donc j'ai compris pourquoi il voulait qu'on mette leur numéro (elle rit) . Et heu....

MH : Du coup à chaque fois, ça permet ?

Hélène : Bah ça permet quand on saisit un rendez-vous, que la personne ait une confirmation SMS, un rappel la veille. Ce qui est plutôt pas mal (silence) . D'où la mise en demeure parce que là, bon, c'est vrai que... si les gens n'appellent pas rien, on peut se dire quand même, ils ont eu le rappel et tout ! Voilà.

Hélène, assistante sociale, 38 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris

Avec la mise en place des rappels de rendez-vous par SMS, Hélène a durci ses pratiques de travail. Elle fait les mises en demeure de façon systématique, estimant que les allocataires ont reçu une alerte la veille et qu'ils ne sont pas venu.es aux rendez-vous volontairement. Parce qu'ils ont eu ce rappel de SMS avant, elle considère qu'ils font exprès de ne pas se rendre au Pôle Insertion, signe, selon elle,

qu'iels ne sont pas dans une démarche de recherche d'emploi. De ce fait, elle n'hésite pas à engager une procédure de sanction.

## 2. Menacer les chômeur.ses : une forme de virilité chez les professionnelles de classes populaires

Parmi l'ensemble des professionnelles, celles appartenant du côté du professionnalisme organisationnel, plutôt issues de classes populaires, s'appuient sur l'accumulation des preuves informatiques pour aller à la confrontation avec les chômeur.ses. Ces altercations visent à ce qu'iels adhèrent aux normes institutionnelles de recherche d'emploi. Elles le présentent souvent comme un moyen de leur « rendre service ». Richard Hoggart (1970) note que la force verbale est caractéristique des classes populaires : « c'est ainsi que la langue populaire et l'action oratoire qui l'accompagne sont plus abruptes, moins enrobées de circonlocutions et d'atténuations que celle des autres groupes sociaux » (p. 133). Dans son étude le monde privé des ouvriers, Olivier Schwartz (1990) analyse que la légitimité professionnelle des hommes se construit aussi bien sur la qualification et les compétences que sur la virilité et l'affrontement. Concernant les femmes, Christelle Avril (2014) met en évidence dans son étude sur les aides à domicile une forme de virilité au féminin pour celles déconsidérant le travail relationnel. On montrera alors que les conseillères à l'emploi s'appuient sur cette virilité au masculin pour se légitimer dans un « métier de femmes » tandis que la virilité au féminin est un moyen de mettre à distance *le care*. On rappelle ici que le *care* est qualifié par le dévouement et mobilise des sentiments comme l'amour, la bienveillance, et le soin aux autres qui sont, selon des stéréotypes de sexe, des qualités qui seraient plutôt féminines (Laugier, Paperman, 2006 ; Molinier, 2013). Dans tous les cas, l'utilisation de la force verbale est une façon d'asseoir sa domination sociale lorsque les professionnelles sont socialement proches des chômeur.ses.

### a) Une domination masculine sur les chômeur.ses dans un « métier de femmes »

A Pôle Emploi, les conseillers<sup>101</sup> à l'emploi n'hésitent pas à aller à la confrontation avec les chômeur.ses quand, après avoir consulté les différents outils de gestion informatisés, ils les soupçonnent de ne pas rechercher d'emploi :

Jules : Moi, je leur dis mon boulot, c'est de vous accompagner. Si vous êtes proactif, je le serai aussi. Si vous êtes pas actif, moi, j'essaierai de faire mon boulot, mais ce sera plutôt le contrôle de recherche d'emploi, le CRE [Contrôle de Recherche d'Emploi], qui viendra vous chercher. Je

---

<sup>101</sup> On écrit ici « conseiller » au masculin puisque nous focalisons notre attention sur les hommes. N'ayant pas rencontré de travailleurs sociaux issus de classes populaires et appartenant au professionnalisme organisationnel, on se concentrera sur les conseillers à l'emploi.

fixe les règles au premier entretien. [...] Le méchant, ce ne sera pas moi. Par contre, je n'aurai pas de scrupule à un moment donné à mettre un coup d'électrochoc si je vois que la personne est perdue.

MH : C'est quoi mettre un coup d'électrochoc ?

Jules : C'est appeler la personne en disant que vous n'avez pas répondu à des offres d'emploi, qu'est-ce qui se passe ? Il y a des gens qui m'ont posé la question en disant « pourquoi j'ai reçu un contrôle de recherche d'emploi ? » (long silence).

Jules, conseiller à l'emploi, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Drôme

Très concrètement, le « coup d'électro-choc » pour ce conseiller vise à appeler les chômeur.ses puis à les dénoncer au contrôle de recherche d'emploi. Avant d'arriver chez Pôle Emploi, il a travaillé dans l'humanitaire auprès d'organisations internationales en tant que consultant puis a souhaité mettre un terme à sa vie d'expatrié. Au moment de l'entretien, Jules est en situation de déclassement professionnel. En effet, il est en CDD pendant 18 mois à Pôle Emploi. Il est, par ailleurs, dans une situation sociale particulièrement instable. Issu de classes populaires, son père était agriculteur et sa mère saisonnière, la frontière sociale avec les chômeur.ses qu'il reçoit est relativement mince. Avoir une attitude viriliste au guichet permet de mettre à distance les chômeur.ses qu'il reçoit, de s'en distinguer en mettant en avant le pouvoir de sanction dont il dispose. L'enjeu est ici de sanctionner, d'après sa catégorie morale, les « mauvais » pauvres c'est-à-dire les chômeur.ses qui pourraient trouver un emploi mais qui ne font pas les démarches nécessaires pour en trouver un. Les pratiques de sanction sont déterminées par les répétitions des absences aux rendez-vous tracées dans les logiciels de gestion, les rappels par mail pour les CVs non-remplis en ligne, l'absence de réponse aux offres d'emploi envoyées. Ce sont autant de signes amenant les conseillers à l'emploi à adopter une attitude de contrôle viriliste au guichet, considérant que les chômeur.ses ne seraient pas actif.ves dans leurs démarches.

Ces attitudes sont aussi un moyen pour ces hommes de se distinguer dans un métier majoritairement exercé par des femmes. Être dans l'adversité est un moyen de montrer qu'ils ne font « pas du social » :

MH : Alors avec ce public qui n'a pas envie, comment tu fais ? Tu les convoques, tu les convoques pas ?

Lucas : Je les convoque quand même et j'applique la règle qui doit être appliquée. Voilà. Et, souvent, moi j'utilise la méthode de l'électrochoc (silence). C'est à dire que j'y vais franco quoi.

MH : La règle ?

Lucas : Bah j'y vais franco dans ses droits et ses devoirs et je n'hésite pas deux secondes à la radiation ou au contrôle ou tout ce qu'il faut quoi ! Moi, il m'est arrivé d'aller jusqu'au bout, je vais

jusqu'au bout des choses quoi ! C'est à dire que je suis pas là pour faire... Mon métier ne consiste pas à faire du social ! C'est la vision de certaines : "on est dans le social, les pauvres, na na na, si on les radie les conséquences na na na". Pour moi c'est pas lui rendre service, d'accord ? Donc pour moi, y'a une règle, elle est claire, elle est définie et ça peut être justement des fois d'être, pour ce public-là hein, des fois d'être dans la confrontation, l'électrochoc. C'est lui rendre service dès l'instant où on le confronte à la réalité, qu'il va se rendre compte par lui-même que finalement voilà.

Lucas, conseiller à l'emploi, 40 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris

Les conseillers à l'emploi comme Lucas issus de classes populaires s'approprient les règles bureaucratiques du contrôle des chômeur.ses (« y'a une règle, elle est claire, elle est définie ») pour en faire un usage viriliste (« être dans la confrontation, l'électrochoc »), permettant à la fois de marquer une distance sociale avec des chômeur.ses majoritairement issus de classes populaires comme eux et de se distinguer dans un métier majoritairement occupé par des femmes.

Pour Lucas, il s'agit de mettre en évidence que ses pratiques sont différentes de ses collègues féminines. Adopter une attitude viriliste au guichet est un moyen de neutraliser le caractère genré du métier (« mon métier ne consiste pas à faire du social ! C'est la vision de certaines »). Il s'oppose ainsi à ses collègues en montrant qu'il ne mobilise pas les mêmes compétences qu'elles, telles que l'empathie, la compréhension, l'écoute, pour « rendre service » aux chômeur.ses. En effet, en travaillant dans un « métier de femmes » (Perrot, 1987), se joue une remise en cause de leur masculinité, une dévalorisation sociale et professionnelle. Pour éviter d'être rapproché des traits supposés féminins, les conseillers comme Lucas, masculinisent leur travail en mettant en scène leur virilité qu'ils associent à des pratiques de contrôle.

Au-delà de se distinguer de ses collègues au féminin, adopter une attitude viriliste au guichet permet aussi d'asseoir son pouvoir d'homme blanc sur des chômeur.ses racisé.es. En effet, Lucas travaille dans un arrondissement avec une forte ségrégation spatiale. Au cours de l'entretien, il explique que les pratiques de travail dans l'arrondissement populaire dans lequel il travaille sont différentes d'« une agence qui est dans le 16<sup>ème</sup> ou dans le 14<sup>ème</sup> où bah là c'est pas le même public donc c'est pas la même approche heu... voilà, donc le travail n'est pas le même ». Parmi ce public qu'il qualifie à plusieurs reprises de difficile, Lucas distingue « ceux qui veulent s'en sortir » du public qui est « de toute façon, difficile parce que bah, pas envie de bosser, pas envie de travailler, parce qu'ils sont là que pour les allocations et c'est tout ! Et il faut (hésitant)... c'est pas de la discrimination, c'est pas du jugement, c'est pas quoi que ce soit de tel, c'est une réalité ». En se voyant obligé de préciser que ses propos ne sont pas de la discrimination, Lucas vise en creux les personnes racisées. Parce qu'ils n'auraient « pas envie de bosser », réitérant des stéréotypes racistes, il affirme que les pratiques de travail ne seraient pas les mêmes d'un arrondissement à l'autre, justifiant une attitude qui soit dans l'adversité avec cette

population spécifique. Or, Lucas est un conseiller à l'emploi du côté du professionnalisme organisationnel. Issu de classes populaires, ses parents étant artisans dans le BTP, son attitude viriliste peut être lue comme un moyen d'assurer une domination sur les classes sociales populaires dont ils cherchent à se distinguer.

b) Une mise à distance du *care* pour les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales

Chez les conseillères à l'emploi issues de classes populaires, l'adoption d'une attitude viriliste au guichet permet de mettre à distance le *care* à l'image des aides à domicile étudiées par Christelle Avril (2014). Expliquant qu'elles ne sont pas « assistantes sociales », il s'agit d'une part de marquer une différence avec un métier dont elles critiquent l'approche complaisante avec les chômeur.ses là où le leur consisterait en un rappel aux normes de la responsabilité, de l'autonomie, de l'activité qui permettraient aux accompagnés de trouver un emploi. En expliquant qu'elles ne sont pas « leur mère », il s'agit de montrer qu'elles ne veulent pas entrer dans une relation interpersonnelle avec les chômeur.ses. Véronique, une conseillère à l'emploi dont le père était ouvrier à l'usine et la mère assistante maternelle, appelle un chômeur pour un entretien téléphonique. Celui-ci ne répond pas. Mais Véronique ne s'en arrête pas là :

A 11h35, Véronique a un appel téléphonique. La personne au chômage ne répond pas. Elle laisse une première trace écrite dans la conclusion d'entretien « je vous appelle une première fois, sans réponse ». Quelques minutes plus tard, elle le rappelle. La personne ne répond toujours pas. Elle lui laisse un message : « vous m'aviez prévenu lors de notre dernier rendez-vous que vous pourriez être indisponible pour des raisons familiales. Je vous avais donné la démarche à suivre (remplir ses jours de congé). Je ne vois rien dans votre dossier. Je vous envoie une convocation pour un entretien physique ». En raccrochant violemment le téléphone, elle s'exprime haut et fort : « non mais il va arrêter de se foutre de ma gueule lui ! » Puis elle réfléchit : « il est au bled pépère... Bon, bah, je voulais pas le faire déplacer pour lui proposer une prestation mais vu qu'il ne répond pas au téléphone, et bien, il va se déplacer pour un entretien! »

Observation Pôle Emploi, entretien de suivi, 13 mars 2019

Véronique convoque ce chômeur à des fins de contrôle, le soupçonnant de ne pas chercher d'emploi. Son jugement moral repose ici sur des stéréotypes raciaux. En voyant sur son outil de gestion qu'il a un nom à consonnance maghrébine, ce chômeur se trouverait « au bled » au moment de l'entretien. Ses soupçons sont à l'origine de plusieurs actes qu'il n'a pas réalisés informatiquement. Il n'a pas déclaré ses jours de congés et il n'a pas non plus rempli son profil de compétences. Après cet épisode, elle parle haut et fort, indique que ce chômeur se « fout de ma gueule ». Derrière son bureau, elle adopte une attitude viriliste.

En comparaison, j'ai pu observer des situations similaires chez les travailleuses sociales, bien qu'elles soient plus rares. En effet, elles s'appuient plus difficilement sur des outils de gestion informatisés car elles en disposent en moins grand nombre que les conseillères à l'emploi. Le traçage moins précis des chômeur.ses fragilise leur attitude de contrôle. Néanmoins, elles n'hésitent pas à investiguer l'utilisation des outils de gestion informatiques de Pôle Emploi pour contrôler les chômeur.ses. Marie-Ange, une assistante sociale du côté du professionnalisme de métier, se fonde sur l'utilisation de ces outils pour renforcer son jugement moral au sujet d'un allocataire qu'elle accompagne :

L'entretien avec l'allocataire se passe très mal. Quand il arrive dans son bureau, Marie-Ange se connecte sur PEP's puis regarde la situation du monsieur. Elle voit qu'il est radié de Pôle Emploi depuis mai 2019. Elle s'énerve. Le chômeur, que nous appellerons Jérémie, explique qu'il a fait toutes les démarches de recherche d'emploi qu'elle lui a demandées de faire. [...] Marie-Ange lui reproche de ne pas avoir été actif dans sa recherche d'emploi. Jérémie s'énerve en lui expliquant qu'il ne comprend pas pourquoi il a été radié de Pôle Emploi alors qu'il a fait toutes les démarches nécessaires pour sa recherche d'emploi et n'a pas honoré un rendez-vous qu'il justifie, ce qui entraîne pour lui, sa radiation. Marie-Ange lui dit alors « non mais attendez, vous avez un compte personnel Pôle Emploi, comment ça se fait que vous soyez pas au courant ? ». Jérémie lui rétorque : « J'ai jamais été sur mon compte personnel, je sais pas, c'est où ? » Marie-Ange lève les yeux au ciel et lui dit que cela sert à communiquer avec Pôle Emploi. Il lui explique qu'il n'a jamais eu de nouvelles de Pôle Emploi. [...] Elle écrit alors dans le contrat d'engagement réciproque « Monsieur ne s'est pas investi au Pôle Insertion ni dans sa recherche d'emploi ».

Observation, Marie-Ange, assistante sociale, 57 ans, statut public, Pôle Insertion, Paris

Marie-Ange est une assistante sociale issue de classes populaires. Elle explique qu'elle n'a pas de repères parentaux parce qu'elle a grandi en foyer. Travailleuse sociale du côté du professionnalisme organisationnel, elle a obtenu un doctorat qu'elle n'est pas parvenue à valoriser professionnellement. Elle a par ailleurs été cadre mais a été rétrogradée en raison d'un problème d'encadrement avec l'équipe. En situation de déclassement professionnel, elle n'apprécie plus le travail relationnel avec les chômeur.ses ce qui se traduit par des pratiques de contrôle qu'elle mène de manière régulière, à tel point que sa hiérarchie ne la soutient pas toujours. Dans ce cas, l'entretien se déroule de manière assez violente. Elle parle fort, a une attitude menaçante à l'égard de l'allocataire qui reste sans voix. Lorsqu'il quitte son bureau, elle le qualifie de « passif », parce qu'il a réécrit un contenu similaire d'un contrat d'engagement réciproque à l'autre et parce qu'il n'a pas utilisé les outils de gestion mis à sa disposition par Pôle Emploi. En effet, lorsqu'elle constate qu'il n'a jamais utilisé son compte personnel à Pôle Emploi, ce qui explique qu'il en soit radié parce qu'il n'a pas pointé, Marie-Ange a une attitude assez virulente à son égard. Cela marque pour elle une absence d'adhésion à la norme institutionnelle d'autonomie. En écrivant dans le contrat d'engagement réciproque que ce chômeur « ne s'est pas investi

au Pôle Insertion ni dans sa recherche d'emploi », elle donne des éléments nécessaires à la commission départementale, chargée d'étudier son dossier, pour le sanctionner.

Si les professionnelles appartenant au professionnalisme organisationnel ont davantage tendance à contrôler les chômeur.ses pour se distinguer d'elle.eux en raison de leur proximité sociale, les professionnelles de métier ont plutôt tendance à s'indigner du contrôle des chômeur.ses car cela entrave la relation de confiance qu'elles ont tissé avec elle.eux. Par conséquent, elles ont plutôt tendance à s'arranger avec ces règles pour maintenir ce travail relationnel qu'elle valorise dans leur métier.

## B. S'indigner du contrôle des chômeur.ses : les pratiques souples au guichet

Les professionnelles ayant des pratiques souples au guichet sont seulement des professionnelles de métier, à l'exception de l'une d'entre elle sur laquelle je reviendrai spécifiquement. Travailler au contact des classes populaires ne constitue pas un risque de remise en question de leur position sociale car leur travail est l'aboutissement d'une carrière professionnelle. Parce que leur expérience du chômage a été particulièrement éprouvante, elles ont tendance à valoriser le travail relationnel et à avoir un regard plutôt compréhensif, voire misérabiliste, à l'égard des chômeur.ses. Si ces expériences les amènent à être plutôt compréhensives à l'égard des chômeur.ses, il ne faut pas négliger la question de la valorisation de leur profession. Eviter de contrôler les chômeur.ses permet de renverser les perceptions négatives que qu'iels portent sur elles au regard du durcissement des politiques d'activation. Parce qu'elles sont perçues comme incarnant l'Etat, ces politiques tendent à dévaloriser leur profession. Dans ce contexte, et comme le souligne Everett C. Hughes (1996b), « il arrive très souvent que les gens qui exercent un métier tentent de modifier l'idée que s'en font leurs différents publics » (p. 77). Pour cela, adopter des stratégies pour éviter les procédures de contrôle permet de modifier la conception que leurs interlocuteur.trices se font de leur travail. Il s'agit ainsi de le rendre tolérable voire valorisant pour elles-mêmes et pour les autres.

### 1. Les pratiques d'esquives du contrôle des chômeur.ses

Pour amener les chômeur.ses à se « mettre au travail » pour rechercher un emploi, les professionnelles de métier ont plutôt tendance à utiliser la rhétorique, à tenter de se montrer convaincantes lors des rendez-vous d'accompagnement en mettant en avant des arguments spécifiques plutôt qu'à utiliser les outils de gestion informatisés pour contraindre leurs interlocuteur.trices. En se référant à l'écoute, à la compréhension, les hommes valorisent plutôt une masculinité respectable (Rivoal, 2021 ; Coquard, 2022), c'est-à-dire d'adopter une masculinité plus conforme aux normes d'une culture dominante. Il s'agit de s'écarter des normes de virilité pour marquer son ascension sociales. Les femmes ont tendance à utiliser *le care* comme ressource (Skeggs, 2015) c'est-à-dire qu'elles font du dévouement « une façon de se valoriser et d'investir en elles-mêmes, une possibilité de “faire quelque chose de leur vie” ». Il leur

permet d'être reconnues comme respectables, responsables et adultes » (p. 110). Si Beverley Skeggs analyse ce phénomène chez les classes populaires, on peut l'étendre ici aux travailleuses sociales en situation de reclassement social. On montrera malgré tout que lorsque leurs démarches n'aboutissent pas, elles adoptent deux attitudes distinctes vis-à-vis des « mauvais » pauvres : elles les laissent dans les files actives ou elles les menacent sans aller jusqu'à la procédure de sanction. Dans un contexte de renforcement des politiques d'activation contribuant à délégitimer leur profession car elles sont les premières interlocutrices des chômeur.ses, éviter de les contrôler constituent un moyen de revaloriser leur profession.

a) Une masculinité respectable pour les conseillers à l'emploi et les travailleurs sociaux

Les conseillers à l'emploi et les travailleurs sociaux qui adoptent une attitude serviable au guichet et qui esquivent les pratiques de contrôle sont des professionnels de métier issus des classes populaires ou des classes moyennes. Il s'agit pour les premiers de se distinguer du stigmate de la virilité des classes populaires et d'adopter une forme de masculinité respectable pour marquer leur ascension sociale. Pour les seconds, il s'agit de se conformer aux normes d'une masculinité de classes supérieures qu'ils ont intériorisées par leur éducation. En étant à l'écoute, dans la compréhension, ces hommes réinvestissent un travail relationnel qu'ils valorisent et qui correspond à la conception qu'ils ont de leur métier.

Faire preuve d'une masculinité respectable consiste à éviter l'affrontement avec les chômeur.ses et à apaiser les tensions :

Gaël : comme moi, j'essaie de libérer la parole et de leur faire dire ce qu'ils ont envie de dire et que de toute façon moi, c'est pas ma fonction de le contrôler ou quoi que ce soit, je lui dis "dites-moi !". Moi j'ai pas... je suis pas le conseiller robot là où vous lui dites des choses et il tape [sur son ordinateur]. C'est pas comme ça que ça se passe ! Il faut que vous me disiez ce qu'il se passe dans votre tête, il faut que vous me disiez ce que vous... la vérité ! Je suis pas là pour vous sanctionner mais expliquez-moi !

Gaël, conseiller à l'emploi, 59 ans, statut public, Pôle Emploi, Paris.

Gaël est un conseiller à l'emploi, du côté du professionnalisme de métier, issu de classes sociales supérieures. Son père était diplomate et sa mère femme au foyer. Quand il reçoit des chômeur.ses en entretien, Gaël met en évidence qu'il ne trace pas tout ce que les chômeur.ses lui disent sur son outil de gestion. Il se distingue de ses collègues qui sont exhaustifs dans les informations notées sur leur outil de gestion. Ces pratiques de rétentions d'information, déjà étudiées par des agents du guichet (Spire, 2008 ; Dubois, 2010) sont un moyen d'éviter de donner des prises aux contrôles de la recherche d'emploi. En engageant la discussion, Gaël cherche à comprendre la situation des chômeur.ses pour mieux atténuer,

dans l'écriture de la conclusion d'entretien, les possibilités d'un contrôle des chômeur.ses en difficulté pour retrouver un emploi.

Une autre manière de ne pas contrôler les chômeur.ses est de laisser les « mauvais » pauvres dans les portefeuilles et de ne pas s'en occuper. Léopold, un conseiller à l'emploi dont le parcours professionnel a été marqué par la précarité, adopte cette attitude :

Léopold : Ah. Alors là encore, on est limité par le temps. Je pourrai heu... je pourrai heu m'acharner en essayant de voir pourquoi la personne ne cherche pas du travail. Alors je suis bien conscient hein heu... au bout d'un certain temps on est démotivé, beaucoup de gens qui ne cherchent pas de travail, c'est par démotivation, c'est pas par heu (il cherche ses mots), par heu... (court silence), fainéantise, quoique parfois ça peut être le cas, où par heu... contre-patriotisme, je sais pas trop comment dire tu vois, c'est vraiment... mais ça, ça peut se comprendre. Et là, il faudrait mettre en place des choses etc mais j'ai pas le temps et je préfère consacrer mon temps, bah, à des gens avec qui je peux vraiment travailler avec qui je peux remettre des offres d'emploi plutôt que de passer du temps dans la surveillance, le contrôle, la vérification etc... Parce que ça prend beaucoup de temps en fait. Je réponds à ta question ?

Léopold, conseiller à l'emploi, 38 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris

En détournant les procédures de contrôle, il s'agit de ne pas reproduire sur les chômeur.ses les contrôles dont il a fait l'objet lorsqu'il était lui-même au chômage. Désormais en CDI, cette stabilité dans l'emploi lui permet d'aménager les règles bureaucratiques sans craindre une remise en cause de sa position sociale et professionnelle. Concernant spécifiquement les « mauvais » pauvres, il les laisse dans son portefeuille, « au fond du tiroir » comme il le dit plus tard dans l'entretien que je mène avec lui. Au-delà d'avoir des pratiques professionnelles qui correspondent à la conception qu'il a de son métier, cela lui permet également d'alléger sa charge de travail en ne convoquant pas les chômeur.ses qui ne cherchent pas d'emploi en entretien. Néanmoins, il m'explique un peu plus tard que cette attitude est assimilée à « une faute professionnelle » selon ses propres termes. Mais Léopold préfère contourner les procédures de contrôle plutôt que de s'y conformer. Cela accentue leurs charges de travail en plus de réaliser une tâche assimilée aux gendarmes qu'il trouve déplaisante. La création du Contrôle de Recherche d'Emploi (CRE) à Pôle Emploi lui fait dire que ce n'est pas aux conseillers à l'emploi de se préoccuper du contrôle. Par conséquent, il délègue cette tâche au contrôle de recherche d'emploi. Lorsqu'il est contraint par les requêtes ordonnées par la direction d'agence de convoquer les chômeur.ses, il écourte les rendez-vous afin de ne pas passer trop de temps avec ces chômeur.ses, manière, là aussi, d'alléger sa charge de travail.

Pour contourner les procédures de contrôles, les travailleurs sociaux ne saisissent pas systématiquement les convocations dans leur outil de gestion :

Pierre : Moi je... je ne rentre pas... je rentre une convocation sur deux, heu, c'est à dire que je convoque quand je n'ai pas vu les gens depuis longtemps mais très souvent je me mets à la disposition des gens donc quand les gens me contactent... moi j'ai pas besoin de rentrer dans le logiciel, je regarde mon planning et ça suffit pour leur proposer un rendez-vous, c'est à leur demande, je sais qu'ils seront là, je leur fais même pas de convocation !

Pierre, agent d'insertion, 43 ans, fonctionnaire cat. B, Pôle Insertion, Paris

Pierre, un agent d'insertion du côté du professionnalisme de métier, explique ici qu'il convoque les allocataires du RSA sans passer par l'outil de gestion. Pour cela, il attend que ces derniers le contactent lorsqu'ils se trouvent face à un problème social ou une suspension de leur allocation. Il leur donne un rendez-vous en regardant les disponibilités sur son agenda informatique. Par conséquent, les chômeur.ses ne reçoivent pas l'alerte SMS leur rappelant 48 heures avant qu'ils ont un rendez-vous. Par ailleurs, s'ils sont absents, cela n'engendre pas de procédures de suspension des allocations du RSA. Il s'agit là d'un acte de résistance pour ne pas être assimilé aux yeux des chômeur.ses à un contrôleur de l'Etat social et ainsi, continuer à maintenir avec elle.eux une relation de confiance à laquelle il attache une grande importance.

Ces différentes pratiques, qu'elles soient de freinage ou de dissimulation des chômeur.ses, sont des stratégies trouvées par les conseillers pour que les chômeur.ses ne les assimilent pas à la figure du contrôleur. Elles permettent de faire perdurer une relation de confiance qu'elles valorisent particulièrement dans leur travail. Il arrive parfois qu'elles rendent visibles ces pratiques. En mobilisant le *care* contre le contrôle, il s'agit aussi de valoriser leur profession aux yeux des chômeur.ses, de se rendre indispensable en montrant qu'elles aménagent les règles bureaucratiques dans un contexte d'automatisation des services.

b) Le *care* contre le contrôle pour les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales

Les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales du côté du professionnalisme de métier opposent le *care* aux procédures de contrôle. En mobilisant le registre compassionnel, en mettant en évidence que le chômage isole les individus, elles développent un discours d'utilité sociale pour montrer que le contrôle est incompatible avec leur travail relationnel. De ce fait, elles cherchent à tenir à distance les outils de gestion informatisés, souvent assimilés à un mécanisme de contrôle par les chômeur.ses, durant les entretiens pour privilégier l'écoute :

Amélie : Moi déjà, j'essaye et vraiment, de laisser l'outil numérique vraiment en second plan. Attention, on reste quand même sur une relation humaine. Et ça je le perds pas de vue parce que c'est quand même ça, mon cœur de métier c'est ça : c'est l'interaction que je vais avoir avec le

demandeur d'emploi ! Première chose ! Et après tous les outils numériques sont des supports qui vont venir nous aider !

Amélie, conseillère à l'emploi, 30 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris

Amélie est une conseillère à l'emploi du côté du professionnalisme de métier. Cette conseillère ayant connu la précarité, l'accompagnement repose pour elle sur la relation humaine, sur l'échange avec les chômeur.ses, sur les émotions dans l'interaction. En effet, ayant connu des périodes de chômage lors desquelles elles considèrent que les conseillères à l'emploi ne l'ont pas aidée dans sa recherche d'emploi, elle souhaite ne pas réitérer cette expérience vécue avec les chômeur.ses qu'elle accompagne. Ces conceptions du métier propres au professionnalisme de métier nourrissent ses usages de l'outil informatique. Avant que les chômeur.ses n'arrivent en entretien, elle ne consulte pas les anciennes conclusions d'entretien pour ne pas se faire une idée du profil qu'elle reçoit. Elle se contente de consulter la synthèse afin de voir si les chômeur.ses ont toujours leurs droits et anticiper ce qu'elle pourra leur proposer comme prestation pour les aider dans leurs démarches de recherche d'emploi. Cela évite de construire des préjugés sur une attitude antérieure et d'avoir, selon ses propos, un regard « neuf » sur les chômeur.ses. Par ailleurs, pendant l'entretien, elle essaye de ne pas utiliser les outils informatiques. Ainsi, elle met en scène sa disponibilité avec les chômeur.ses, feignant de ne suivre les procédures bureaucratiques. Elle redéfinit son rôle de conseillère à l'emploi en l'investissant d'une dimension plus « sociale » conduisant à revaloriser sa profession aux yeux des chômeur.ses. Mais, comme toutes les procédures sont dématérialisées à Pôle Emploi, elle doit malgré tout faire avec l'informatique en entretien. Amélie réalise le strict nécessaire à savoir remplir les conclusions d'entretien avec les chômeur.ses et modifie l'ORE avec elle.eux s'il doit être mis à jour. En limitant le temps passé sur les outils informatiques, elle consacre aussi davantage de temps avec les chômeur.ses en entretien pour les aider à faire un CV en ligne qui, selon elle, sera plus opérationnel pour leur recherche d'emploi.

Lorsque les conseillères à l'emploi rencontrent des chômeur.ses dont la situation médicale ou sociale ne leur permette pas de retrouver un travail, elles s'octroient des marges de manœuvre pour éviter toute procédure de contrôle :

Perrine : Moi j'ai eu un monsieur comme ça qui ne peut plus travailler en boulangerie. Ça lui est interdit médicalement de travailler en boulangerie. C'est son métier qu'il adorait mais c'est interdit, il n'a plus le droit de mettre un pied en boulangerie. Donc j'ai quand même, j'avais posé la question à l'époque : "je fais comment ?" parce qu'il y a aussi la possibilité de noter un projet, ou création ou un projet métier. Lui il avait pas encore de projet puisque ça venait de lui arriver. Mais on m'a dit "si, tu fais l'offre raisonnable d'emploi sur son métier de boulanger par exemple". Sauf que j'avais mis (l'ORE à) 1/4h de chez lui, un très bon salaire, j'avais essayé de réduire au maximum... (les chances qu'il reçoive une offre).

Perrine, conseillère à l'emploi, 42 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris

Perrine est une conseillère à l'emploi se situant du côté du professionnalisme organisationnel. Elle fait partie des professionnelles ayant connu des périodes de chômage au cours desquelles leur relation avec leur conseillère ne leur a été d'aucun recours. Au regard de cette expérience, elle a elle-même une image assez négative de la profession. Pour la revaloriser, il s'agit de rendre visible son pouvoir discrétionnaire en aménageant les règles bureaucratiques qui pourraient engendrer une suspension de l'indemnité chômage. Face à un chômeur anciennement boulanger qui ne peut plus exercer ce métier en raison d'une allergie à la farine, Perrine subvertit les procédures de contrôle. L'ORE est un outil réglementaire que les conseillères à l'emploi doivent renseigner en entretien. Elles saisissent les critères (métier recherché, distance, salaire, type de contrat, durée du travail etc) selon lesquels les chômeur.ses seraient prêts à accepter une offre d'emploi s'ils en reçoivent une. Or, pour ce chômeur, Perrine est confrontée à un problème car, en raison de son problème médical, elle ne peut pas inscrire « boulanger » dans le métier recherché. En effet, il pourrait recevoir une offre d'emploi et s'il en refuse plus de deux, il pourrait être radié de Pôle Emploi. Afin de limiter la réception automatique de ce type d'offre d'emploi pour ce chômeur, Perrine a détourné l'outil de gestion. Elle limite la distance entre le domicile et le lieu de travail et saisit un salaire particulièrement haut. A l'instar de ce qu'analysait Jean-Marc Weller (1999) avec l'informatisation du travail des agents de guichet « les innovations obligent les agents à réviser leurs façon de faire et les contraignent d'inventer de nouvelles normes de travail afin de pouvoir rendre compatibles des impératifs qui, pris un à un, ne le sont pas » (p. 193). Ainsi, par cette démarche, elle rend compatible le travail relationnel qu'elle valorise avec les contraintes réglementaires. Par cette démarche qu'elle rend visible en entretien devant ce chômeur, il s'agit de mettre en scène son pouvoir discrétionnaire et ainsi de jouer un « bon rôle » (Hughes, 1996b) aux yeux des chômeur.ses pour revaloriser sa profession.

Parmi les stratégies que les professionnelles utilisent pour éviter que les chômeur.ses ne soient sanctionnées, elles ne font pas partir les courriers de sanction lorsqu'ils ne sont pas venu.es aux rendez-vous alors que ces derniers ont un caractère obligatoire. Les travailleuses sociales ont une grande marge de manœuvre à ce sujet car la procédure de contrôle n'est pas automatisée dans les Pôles Insertion :

Elise : Par exemple, une relance, une mise en demeure, tu as 10 jours, si tu le fais au 11ème, niveau informatique ça passe plus donc il faut refaire une invitation, un rendez-vous normal, ça peut plus être une mise en demeure parce que tu es hors période. Voilà.

MH : Toi ça t'arrive d'être hors-période ?

Elise : Heu, ça m'est arrivé une ou deux fois ouais. Bon après, j'ai envie de dire, y'a pas mort d'homme ! Tu redonnes rendez-vous à la personne, en fait le processus recommence.

Elise, conseillère en économie sociale et familiale, 46 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris

Elise est une travailleuse sociale du côté du professionnalisme de métier. Issue de classes moyennes, elle a travaillé dans un autre département où les procédures de contrôle des allocataires étaient beaucoup moins strictes que ce qu'elle voit à Paris. Socialisée à cette pratique, elle continue à détourner les outils informatiques pour éviter de sanctionner les chômeur.ses. Ainsi, elle ne respecte pas toujours le délai pour envoyer les mises en demeure, c'est-à-dire le courrier visant à avertir les chômeur.ses qu'ils sont passibles d'une sanction car ils ne sont pas venus aux rendez-vous. Face à une absence, les travailleuses sociales ont deux possibilités. Soit elles inscrivent immédiatement dans leur outil de gestion « report de rendez-vous » afin d'éviter les démarches administratives de contrôle, soit elles renseignent dans leur outil informatique qu'ils ne sont pas venus aux rendez-vous en cliquant sur la case « pas venu ». Dans ce cas, ils ont une dizaine de jours pour se manifester auprès du Pôle Insertion. S'ils se sont manifesté.es, les travailleuses sociales planifient un autre rendez-vous. Dans le cas contraire, elles devraient envoyer une mise en demeure sous une dizaine de jours. Néanmoins, Elise oublie parfois d'envoyer cette mise en demeure ce qui rend la procédure de sanction caduque. Derrière le « y'a pas mort d'homme », elle minimise son oubli, manière de mieux mettre en lumière sa responsabilité dans le fait que ces chômeur.ses ne soient pas sanctionné.es. Il s'agit par là de mettre en évidence qu'elle adopte une conduite éthique qui respecte les raisons pour lesquelles elle s'est engagée dans le métier.

Si les professionnelles de métier sont majoritaires à avoir des pratiques souples au guichet, il n'en demeure pas moins que sur mon terrain d'enquête, j'ai rencontré une professionnelle du côté du professionnalisme organisationnel ayant également adopté ces pratiques :

Anna : Donc on reçoit les allocataires dans ce cadre-là. Et donc soit ils viennent soit ils viennent pas. Il peut y en avoir qui ne vienne pas la première fois... Et bon, moi je suis pas très rigoureuse là-dessus, mais normalement il faut les mettre en demeure, donc sur notre fichier informatique indiquer qu'ils sont pas venus... [...] Et donc à une époque j'avais mis en place une stratégie. Je mettais un rendez-vous en disant : « bon bah écoutez on se met un rendez-vous à telle date, si vous avez la réponse, vous annulez le rendez-vous et vous me donnerez ce qu'il faut. Et sinon on se verra ». Et ça marchait plus ou moins parce que les gens quand ils viennent pas, on envoyait au système la mise en demeure et parfois j'oubliais de les faire parce que ça m'intéresse moins... »

Anna, assistante sociale, 37 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris

Si Anna « oublie » de faire les mises en demeure dans les dix jours suivant l'absence d'un allocataire au rendez-vous, c'est qu'elle travaille dans une agence où la directrice a tendance à temporiser le déploiement de la dématérialisation. Cet exemple met en évidence que les encadrantes de proximité jouent un rôle important dans l'exercice du pouvoir discrétionnaire des travailleuses (Evans, 2011). Protégée par une cadre de proximité ayant un parcours de formation identique au sien, sa pratique discrétionnaire visant à ne pas contrôler les chômeur.ses n'est pas sanctionnée. Au-delà d'être une tâche déplaisante, ne pas envoyer les mises en demeure est un moyen de montrer qu'elles adoptent des

conduites conforment à son engagement dans le métier. Pourtant, Anna met bien un rendez-vous sur son planning, signe qu'elle s'occupe des personnes qu'elle accompagne, qu'elle fait preuve d'un certain dévouement. Ne pas envoyer les mises en demeure lorsqu'ils ne viennent pas est moins tant un oubli qu'une manière de se satisfaire en se sentant utile socialement par l'évitement d'une procédure de sanction.

Pour autant, si le *care* est mobilisée contre les procédures de contrôle des chômeur.ses, il n'en demeure pas moins qu'elles différencient malgré tout les « bons » des « mauvais » pauvres. En effet, les pratiques sont souvent adossées à une économie morale de l'emploi (Fassin *et al.*, 2013) promouvant les normes d'activation :

MH : Toi tu, par exemple quand y'a quelqu'un qui vient pas, tu as tendance à mettre en carence tout de suite ou tu trouves des arrangements ?

Maëlys : Bah, bon, quand je connais les gens, je fais un petit rappel par téléphone. Je dis "bah alors, je vous attendais à 11h !" "Ah... quel jour on est ?" Je leur dis "bah, vous avez pas reçu le texto ?" parce que y'a un texto de rappel maintenant... "ah bah j'ai plus mon portable..." et heu, voilà. Après, comme je tombe beaucoup sur les répondeurs, je dis "bah, il faut pas faire ça à un employeur, il faut être au taquet avec votre portable" et ouais, j'envoie le courrier qui est un peu menaçant mais qui fait revenir la personne. Mais il faut qu'il y ait aucune conséquence tu vois ?

Maëlys, assistante sociale, 32 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris

Maëlys est une assistante sociale du côté du professionnalisme de métier. Elle refuse de mettre en œuvre les pratiques visant à sanctionner financièrement les allocataires qui ne se sont pas rendus aux rendez-vous. Pour cela, elle appelle les chômeur.ses. Celle.eux qui répondent sont excusé.es et leur rendez-vous est reporté. Concernant celle.eux qui ne répondent pas, elle leur envoie un courrier d'avertissement afin de les « faire revenir ». Issue de classes moyennes, Maëlys adopte un discours très condescendant et infantilisant. En expliquant aux chômeur.ses qu'ils ne peuvent pas se comporter de telle manière avec des employeurs en ne se rendant pas aux rendez-vous ou en ne répondant pas au téléphone, elle les amène à avoir une attitude qui correspond aux normes d'activation, c'est-à-dire être actif.ves et responsables. Il s'agit de les conformer à cette attitude par diverses formes d'avertissement.

A Pôle Emploi, les conseillères ont une marge manœuvre beaucoup plus restreinte pour éviter de faire partir le courrier d'avertissement de radiation lorsque les chômeur.ses ne sont pas venues aux rendez-vous. En effet, au bout de 24h, un courrier part automatiquement du logiciel de gestion. Pour éviter de faire partir ce courrier, les conseillères à l'emploi doivent agir sur l'outil de gestion avant ce délai :

Amélie : Même si je devrais pas le faire, je saisis une conclusion d'entretien, ce qui annule tout de suite les avertissements. Je laisse pas partir ! Attention, si je vois que c'est répété, que c'est tout le temps la même chose... après si le gars ne me donne pas de nouvelles, bah j'attends qu'il vienne

justifier à l'accueil quoi. Mais dans la majeure partie des cas, c'est une incohérence ou alors, ils se trompent dans les dates ou dans les jours. Je vais pas mettre à mal le demandeur d'emploi. D'accord ? Ma volonté, c'est pas de le saquer et de le... de le désinscrire ! J'irai vraiment toujours dans son sens. Tant que je peux l'aider, je le ferai. Et un demandeur d'emploi qui vient 5 jours après en me disant "écoutez, j'ai oublié", mes collègues certains, ils vont attendre un justificatif. Moi pas ! Ça peut arriver d'oublier. Je veux dire, je me mets à leur place aussi, ça m'est déjà arrivé d'oublier des rendez-vous !

Amélie, conseillère à l'emploi, 30 ans, statut privé, Pôle Emploi, Paris

Amélie distingue deux types de chômeur.ses. Selon leur valeur sociale, elle ne détourne pas les procédures de contrôle de la même façon. Il y a d'un côté les « bons » pauvres c'est-à-dire celle.eux qui viennent toujours aux rendez-vous. Par leur attitude, iels montrent qu'iels adhèrent à la norme institutionnelle d'autonomie. Pour éviter que ces chômeur.ses reçoivent un courrier d'avertissement de la part du conseil général en cas d'oubli exceptionnel, Amélie rentre une conclusion d'entretien fictive. Cela permet de tracer sur l'outil informatique un échange, bien qu'il n'ait pas eu lieu. Le courrier d'avertissement n'est pas envoyé et iels ne sont pas radiés. En revanche, pour les « mauvais » pauvres, c'est-à-dire celle.eux qui ne viennent pas en rendez-vous régulièrement, elle laisse partir le courrier. L'enjeu est alors de les amener à être des chômeur.ses actif.ves et responsables en les avertissant d'une radiation. Une fois qu'iels ont repris contact avec elle, Amélie ne leur demande pas de justifier leur absence. Ayant été au chômage plusieurs fois et ayant elle-même raté des rendez-vous, elle ne veut pas sanctionner les chômeur.ses ayant connaissance des difficultés financières qui peuvent en découler.

Si Amélie parvient à éviter de faire partir le courrier, les conseillères à l'emploi sont parfois prises dans différentes tâches qui composent leur journée. Elles ne pensent pas nécessairement à subvertir ces processus de contrôle automatisés. Pour les éviter, elles insistent auprès des chômeur.ses lors des entretiens sur les options dont iels disposent pour annuler ou reporter un rendez-vous :

Eva est en entretien avec une femme qui crée son entreprise. Comme c'est la première fois, qu'elle la rencontre, elle la sensibilise aux procédures de contrôle qui se renforcent en agence : « si vous avez des questions, parce que aujourd'hui y'a du contrôle, et ça peut vraiment vous embêter, vous venez à l'accueil pour poser des questions [...] Si vous voulez reporter vos rendez-vous parce que vous ne pouvez pas venir, envoyez moi un mail. Si vous partez en congé, il faut le déclarer. Si vous n'y arrivez pas, vous m'envoyez un mail et je le fais ».

Observation Pôle Emploi, entretien de suivi, 21 mars 2019.

Les conseillères à l'emploi n'hésitent pas à sensibiliser les chômeur.ses concernant le renforcement du contrôle lors des échanges. Ces précisions se font de manière orale et laissent pour seule trace écrite de cet échange un « je vous ai informé de vos droits et devoirs » dans la conclusion d'entretien. Eva,

conseillère à l'emploi appartenant au professionnalisme de métier, laisse juge les conseillères à l'emploi qui reliront les conclusions d'entretien quant aux procédures de contrôle à appliquer. Néanmoins, elle propose à cette chômeuse de remplir pour elle ses congés dans l'outil de gestion de telle sorte qu'elle ne soit pas convoquée en entretien et qu'elle rate un rendez-vous. Là encore, il s'agit de mettre en scène son pouvoir discrétionnaire, de rendre visible l'aide qu'elle peut leur apporter et ainsi, maintenir une relation de confiance avec les accompagnés.es.

## 2. Faire face aux augmentations des contrôles des chômeur.ses : l'*exit* ou la *voice*

Malgré ces marges de manœuvre, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales les plus stables socialement dénoncent ces processus de contrôle (*voice*) ou cherchent à quitter le métier (*exit*) face à l'augmentation des contrôles de Pôle Emploi et de la Caf. Pour Hirschmann (1995), la *voice* consiste à prendre la parole pour marquer son mécontentement tandis que l'*exit* consiste à prendre la porte. A la fin de l'enquête, Perrine, une conseillère à l'emploi explique qu'elle a demandé à sa hiérarchie de devenir médiatrice à Pôle Emploi, c'est-à-dire de servir d'intermédiaire lorsque les chômeur.ses sont contrôlées par l'organisme en charge du contrôle de recherche d'emploi :

Au cours de notre dernier échange, Perrine m'explique qu'elle a postulé pour être au service médiation : « j'ai demandé à postuler au service médiation, parce qu'avec tout ce qui se passe en ce moment à Pôle Emploi, le fait qu'on radie les gens à outrance et tout ça, moi je me sens plus utile à aller au service médiation un peu pour contrer cette politique.

Observation Pôle Emploi, 19 septembre 2019.

Dans la typologie d'Albert Hirschman (1995), l'*exit* est une défection et consiste à quitter l'organisation en manifestant silencieusement son mécontentement. Si Perrine est en désaccord profond avec la politique de l'institution, elle ne peut néanmoins pas se permettre de quitter Pôle Emploi compte tenu de sa situation familiale. Elle est locataire et sa fille poursuit des études à l'université. Le foyer a donc besoin de deux salaires pour subvenir à leurs besoins. En revanche, comme cela fait une dizaine d'année qu'elle est conseillère, son ancienneté lui permet de négocier un départ avec la direction d'agence vers un autre service de l'organisation. Elle souhaite partir vers le service de médiation afin de servir d'intermédiaire entre l'organisme en charge du contrôle de recherche d'emploi et les chômeur.ses pour négocier l'abandon des procédures de contrôle vis-à-vis d'elle.eux. A la fin de l'enquête, son départ a été refusé par les encadrantes de proximité qui, ayant connaissance de ses pratiques souples au guichet, ne souhaitent pas l'envoyer sur ce poste.

Il en va tout autrement pour Elsa. Arrivée il y a trois ans dans l'agence, elle ne peut se permettre de négocier un autre poste dans un autre service. Or, elle ne supporte plus l'accroissement des contrôles vis-à-vis des chômeur.ses et manifeste son impuissance face à cette situation :

Elsa reçoit un mail de contrôle. Au mois de mars, elle reçoit 4 avertissements du CRE de personnes contrôlées dans son portefeuille. Elle me montre alors les profils des personnes : sur les 4, 2 n'ont pas mis à jour leur profil de compétences, et 1 sur les 4 a un CV en ligne à jour mais non visible par les recruteurs. Sur le mail que Elsa reçoit, il est écrit : « nous procédons à un examen afin de vérifier le respect de l'obligation de réaliser des actes positifs et répétés en vue de la recherche d'emploi ». Elsa me montre un mail d'une personne sanctionnée par Pôle Emploi qui fait partie de son portefeuille : « l'examen ne permet pas de faire valoir des actes positifs de recherche d'emploi ». Elle me dit, « ça veut dire quoi des « actes positifs » de recherche d'emploi ? ».

Observation Pôle Emploi, entretien de suivi, 20 mars 2019

Elsa soupçonne que le Contrôle de Recherche d'Emploi s'appuie sur les données du profil de compétences pour contrôler les chômeur.ses. Ne sachant pas sur quels critères l'organisation en charge du contrôle de recherche d'emploi, le CRE, elle s'appuie, elle émet deux hypothèse : soit le profil de compétences n'est pas rempli, soit les chômeur.ses ne l'ont pas rendu visible aux employeurs. Elle incite alors les chômeur.ses à le remplir pour éviter un contrôle. Face à l'augmentation de ces contrôles, Elsa envisage de quitter Pôle Emploi. En effet, en entretien, elle explique qu'elle n'est pas « flic », qu'elle ne s'est pas engagée dans le métier pour vérifier que les chômeur.ses remplissent leur profil de compétences mais pour leur donner les ressources nécessaires à la reprise d'un emploi. Si elle envisage la défection, c'est parce que la personne avec laquelle elle vit a des revenus stables. N'ayant pas d'enfant et pouvant s'appuyer sur ses parents en cas de besoin, elle dispose donc d'un capital économique qui lui permet de quitter l'organisation.

Chez les travailleuses sociales, l'*exit* est difficilement envisageable car elles sont fonctionnaires. Pour changer de métier, il faudrait postuler sur un autre poste, ce qu'aucune d'entre elles n'envisage de faire en raison de la valorisation du travail relationnel avec les chômeur.ses. L'augmentation des contrôles par la Caf engendre des souffrances au travail chez ces travailleuses sociales qui se sentent souvent bien impuissantes :

Clara : la logique de la Caf c'est, par exemple je sais pas... je vais donner l'exemple d'une famille monoparentale avec deux enfants qui est en contrôle Caf, qui a vendu ses effets personnels, sa voiture, ses trucs. Au final il y a eu un redressement de 13 000 € de prestations sur deux ans ! La pauvre ! Et là, elle est encore en droit suspendu ! Alors, tu sais pas jusqu'à quand.... elle est partie, elle a rendu son appartement, elle se met chez son copain. Bah à un moment, il va falloir qu'elle se déclare en vie maritale ! Et elle aura encore moins ! Alors que déjà là, elle a rien, que tout est suspendu, que quand c'est rétabli, c'est affecté à la créance et alors, ça dure comme ça éternellement et tu te dis mais c'est pas possible et je suis l'interface de.... enfin je suis la personne qui est censée pouvoir l'aider là-dessus sauf que moi je suis impuissante heu (silence). Enfin, en

l'état actuel des choses qui... et c'est vraiment démoralisant (grand silence). D'où mon envie de passer à autre chose...

Clara, assistante sociale, 32 ans, fonctionnaire cat. A, Pôle Insertion, Paris.

Clara, une travailleuse sociale du côté du professionnalisme de métier, met en évidence que les contrôles de la Caf se sont renforcés ces dernières années. Pour Vincent Dubois (2021), l'intensification des contrôles est notamment due au déploiement des outils de gestion chargés de contrôler les chômeur.ses. La mise en place de bases de données croisant les informations des différentes institutions d'Etat (Caf, Pôle Emploi, Centre des impôts, Caisses de retraite) et le déploiement de statistiques prédictives, dont l'objectif est d'identifier les dossiers dits « à risques » à partir de critères rentrés dans les outils de gestion, en sont à l'origine. Face à toutes ces procédures et ces outils, Clara a pour unique outil une feuille de saisie dématérialisée dans laquelle elle demande une date pour le rétablissement des droits. En me rendant un jour avec elle à une conférence où la Caf présente ses prestations et les moyens de la contacter, Clara prend la parole de façon assez véhémement pour critiquer le renforcement des contrôles vis-à-vis des allocataires par l'institution :

« Quand nous on reçoit des allocataires où les droits sont suspendus, c'est sans fin. On fait la feuille de saisie, on nous répond qu'il faut préciser la situation sauf que nous, on sait pas pourquoi le droit de la personne a été suspendu. Nous, ce qu'on demande juste, c'est d'avoir des réponses sur le rétablissement des droits, sur les raisons de la suspension ! On se retrouve avec des allocataires aux situations très dégradées et on comprend pas pourquoi y'a eu un contrôle ! Des fois, c'est sans raison et vous trouvez la petite bête. Et nous derrière, on passe notre temps à rattraper ces contrôles Caf plutôt que d'accompagner les bénéficiaires pour un emploi ! ». Elle est applaudie par toute la salle.

Observation conférence Caf, 6 mars 2019

A défaut de pouvoir partir de l'organisation, Clara mobilise la *voice* (Hirschman, 1995), c'est-à-dire la prise de parole en adressant directement son mécontentement auprès de la Caf. Sa prise de parole vise à montrer que ces contrôles percutent le travail quotidien que mènent les travailleuses sociales avec les allocataires. La prise de parole permet ici de dénoncer les pratiques de contrôle de l'institution reposant sur des croisements de fichiers informatiques opaques dont elles ont parfaitement conscience. Cette protestation d'abord individuelle est soutenue par des applaudissements, marquant un soutien collectif à cette dénonciation sans pour autant créer de mobilisation.

**Conclusion partielle.** Si les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales se servent de la dématérialisation pour catégoriser les chômeur.ses en « autonomes » ou « pas autonomes », on a pu montrer que les outils de gestion informatisés servent à contrôler les chômeur.ses lorsqu'ils n'apportent pas les preuves informatiques de leur recherche d'emploi. Cela est particulièrement valable pour les

professionnelles du côté du professionnalisme organisationnel qui s'appuient sur les outils de gestion pour vérifier que les chômeur.ses se « mettent au travail » en recherchant un emploi, en faisant leurs démarches par elle.eux mêmes. Certaines adoptent même une attitude viriliste aux guichets à des fins de sanction vis-à-vis des « mauvais » pauvres. Les professionnelles de métier ont plutôt tendance à mettre les outils informatiques de côté, afin de ne pas préjuger de cette mise en activité ou non des chômeur.ses. L'enjeu est alors de valoriser leur profession auprès des chômeur.ses en montrant qu'ils sont capables d'aménager les règles bureaucratiques. Il n'empêche qu'elles font également une distinction entre « bons » et « mauvais » pauvres, menaçant les seconds de sanction s'ils n'apportent pas les preuves de leur adhésion à la norme institutionnelle d'autonomie.

## Conclusion du chapitre 5.

Bien que la dématérialisation recompose la division du travail aux guichets, on a pu mettre en évidence que les tâches se négocient entre les professionnelles et les chômeur.ses. Tout d'abord, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales s'approprient voire subvertissent l'injonction à « ne pas faire à la place des chômeur.ses ». Selon leur charge de travail, la conception de leur métier ou encore la « valeur sociale » (Glaser, Strauss, 1964) des chômeur.ses, elles les « laissent faire » « font faire » ou « font » (Bernard, 2014) à leur place. On a pu voir que ces pratiques sont intimement liées à la manière dont elles catégorisent l'autonomie des chômeur.ses. Il y aurait d'un côté celle.eux qui seraient autonomes avec les outils informatiques qu'elles « laissent faire », celle.eux qui ne sont pas autonomes qu'elles « font faire » et celle.eux qui pourraient être autonomes pour lesquelles elles « font ». Ces catégorisations s'enchâssent dans des rapports sociaux de sexe, de race et de classe. Lorsqu'elles soupçonnent les chômeur.ses de ne pas adhérer à cette norme institutionnelle d'autonomie, les professionnelles du côté du professionnalisme organisationnel transforment ce dispositif gestionnaire en un instrument de contrôle des chômeur.ses. Pour elles, la dématérialisation ne sert plus à mettre en activité les chômeur.ses. Elle devient un support pour apporter des preuves de la mise en activité des chômeur.ses à travers le remplissage du profil de compétences à Pôle Emploi ou leur présence aux rendez-vous suite aux rappels par SMS de la part des travailleuses sociales. Dans une visée de contrôle, elles adoptent une attitude viriliste aux guichets afin de sanctionner les chômeur.ses. Les professionnelles de métier préfèrent limiter l'usage des outils de gestion et s'appuyer sur les échanges avec les chômeur.ses pour favoriser la relation de confiance avec elle.eux. Elles ont même tendance à détourner voire subvertir les règles visant à contrôler les chômeur.ses. En mobilisant une rhétorique autour du *care* pour justifier leur positionnement, ces pratiques qu'elles rendent visibles sont un moyen de valoriser leurs professions. Dans un contexte de renforcement des politiques d'activation engendrant une méfiance vis-à-vis des professionnelles, elles montrent aux chômeur.ses qu'elles plient les règles bureaucratiques pour les ajuster à leurs situations et les protéger du contrôle.

## Chapitre 6. L'autonomie des chômeur.ses pour se mettre au travail

Si les professionnelles utilisent les dispositifs de gestion pour mettre au travail les chômeur.ses, ces dernier.ères négocient cette attente institutionnelle avec les conseiller.ères à l'emploi et les travailleuses sociales. En effet, iels considèrent que ce ne sont pas à elle.eux de faire les tâches que leur demandent d'exécuter les professionnelles. Bien que les conseiller.ères à l'emploi et les travailleuses sociales soient plutôt dominantes dans la négociation, les chômeur.ses disposent de marge de manœuvre pour négocier les tâches qu'iels se voient attribuer. Iels font preuve d'autonomie entendue comme « la capacité à déterminer sa propre règle de conduite et à s'y tenir dans le cadre de l'environnement social qui est le sien » (Duvoux, 2009, p. 18). Néanmoins, iels ne disposent pas des mêmes ressources pour mener à bien cette négociation. En effet, les chômeur.ses ont des parcours sociaux et professionnels hétéroclites allant des ouvrier.ères aux indépendant.es, et des qualifications différentes, allant du bac professionnel au master. De ce fait, iels ne disposent pas des mêmes capitaux culturels (niveau de diplôme, maîtrise de la langue française etc) et économiques (revenus et patrimoine) (Bourdieu, 1979). Cette hétérogénéité s'explique par le processus de « déstabilisation des stables » (Castel, 1995) c'est-à-dire le « processus de précarisation [qui] traverse certaines des zones anciennement stabilisées de l'emploi » (p. 661). Elle rend particulièrement difficile l'analyse de ce groupe compte tenu des fortes disparités internes.

Malgré cette forte hétérogénéité, les chômeur.ses rencontré.es au cours de l'enquête font partie, au moins pour un temps, des classes populaires<sup>102</sup>. Iels se structurent autour d'une certaine unité qui les rapproche fortement de la définition des classes populaires formulées par Olivier Schwartz (2011) : parce qu'au chômage, iels sont dans une position dominée dans l'espace social (économiquement, culturellement, symboliquement), et ont des traits communs en termes de culture, de mode de vie et de représentation (Schwartz, 2011). Les chômeur.ses rencontrées sont très majoritairement des employé.es, des ouvrier.ères ou des saisonnier.ères, même s'il faut garder en tête qu'une minorité d'entre elle.eux sont des indépendant.es voire des cadres (mais on verra qu'iels s'approchent des modes de vie des salariées subalternes le temps de leur chômage). Les chômeur.ses ont pour point commun d'avoir de faibles ressources économiques. Cumulant des emplois précaires pour payer leur loyer ou ayant pour seul revenu une indemnité chômage temporaire voire le RSA dont le montant s'élève à 580€, iels ne possèdent pas ou peu de patrimoine<sup>103</sup> et sont parfois endetté.es. Pour compléter leurs revenus, iels font appel à des membres de leur famille. La faiblesse de leurs ressources économiques les amène à avoir peu de loisirs, sauf quand iels bénéficient de la gratuité comme dans certains musées ou bibliothèques.

---

<sup>102</sup> Comme le souligne Yasmine Siblot (2013), si les chômeur.ses renvoient aux classes populaires, l'équivalence n'est toutefois pas totale dans la mesure où les profils sociaux sont très hétérogènes puisqu'une partie d'entre elle.eux proviennent des classes moyennes voire supérieures. Néanmoins, durant l'enquête, je n'ai pas rencontré de chômeur.ses issu.es de ces classes sociales. Comme indiqué dans l'introduction, cela est certainement dû aux biais de terrain de l'enquête.

<sup>103</sup> Parmi elle.eux, les chômeur.ses ont évoqué posséder un terrain constructible sur lequel iels construisent une yourte ou installent une caravane dans laquelle iels vivent.

Elle se matérialise également par l'absence de périphériques informatiques à leur domicile (pas de scanner ni d'imprimante) et des ordinateurs tellement vétustes qu'ils privilégient de faire leurs démarches sur leur téléphone portable. Enfin, les chômeur.ses sont caractérisé.es par un avenir confisqué (Duvoux, 2023), iels sont dépossédé.es des capacités à se projeter dans l'avenir en raison notamment de leur instabilité professionnelle et du chômage qui agit comme un stigmate (Goffman, 1975).

Les chômeur.ses présentent donc une relative unité tout en étant traversé.es par de fortes disparités. Ce chapitre s'intéresse à la manière dont iels parviennent à négocier leur mise au travail selon les ressources dont iels disposent. Pour cela, on se propose de partir de l'étude des pratiques concrètes de recherche d'emploi. En effet, Didier Demazière et Alizée Delpierre (2022) mettent en évidence que de nombreux travaux ont été consacrés à l'expérience du chômage liée à la privation d'emploi tandis que peu de travaux ont été consacrés à la recherche d'emploi alors même qu'elle fait l'objet d'injonctions politiques de plus en plus importantes et d'un contrôle accru par les institutions. Tout en complétant cette zone d'ombre dans la recherche, on montrera que ce renforcement des injonctions politiques modifie leur rapport à l'Etat social. De quelles ressources disposent-iels pour reprendre à leur compte cette exigence de mise au travail ? De quelles marges de manœuvre disposent-iels pour résister à cette injonction ? En quoi cette attente institutionnelle modifie leur rapport à l'Etat social ?

Pour répondre à ces interrogations, on repartira de la typologie de Christelle Avril (2014) à propos des aides à domicile en montrant que les chômeur.ses sont scindé.es en deux catégories : celle.eux tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires et celle.eux tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures. Ainsi, dans une première partie, on montrera que les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures s'approprient les règles institutionnelles de recherche d'emploi pour se mettre à distance de l'Etat social. Dans une seconde partie, on montrera que les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires détournent ou subvertissent les règles hétéronomes de recherche d'emploi pour se protéger du contrôle de l'Etat social tout en continuant à chercher un emploi selon leurs propres règles.

## I. Des chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures : s'accommoder de la dématérialisation

Les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures ont pour point commun, malgré le fait d'être au chômage, d'avoir une position sociale plutôt assurée parmi les classes populaires. Ce sont des chômeur.ses détenteur.trices d'un bac + 2 à bac + 5, possédant un capital culturel (Bourdieu, 1979). Pour celle.eux venant de terminer leurs études, iels vivent chez leurs parents. Les autres sont en couple. Pour l'ensemble des enquêté.es, un membre du foyer familial occupe un emploi stable, leur permettant de subvenir à leurs besoins. Ces chômeur.ses se caractérisent par « une banalisation de la conscience sociale triangulaire ou de l'effacement du “nous/eux” au profit d'un

“eux/nous/ils” » (Lechien, Siblot, 2019), cherchant notamment à se distinguer de la « pression venant du bas » de l’espace social (Schwartz, 2009), ce « eux » qu’iels qualifient d’assisté.es au sens péjoratif du terme, ou de pauvres. S’iels valorisent la dématérialisation, c’est pour ne pas avoir à les rencontrer au guichet. En même temps, iels utilisent leurs propres outils de gestion dans leur recherche d’emploi, manière de montrer qu’iels ne sont pas dépendant.es de l’Etat social et d’affirmer encore un peu plus leur distance avec « eux ».

## A. La dématérialisation : entretenir un rapport distancié aux administrations

Les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures ont plutôt tendance à valoriser la dématérialisation des services publics. En effet, iels mettent en évidence que la gestion des papiers administratifs est plus pratique depuis la dématérialisation. Ayant accès à un ordinateur chez elle.eux, iels peuvent réaliser leurs démarches de leur domicile, leur évitant de se déplacer au guichet, de faire la queue et d’avoir recours à un professionnel. En même temps, cela leur évite d’être confronté.es à la « pression venant du bas » (Schwartz, 2009), de s’y sentir assimilé.es, considérant que contrairement à « eux », leur situation au chômage est transitoire.

### 1. Les papiers administratifs : une activité marginale

Pour ces chômeur.ses, les démarches administratives dématérialisées sont plutôt de l’ordre de la banalité (Siblot, 2006). Possédant un capital culturel plus élevé que la plupart des chômeur.ses rencontré.es, c’est-à-dire à minima un bac + 2, iels mettent en évidence que les démarches administratives dématérialisées ne constituent pas une contrainte bureaucratique :

Adrien : Je me suis d’abord inscrit sur les bornes internet qui sont à disposition sur le site, dans les salles multimédia, ensuite on m’a envoyé un mail de confirmation avec mes codes et mes identifiants, à partir de là ensuite, ils m’ont demandé les papiers nécessaires, et à partir du moment où ils me les ont demandés, je les ai fournis, moi je les avais dès le début, j’aurais pu tout faire dès ma première venue, mais il y a les procédures liées à leur fonctionnement, donc je les ai suivies, et donc c’est ça, à peu près trois semaines après mon inscription, j’avais mon rendez-vous, suite à toutes ces formalités d’inscription finalisées.

Adrien, ARE<sup>104</sup>, Pôle Emploi, 38 ans, célibataire, locataire, Paris.

---

<sup>104</sup> L’allocation de retour à l’emploi est l’indemnité que Pôle Emploi verse aux chômeur.ses lorsqu’iels ont travaillé cinq mois au cours des vingt-quatre derniers mois.

Adrien met en évidence qu'il n'a pas rencontré de difficultés particulières lors de son inscription à Pôle Emploi. Titulaire d'un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) en aquaculture, il a grandi dans une famille dont la mère est chargée d'études au Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS). Il dispose d'un capital culturel plus élevé que la plupart des chômeur.ses rencontré.es, si on ne réduit pas le capital culturel au niveau scolaire. Delphine Serre (2012) insiste sur le fait que ce capital doit être appréhendé « au pluriel, c'est-à-dire dans tous ses états, institutionnalisé et incorporé, mais aussi dans ses composantes multiples (scolaire, linguistique, morale, etc.) » (p. 5). Aussi, un ensemble de chômeur.ses qui n'ont pas un niveau scolaire particulièrement élevé mais qui ont acquis des compétences linguistiques par d'autres formes de socialisation, parviennent à maîtriser les démarches administratives dématérialisées. Pour elle.eux, la dématérialisation a même assoupli la contrainte bureaucratique. Iels y accordent un temps relativement faible, en font une activité marginale dans leur quotidien.

Il n'en demeure pas moins que ces chômeur.ses se rendent parfois au guichet. Ainsi, Adrien explique s'être inscrit en ligne à Pôle Emploi dans l'espace numérique de peur de faire une erreur. Didier, un chômeur rencontrant des problèmes avec son indemnisation, met en évidence s'être également rendu au guichet :

Didier : Et puis, au mois de septembre, j'ai reçu un courrier que j'avais lu en diagonale, comme quoi je ne sais plus exactement comment c'était tourné mais qui laisse sous-entendre que j'ai certainement d'autres droits et qu'il faudrait que j'envoie des attestations. Effectivement, je me suis penché sur mon truc. Donc, j'ai pas mal... J'avais pas mal d'attestations à envoyer, à scanner, à envoyer, etc.

MH : Pour rallonger vos droits ?

Didier : Pour rallonger mes droits. Donc, là pareil, je suis allé à Pôle Emploi hier et aujourd'hui. C'est pour ça que vous m'avez vu aujourd'hui. Pour, comment on appelle ça ? Les scanner. Les scanner, oui. Les envoyer, quoi. Il y a tout un système, je ne sais pas si vous connaissez, tout un système qui permet, sur place, de scanner et d'envoyer sur votre compte Pôle Emploi.

MH : Et ça, vous l'avez fait avec une conseillère ? Avec quelqu'un qui vous a aidé ?

Didier : Quelqu'un m'a montré hier. Bon, c'est relativement simple. C'est assez simple. Ça coule de source, donc ça, c'est pas compliqué.

Didier, ARE, Pôle Emploi, 50 ans, en couple, locataire, Paris.

La crainte d'une erreur administrative dans la gestion des papiers explique que ces chômeur.ses ayant un capital culturel plutôt élevé se rendent au guichet. Didier travaille dans la restauration. Détenteur d'un baccalauréat professionnel en hôtellerie restauration, son niveau scolaire est peu élevé. Au cours de sa carrière professionnelle, il devient chef de cuisine dans des restaurants étoilés puis ouvre ses

propres restaurants. C'est dans ce cadre qu'il acquiert un capital culturel non certifié (Bernard, 2012b) « qui se traduit par une aisance dans le maniement du langage, des manières d'être et une familiarité avec les milieux sociaux intermédiaires et élevés » (p. 69). En effet, Didier explique avoir servi des hommes et femmes politiques dans ses restaurants ainsi que des célébrités. Il a donc dû acquérir des ressources linguistiques de ces élites pour présenter son restaurant, ses plats, sa carte de restauration et entretenir un réseau de clients. En me disant à la fin de l'entretien « après, moi, j'ai considéré ma licence et mon master chez les étoilés », il s'est construit un capital culturel non certifié (Bernard, 2012b) c'est-à-dire que ses compétences acquises dans le cadre professionnel (langage soutenu, démarches administratives etc.) se sont substituées à un capital culturel hérité ou scolaire qu'il ne possède pas. De ce fait, pour Didier, les démarches administratives dématérialisées sont relativement simples. Le premier jour, il demande l'aide d'un service civique. N'ayant pas apporté tous ses papiers, il y retourne le jour suivant et réalise ses démarches seul. Bien qu'il minimise l'emprise de la contrainte bureaucratique, il se rend au guichet pour faire ses démarches. Cela leur permet de poser des questions aux employées présentes dans cet espace et de rectifier leurs erreurs s'ils rencontrent des difficultés dans la manipulation des outils informatiques. Cela permet aussi de négocier qu'elles fassent les démarches à leur place, s'emparant des discours institutionnels sur la modernisation des guichets pour dominer les employées et services civiques (Jeantet, 2003). Ne souhaitant pas réaliser ses démarches administratives à la suite de la fermeture de son entreprise, Mélissa délègue son inscription à Pôle Emploi et au RSA aux travailleuses des Pôles Insertion :

Mélissa : Oh et puis si, j'y suis retournée plusieurs fois parce que, j'ai été résiliée de Pôle Emploi, on se demande pourquoi. C'est ma conseillère qui m'a fait mon inscription, ma dernière inscription, ça a pas été pris en compte... j'étais en... du coup, ils voulaient me sucrer mon RSA alors qu'on avait fait les démarches toutes les deux. Je me suis dit "c'est pas possible !" Donc j'ai recontacté ma conseillère et elle me dit "mais on l'a fait toutes les deux votre demande d'inscription et tout". Bah.... je me dis "il fallait absolument que je la refasse et tout". Elle était pas là et c'est Arthur, vous l'avez rencontré Arthur ? Ah c'est un mec bien lui ! Arthur, je sais plus, il est dans les activités je pense.... Et il est pas mal lui, c'est un ancien éboueur, il est super sympa ! Je trouve qu'il se bouge plus.... enfin, c'est un mec, enfin... (elle hésite) , maintenant il est un peu conseiller machin, il aide vachement les gens. Je trouve qu'il est plus efficace que les deux filles. Ouais.

Mélissa, RSA, au Pôle Emploi et Pôle Insertion, 40 ans, célibataire, propriétaire, Paris.

Agée d'une quarantaine d'années, Mélissa a poursuivi ses études 5 ans après avoir obtenu son baccalauréat, a travaillé en Angleterre et a monté son entreprise. Au RSA après la fermeture de sa boutique, elle vit dans un appartement qu'elle a acheté avec sa mère après le décès de son père. Issue d'une famille bourgeoise, son père était avocat et sa mère « ouvrière du tertiaire ». Malgré un capital culturel plutôt élevé, elle refuse de faire les démarches administratives en ligne en raison de ce qu'elle qualifie comme une phobie administrative et un état dépressif après la fermeture de son entreprise. Par

conséquent, elle délègue ses démarches sur les travailleuses sociales et conseillères à l'emploi. Pour s'inscrire au RSA, elle s'est rendue au guichet et a sollicité l'aide d'une instructrice. Durant son accompagnement, elle se trouve confrontée à un problème administratif. Elle se tourne alors vers sa conseillère à l'emploi dans le Pôle Insertion pour qu'elle lui fasse ses démarches. Néanmoins, elle rencontre un problème et se tourne alors vers un employé subalterne de l'agence. Arthur est un employé de catégorie C de la fonction publique, chargé d'animer des ateliers le vendredi après-midi pour les allocataires du RSA. Il les emmène également dans des lieux culturels comme le théâtre ou le cinéma. Depuis la dématérialisation, c'est aussi lui qui inscrit les chômeur.ses à Pôle Emploi. Mélissa le rencontre dans ce cadre. En « faisant à la place » de Mélissa, celle-ci reconnaît son rôle précieux au sein de l'institution, qualifiant son attitude de « super sympa », « il aide vachement les gens ». En disant que « c'est un mec bien, lui », elle l'oppose à sa conseillère Pôle Emploi et à la travailleuse sociale du Pôle Insertion. Elle finit d'ailleurs par dire explicitement qu'il est « plus efficace que les deux filles » en parlant des professionnelles qui l'encadrent. Au-delà de déléguer ses tâches sur les professionnelles, ces différentes remarques mettent en évidence une recomposition du rapport à l'Etat social où le travail des salariées subalternes est plus valorisé que celui des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales.

## 2. Se distinguer « d'eux », échapper aux « ils »

Malgré tout, ces chômeur.ses se rendent très rarement au guichet. En effet, comme le souligne Yasmine Siblot (2006), « les pratiques de limitation des contacts directs avec les services, sont aussi caractéristiques des familles les plus proches des classes moyennes » (p. 60). Marion, une jeune femme âgée de 26 ans, détentriche d'une maîtrise en droit et vivant avec son conjoint fonctionnaire, explique n'avoir eu aucun échange avec Pôle Emploi. En lui demandant si son « inscription c'était simple ou ... ? » elle me répond sans me laisser finir ma phrase « ouais ouais ouais », de façon enthousiaste. Au-delà de ces échanges à distance qu'elle perçoit comme un avantage, elle est particulièrement soulagée de ne pas avoir eu à se rendre à Pôle Emploi lorsqu'elle était accompagnée par sa conseillère :

Marion : Bah parce que c'est une perte de temps, et que ça m'aurait vraiment vraiment soûlée, d'aller dans un atelier avec une dizaine de personnes où on te prend un peu pour une... un peu pour une débile tu vois ? Je suis pas une cas soc' ! Donc j'ai eu de la chance !

Marion, ARE, Pôle Emploi, 26 ans, en couple, locataire, Paris.

En bénéficiant d'un accompagnement en modalité suivi, c'est-à-dire intégralement dématérialisé, elle ne s'est jamais rendue à Pôle Emploi pour un rendez-vous et n'a jamais été convoquée pour un atelier. La dématérialisation lui permet de ne pas être convoquée au guichet de l'Etat social et donc de ne pas être confrontée aux chômeur.ses associé.es à cette « pression venant du bas » (Schwartz, 2009). Elle permet d'invisibiliser le fait d'appartenir, ne serait-ce que temporairement, au groupe social considéré comme étant symboliquement le plus bas dans la hiérarchie sociale.

Au-delà de se distinguer d' « eux », ces chômeur.ses cherchent à échapper aux « ils » qui incarnent moins tant les hommes et femmes politiques que les employé.es de l'Etat. Ainsi, Josselin, un chômeur de 27 ans, diplômé d'une école d'ingénieur en 2018 et vivant temporairement chez sa mère, chercheuse, explique :

MH : Quand tu t'es inscrit au RSA, tu t'es inscrit par internet ?

Josselin : Justement, pour ce qui est de dématérialiser, moi je suis à fond là-dedans. Je pense qu'il faut implémenter des nouvelles technologies dans notre vie de tous les jours pour nous aider à faire autre chose de plus intéressant que d'aller démarcher toutes les potentielles institutions pour des allocations ou quoi. Enfin voilà, tu fais direct sur internet, c'est réglé.

Josselin, RSA, au Pôle Emploi et Pôle Insertion, 27 ans, célibataire, hébergé chez sa mère, Paris.

Josselin n'a pas trouvé d'emploi à la fin de ses études d'ingénieur l'amenant à s'inscrire au RSA. Sa socialisation secondaire l'amène à promouvoir les nouvelles technologies. En tant qu'ingénieur, il a eu de nombreuses formations en informatique qui est, selon lui, une solution pour répondre aux attentes des usager.ères dans les services publics. Pour lui, la dématérialisation est un moyen d'être plus efficace dans les démarches administratives et d'éviter de se rendre au guichet. Plus qu'aux « eux », c'est aux « ils » qu'il ne souhaite pas être confronté :

MH : Qu'est-ce que tu attends des différentes administrations avec lesquelles... ?

Josselin : Pas grand-chose. J'attends qu'on me donne de l'argent et laisse-moi... Enfin, je rigole mais... à moitié.

Josselin, RSA, au Pôle Emploi et Pôle Insertion, 27 ans, célibataire, hébergé chez sa mère, Paris.

S'il n'attend rien des institutions, c'est qu'il ne leur fait pas confiance car, selon ses propres termes, elles agissent « à la gueule du client ». Cette représentation négative du système bureaucratique s'explique par le fait qu'il éprouve un rapport de subordination de la part des guichetières. Détenteur d'un bac + 5, sa position sociale l'amène à être socialement proche des professionnelles, augmentant son ressentiment à leur égard lorsqu'il fait l'épreuve d'une domination, par ailleurs féminine. Prôner la dématérialisation est alors un moyen de renverser ce rapport social de classe et de sexe à son avantage, et ainsi de mettre à distance le contrôle exercé sur les chômeur.ses par ces professionnelles de l'Etat.

En effet, ces chômeur.ses ont pleinement conscience que les contrôles de l'Etat social se renforcent. S'iels se satisfont de la dématérialisation du point de vue de sa praticité, iels déplorent les justifications de plus en plus nombreuses qu'iels doivent apporter aux institutions dont iels perçoivent une aide :

Inès : Oui et même c'est très creux quoi ! Tu as l'impression de redire 100 fois la même chose, que c'est évident "enfin, regardez mon revenu" enfin, je sais pas... et tu dois rejustifier, rejustifier,

re-expliquer alors que c'est... tu vois, c'est... je sais pas..... ça pourrait être.... enfin, je sais pas... mieux fait en fait. En même temps, y'a quelques trucs, bah je trouve que depuis que c'est dématérialisé, pour le coup je trouve que c'est beaucoup mieux parce que c'est assez simple.

Inès, RSA, au Pôle Emploi et Pôle Insertion, 26 ans, en couple, locataire, Paris.

Les propos d'Inès, une jeune femme de 26 ans, ayant réussi le barreau de Paris pour devenir avocate, au RSA et vivant avec son conjoint, mettent particulièrement bien en évidence le rapport paradoxal des chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures. D'un côté, la dématérialisation n'a pas réduit la contrainte bureaucratique. En effet, les institutions leur demandent de continuer à justifier leurs démarches, notamment à des fins de contrôle, ce qui peut s'avérer pénible, même pour une juriste qui maîtrise la rhétorique administrative. De l'autre, la dématérialisation permet de faire les démarches de chez soi, en cliquant sur des cases. Cela leur offre la possibilité de ne plus se rendre systématiquement dans ces administrations et par conséquent, de ne plus faire l'épreuve d'une domination par des professionnelles, avec lesquelles la frontière sociale est tenue.

## B. Une mise en conformité vis-à-vis de l'injonction institutionnelle à l'autonomie : s'appropriier les outils de gestion

Si les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures s'accommodent de la dématérialisation dans la gestion des papiers, c'est parce qu'elle est perçue comme une ressource pour réaliser leur recherche d'emploi. En effet, ce dispositif gestionnaire a pour effet de leur imposer des règles dominantes de recherche d'emploi c'est-à-dire celles appliquées par les classes moyennes-supérieures pour changer d'emploi. Les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle de ces classes sociales tendent donc à se conformer à cette nouvelle norme. Parmi les enquêté.es, on retrouve majoritairement des femmes vivant en couple avec un conjoint occupant un emploi stable. L'arrivée d'un enfant dans le couple modifie leur rapport à l'emploi. Tandis que leur mari, principal pourvoyeur de ressources, continue de travailler, elles gèrent l'espace domestique et l'éducation des enfants. L'intériorisation de ces normes de genre et leur salaire souvent inférieur à celui de leur mari les amènent à se mettre au chômage, reproduisant ainsi une division sexuée des rôles et des tâches dans l'espace domestique. Malgré cette situation, le couple a généralement réussi à acquérir un petit capital économique lui permettant d'envisager une accession à la propriété voire d'être déjà propriétaire. Si elles recherchent un emploi, c'est alors pour compléter les revenus de leur mari afin de maintenir leur position sociale reproduisant ainsi les stéréotypes de genre du salaire d'appoint.

### 1. Samira : organiser une recherche d'emploi en l'articulant à son travail gratuit

Parmi les chômeur.ses rencontré.es, Samira est un cas atypique en ce sens qu'elle vient s'inscrire à Pôle Emploi alors qu'elle ne touche pas le chômage. Cette démarche est motivée par la volonté d'élargir ses

outils de recherche d'emploi en ligne. En effet, mère au foyer, Samira n'a pas travaillé pendant une dizaine d'années ce qui a considérablement réduit ses connaissances et son réseau pour rechercher un emploi. Chercher un emploi par internet révèle plusieurs enjeux : savoir si elle est toujours désirable sur le marché du travail, avoir une pratique de recherche d'emploi des classes moyennes-supérieures et articuler cette activité chronophage avec son travail domestique et bénévole.

a) Une chômeuse en petite ascension sociale

Samira fait partie de ces chômeur.ses issu.es de classes populaires en petite ascension sociale. Sa mère était aide à domicile, et son père, chef de chantier dans le BTP. Diplômée d'un bac + 4, elle doit travailler à côté de ses études car ses parents ne peuvent pas les financer. Cela l'amène à chercher un emploi. Elle finit par interrompre ses études à la naissance de son premier enfant alors qu'elle a une vingtaine d'années et devient mère au foyer. Pour les classes populaires, l'engagement dans la vie familiale avant l'insertion professionnelle constitue « l'apanage des femmes » (Jaspard *et al.*, 1997, p. 95). A l'arrivée de son deuxième enfant, elle continue d'être mère au foyer tandis que son mari est informaticien. Au cours de l'entretien, elle marque un attachement particulier à la réalisation des tâches domestiques :

Samira : A l'heure d'aujourd'hui, mon travail, c'est de m'occuper de ma famille, de mes enfants, qu'il y a... qu'ils ne manquent de rien, les ramener à l'école, leur faire faire leurs devoirs. Tout ça, c'est un travail. M'occuper de chez moi, c'est quoi ? C'est faire à manger, faire le ménage, m'occuper de mes enfants, les déposer à l'école. [...] J'ai déjà un travail donc, en passant, à mes heures perdues, je cherche un travail pour être active dans la société.

Samira, droit épuisé, inscrite à Pôle Emploi, 34 ans, en couple, 2 enfants, locataire, Paris.

Samira est particulièrement fière d'expliquer le temps qu'elle accorde à ses enfants et à tenir sa maison propre. Ce sont autant de tâches reproductives là où son mari exerce des tâches productives. Comme le souligne Marie-Clémence Le Pape sur les classes populaires (2006), cette répartition tacite des tâches ne prête ni au conflit, ni à la discussion. Les femmes ont intériorisé ces normes de genre, les reléguant à un travail gratuit et invisible (Kergoat, 2001). Elles ont même tendance à se les approprier : avoir une maison propre et bien élever ses enfants est le signe de respectabilité des femmes en milieu populaire. En même temps, et de manière surprenante, elle qualifie ses tâches domestiques de « travail », témoignant d'un capital culturel important, étant probablement sensibilisée aux travaux sociologiques sur le sujet. Parler de « travail » pour qualifier ses tâches domestiques est un moyen d'afficher sa proximité avec les classes moyennes-supérieures en montrant qu'elle a conscience de ces inégalités de genre au sein du foyer et en même temps, de mettre en évidence qu'elle n'y adhère pas (« quand je dis travail, c'est ironique hein ! »).

Cette proximité avec les classes moyennes-supérieures est particulièrement perceptible lorsqu'elle évoque son mode de vie. Les revenus de son conjoint permettent de subvenir aux besoins familiaux,

raison pour laquelle elle ne travaille pas. En même temps, elle précise qu'il « a des avantages au niveau de sa paye parce qu'il travaille le week-end, de nuit » lui permettant d'avoir des primes. Ces stratégies mettent en évidence que son salaire de base est peu élevé, le contraignant à travailler sur des horaires atypiques pour augmenter son revenu. En effet, le couple possède deux voitures et un de leurs enfants va au tennis parce qu'il « n'aime pas le foot » signale-t-elle en entretien. Au moment de l'enquête, Samira et son mari cherchent à acheter une maison en banlieue parisienne. Ce sont autant de signes marquant sa proximité avec les classes moyennes, manière aussi de se distinguer de sa situation sociale lorsqu'elle était enfant et étudiante. Néanmoins, malgré son travail de nuit et le week-end, les revenus de son conjoint ne sont plus suffisants pour maintenir ce mode de vie. Samira explique qu'ils sont régulièrement à découvert sur leurs comptes en banque. Pour maintenir sa position sociale ascendante, elle cherche un emploi qui permettrait de compléter les revenus de son mari, ayant intériorisé les normes de genre du salaire d'appoint. Elle souhaite devenir institutrice et envisage pour cela de reprendre ses études. Elle s'est donc inscrite à l'université. Face à l'incertitude d'avoir une réponse positive, elle recherche un emploi.

b) Deux manières différentes de rechercher un emploi selon les strates populaires

La recherche d'emploi de Samira au moment de l'enquête, plutôt tournée vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures, est très différente de sa pratique de recherche d'emploi lorsqu'elle était étudiante. A cette époque, elle explique qu'elle frappait aux portes pour trouver du travail :

MH : Donc toi, quand tu étais étudiante, tu tapais aux portes et tu étais recrutée comme ça ?

Samira : Mais oui. Par exemple, à Starbucks, j'étais recrutée. J'avais un ami qui travaillait dedans et après je me suis dit, j'étais rentrée chez moi, je me rappelle, il faisait super froid, il pleuvait. A l'époque, il y avait encore la neige, c'était en 2005. Je m'étais dit, allez, je vais aller chercher un travail. Mon travail, c'est d'aller chercher un travail. Donc je m'étais habillée quand j'allais à mon entretien, je me suis préparée. J'ai pris ma lettre de motivation, mon CV. Je suis partie voir le responsable de recrutement, je laissais mon CV. Je lui ai touché deux petits mots et après, j'ai été rappelée 48 heures après. Et c'est comme ça. C'était bouche à oreille. Après, j'avais travaillé pour des concessionnaires de voitures, en télémarketing, donc téléconseillère.

MH : Et ça s'est fait comment ?

Samira : C'était pareil, le bouche à oreille. J'avais entendu qu'une amie allait travailler. Je m'étais déplacée, j'ai déposé un CV, une lettre de motivation. Après, j'ai été appelée pour l'entretien et j'ai travaillé. Et ça, ça a débouché sur un autre travail, ING Direct, secteur bancaire.

Samira, droit épuisé, inscrite à Pôle Emploi, 34 ans, en couple, 2 enfants, locataire, Paris.

Lorsqu'elle était étudiante, Samira rédigeait son CV, sa lettre de motivation et allait frapper aux portes. Prête à accepter n'importe quel emploi, il s'agissait de se mettre en scène vis-à-vis des employeurs en montrant qu'elle était employable, c'est-à-dire qu'elle correspondait aux normes de recrutement des entreprises : se lever le matin, être présentable, souriante, avoir une attitude positive. Pour Samira, cette pratique de recherche d'emploi est plus efficace que la recherche d'emploi en ligne lorsqu'on est, selon ses propres termes, « dans le besoin ». A cette époque, elle bénéficiait également de son réseau d'amis à l'université. Son capital social lui permettait de trouver un travail rapidement, bénéficiant du « bouche-à-oreille », la rendant plus légitime à se rendre directement chez les employeurs puisqu'elle était recommandée par ses interconnaissances. Pour Samira, aller chercher un emploi en frappant aux portes, c'est être dans la nécessité de trouver du travail. Il s'agit d'une pratique des chômeur.ses appartenant aux strates inférieures des classes populaires auxquelles elle a appartenu.

Alors qu'elle entretient désormais une proximité avec les classes moyennes, sa pratique de recherche d'emploi a évolué. Elle ne se rend plus auprès des employeurs. Elle mène sa recherche d'emploi en ligne. En effet, pour Samira, la recherche d'emploi par Internet signifie que les chômeur.ses ne sont pas dans une situation urgente :

Samira : À l'époque, je n'étais pas prête à attendre. Maintenant, ma situation a changé. J'ai un mari qui subvient aux besoins de la famille, qui paye un loyer. À l'époque, je ne pouvais pas. J'étais étudiante, il fallait que je paye mon loyer toute seule. Même si j'ai mes parents, je ne leur demande pas d'aide. Je compte que sur moi. À l'époque, il fallait que j'aie chercher un travail de moi-même. C'était pressé. Là, je m'inscris un peu. Si ça vient, c'est bien. Si ça ne vient pas, tant pis, ça viendra un jour.

Samira, droit épuisé, inscrite à Pôle Emploi, 34 ans, en couple, 2 enfants, locataire, Paris.

La recherche d'emploi en ligne correspond pour Samira à une recherche d'emploi en dilettante. Dans ses représentations, elle correspondrait à des chômeur.ses qui ne seraient pas dans le besoin en raison des ressources économiques dont iels disposent. Faire sa recherche d'emploi en ligne, c'est faire partie du monde du « haut » même si les usages des sites internet de recherche d'emploi mettent en évidence des différences parmi cette frange haute des classes populaires. A l'exception d'un ancien directeur de restaurant, aucun.e chômeur.se ne m'a parlé de LinkedIn pour sa recherche d'emploi. A l'image des mails étudiés par Dominique Pasquier (2018), LinkedIn fait partie du monde d'en « haut », nécessitant de poster des annonces, d'écrire au sujet du travail. Il nécessite des compétences scripturales qu'il n'est pas toujours aisé de maîtriser pour les classes populaires. En revanche, la plupart des chômeur.ses expliquent mener leur recherche d'emploi sur Indeed et Jobijoba. Ce sont des sites qui se contentent de mettre en relation des annonces. Il suffit de cliquer sur les offres d'emploi ce qui ne nécessite pas de compétences scripturales particulières. Samira ne postule que par ces sites internet ainsi que par le site

internet de Pôle Emploi. Elle réalise ces démarches sur son téléphone, à défaut d'avoir un ordinateur chez elle.

Si la recherche d'emploi en ligne est une marque de distinction sociale parmi les chômeur.ses, elle témoigne également du dernier recours dont iels disposent quand leur capital social (Bourdieu, 1980) s'est considérablement réduit. Samira n'a pas travaillé depuis une dizaine d'années. Parmi son réseau, il lui reste un manager chez Starbucks chez qui elle est cliente et qui lui conseille de postuler par internet du fait des processus de recrutement standardisés. Plus âgée et moins insérée dans des réseaux professionnels, elle se retranche derrière les sites internet et cherche à les étendre, raison pour laquelle elle s'inscrit à Pôle Emploi :

Samira : Alors aujourd'hui, c'est vrai qu'à 34 ans, je ne me sens pas prête de refaire ça. À l'époque, on était jeunes, pétillantes, là c'est plus pareil. Là, je pense que ça m'arrange un petit peu de me cacher derrière les écrans en attendant mon tour d'entretien. C'est plus simple.

MH : Pourquoi tu dis que tu te caches derrière les écrans ?

Samira : Parce qu'à l'époque, quand on prend un petit peu de l'âge... à l'époque, j'avais 20 ans. Alors aujourd'hui, j'en ai 10 de plus. Donc à l'époque, c'était pas pareil. On se sentait plus fraîches, plus pétillantes. Peu importe ce qu'on mettait ! Quand on venait, j'étais toute fine, comme ça ! Maintenant, avec les enfants et tout, on essaye de se cacher au maximum. Les cheveux qui tombent, j'ai plus de cheveux. C'est pas pareil. C'est pas pareil. On va dire que ça m'arrange un petit peu, je crois.

Samira, droit épuisé, inscrite à Pôle Emploi, 34 ans, en couple, 2 enfants, locataire, Paris.

L'âge et l'évolution de son corps modifient la perception que Samira a sur sa place dans le marché du travail. Se cacher derrière les écrans est un moyen de connaître sa place dans la file d'attente sur le marché du travail (« ça m'arrange un petit peu de me cacher derrière les écrans en attendant mon tour d'entretien. C'est plus simple »). Il s'agit pour elle de savoir si elle a encore les moyens d'y accéder au regard de son CV. N'ayant pas travaillé pendant une dizaine d'années, son récit révèle une tension constante entre une identité de travail et une identité de hors-travail (Riach, Loretto, 2009) c'est-à-dire entre les personnes désirées sur le marché du travail et celles non désirées. Postuler en ligne permet *a minima*, de savoir si l'on est désiré sur le marché du travail et d'y investir du temps, *a maxima*, de mettre à distance les refus des employeurs et d'amoindrir la violence symbolique d'une candidature non désirée sur le marché du travail. A la fin de l'entretien, Samira explique qu'elle a été contactée par un employeur qui lui propose un entretien. Cela tend à la rassurer quant à sa position dans la file d'attente des chômeur.ses.

### c) Une recherche d'emploi enserrée dans du travail gratuit

Lorsque Samira évoque sa recherche d'emploi, elle met en évidence un investissement temporel et psychologique important dans sa démarche :

Samira : Donc, j'ai une dizaine d'offres comme ça par jour, auxquelles je postule. Hier, aujourd'hui, on est lundi. Vendredi, j'avais postulé à, je pense, 7 offres.

Samira, droit épuisé, inscrite à Pôle Emploi, 34 ans, en couple, 2 enfants, locataire, Paris.

Elle fait partie des rares enquêtées à pouvoir me comptabiliser le nombre d'offres d'emploi auxquelles elle a postulé ces derniers jours. Durant l'entretien, elle me montre sur son portable qu'elle a une vingtaine d'offres d'emploi qui correspondent à son profil créé sur Indeed ou Jobijoba. Ce sont autant de « preuves » apportées à l'enquêtrice d'une recherche d'emploi qui correspond aux normes institutionnelles de Pôle Emploi. Par ailleurs, en montrant qu'elle envoie de nombreux CV, il s'agit de se démarquer de celle.eux qu'elle nomme, les « fraudeurs », qui, selon elle, profitent des indemnités chômage :

Samira : C'est-à-dire, la fraude... La fraude, c'est, ils vont se déclarer en tant que... Ils vont se déclarer en femmes isolées alors qu'ils sont mariés, pas en France, mais à l'étranger. Moi, je suis mariée en France. Du coup, ils disent qu'ici, ils ne sont pas mariés alors qu'ils sont mariés ! Ils ont des enfants. Ils ont des maisons et tout hein ! Ils ont des maisons en région parisienne, dans des villes à côté, dans le 77 et tout. Et en même temps, ils touchent le RSA. Ils touchent les APL. Ils touchent l'argent pour les enfants. Ils ont un mari qui travaille. Et ils mettent de l'argent à côté. Ils achètent des maisons à l'étranger. Et quand vous voyez ça... Moi, mon mari, il n'y a que lui qui travaille. Moi, je me démène pour chercher un travail. Bon, voilà. Nous, on n'a rien eu. Franchement, c'est pas juste. Après, je pense que la classe moyenne, c'est vraiment la classe qui est la plus défavorisée en France.

Samira, droit épuisé, inscrite à Pôle Emploi, 34 ans, en couple, 2 enfants, locataire, Paris.

Les propos de Samira réactivent ici une conscience sociale ternaire articulée entre « eux », « nous », « ils » (Lechien, Siblot, 2019). Elle jette son dévolu sur le « ils », désignant les politiques qui, selon elle, octroient les aides à des personnes qui fraudent et qui ne favorisent pas les efforts des individus qui travaillent. Le « eux », ce sont les personnes qui profiteraient de ces politiques sociales, alors que son mari travaille et qu'elle est en recherche intensive d'emploi. Elle accuse particulièrement les personnes racisées, montrant à plusieurs reprises qu'elle cherche à s'en distinguer (« moi je suis mariée en France »). Elle-même racisée, appartenant à une classe populaire en petite ascension sociale, il s'agit de ne pas être assimilée à ce « eux » en mettant en avant son courage et son mérite (Cartier *et al.*, 2008). Tout en rejetant les politiques sociales permettant d'aider les pauvres, elle s'inscrit à Pôle Emploi avec l'espoir que les conseillères à l'emploi l'aident dans ses démarches parce qu'elle serait volontaire. Cela

témoigne d'un rapport paradoxal des classes populaires à l'Etat entre distance à « eux » et recherche d'une personnalisation de la relation au guichet, notamment lorsque le capital social s'est réduit. En effet, Samira espère qu'en s'inscrivant à Pôle Emploi, elle sera reçue par une conseillère pour l'aider dans ses démarches.

Dans cette optique, elle montre qu'elle adhère aux normes institutionnelles d'une recherche active d'emploi. Or, comme le souligne Nicolas Duvoux (2009), « plus les individus adhèrent aux normes de la citoyenneté sociale active et de la responsabilité individuelle, plus ils témoignent de l'intensité de l'empreinte de leur socialisation dans les structures de service social » (p. 97). Lorsque Samira était étudiante, elle s'est inscrite plusieurs fois à Pôle Emploi pour être indemnisée entre deux contrats précaires. Socialisée à l'institution, l'exécution des tâches domestiques est aussi un moyen de montrer qu'elle est active tout comme son bénévolat dans une association d'aide aux devoirs :

Samira : Pour l'instant, je me dis un master d'enseignement parce que j'ai un petit peu d'expérience, je travaille dans les associations, je donne des cours. Donc, ça fait quelques années que je fais ça. Ça, je ne l'ai pas cessé, même en ayant des enfants, je continue à donner des cours dans les associations, faire le soutien scolaire. Pour les jeunes, les petits, etc. Et voilà. Maintenant, je cherche un travail à poste stable.

Samira, droit épuisé, inscrite à Pôle Emploi, 34 ans, en couple, 2 enfants, locataire, Paris.

En articulant son travail associatif à sa recherche d'emploi, elle met en évidence qu'elle n'a eu de cesse d'avoir une activité. En enchâssant son discours à un travail gratuit (Simonet, 2018), Samira valorise un rapport continu au travail, permettant de masquer un rapport discontinu à l'emploi. L'enjeu est triple. Il s'agit à la fois de se démarquer « d'eux », de mettre en évidence qu'elle est active et de montrer l'acquisition de compétences à travers ce travail bénévole lui permettant d'envisager une activité rémunérée en devenant institutrice.

Prise entre son travail domestique et son travail de bénévole, la recherche d'emploi en ligne devient alors un moyen de limiter son investissement temporel dans cette activité. Pour cela, Samira explique qu'elle a automatisé sa recherche d'emploi. Elle reçoit directement les offres d'emploi sur sa boîte mail à partir des mots clefs introduits dans son CV et détectés par le moteur de recherche :

MH : Et du coup, quand tu postules, tu fais ça le matin, tu fais ça après ?

Samira : Tout le temps. Je fais ça tout le temps. Dès que je m'assois pour boire un café, quelque part, je le fais. Quand je vais manger, je le fais. Quand je finis de préparer à manger pour mes enfants, je le fais. Tout le temps. Dans les transports, je le fais. Quand je conduis, je le fais pas... Je prends pas mon téléphone (nous rions). Je le fais tout le temps. Je check tout le temps ma boîte mail. C'est ça, ce qui est positif. C'est qu'on a les offres tout le temps. [...]

MH : Du coup, ça peut être dans le métro, ça peut être dès que tu as un moment de pause ?

Samira : C'est déjà un moment de pause. Après la douche, c'est vrai. En attendant que je mette ma crème et tout, je regarde. Quand je laisse poser un masque sur mes cheveux, des fois je m'ennuie. Qu'est-ce que je vais faire, sérieux ? Du coup, je regarde. C'est la seule chose qui me motive. Ah non, laisser un masque poser pendant 20 minutes sur la tête, je trouve que c'est une perte de temps. Allez, c'est pas grave. Je vais faire ça et en même temps, je vais regarder les offres. Qu'est-ce qu'il y a sur le marché, je postule. Voilà.

Samira, droit épuisé, inscrite à Pôle Emploi, 34 ans, en couple, 2 enfants, locataire, Paris.

L'automatisation permet de canaliser sa recherche d'emploi, une activité qui peut être débordante, dans les interstices de son travail gratuit domestique et bénévole. En effet, comme le souligne Didier Demazière (2017), la recherche d'emploi signifie « être actif à côté et en dehors, c'est-à-dire pouvoir canaliser une activité débordante de manière à la maîtriser et à éviter d'être submergé, dépassé, envahi » (p. 20). Son travail domestique et bénévole l'amène à être active en dehors de sa recherche d'emploi qu'elle doit donc encadrer et contrôler en l'automatisant. Cela lui permet ainsi de consulter les offres déjà enregistrées en prenant les transports pour aller chercher ses enfants ou après leur avoir fait à manger. Elle limite ainsi cette activité à certains moments de la journée qu'elle a délimités. On retrouve une situation similaire avec Marion, à ceci près qu'elle réalise ses démarches de recherche d'emploi en ligne sans utiliser les outils de gestion de Pôle Emploi.

## 2. Marion : mener une recherche d'emploi à distance de Pôle Emploi

Marion incarne la « cliente idéale » (Becker, 1952) pour les conseillères à l'emploi. Jeune, blanche, diplômée, elle fait partie de ces chômeur.ses dont elles « laissent faire » les démarches. Au début de l'entretien, Marion met en évidence qu'elle recherche un emploi régulièrement. Pour cela, elle explique s'appuyer par intermittence sur le réseau professionnel de son conjoint et sur les sites internet. L'adoption de cette attitude pendant l'entretien laisse penser qu'elle a eu un discours similaire avec les conseillères qui l'ont d'ailleurs orientée vers une modalité d'accompagnement suivi, intégralement dématérialisée. Elles la considèrent comme « autonome » dans ses démarches de recherche. Pour autant, au cours de l'entretien, son rapport à la recherche d'emploi est plus ambivalent. Tout en répondant à la norme institutionnelle de mise en activité des chômeur.ses, elle n'en laisse aucune trace sur le site de Pôle Emploi.

### a) Une instabilité dans l'emploi

Agée de 26 ans, Marion est issue de classes populaires. Sa mère est aide-soignante et son père est plombier. Elle a commencé ses études de droit puis les a arrêtées en quatrième année. Elle est partie au Canada où elle a travaillé dans un restaurant comme serveuse et agente administrative. Revenue en

France, elle a travaillé dans plusieurs administrations publiques, en CDD ou en tant qu'intérimaire. Le parcours de Marion est jonché de contrats précaires. Au chômage depuis 9 mois, elle s'est inscrite à Pôle Emploi pour percevoir son allocation. Elle vit avec son conjoint, fonctionnaire de police, dans un studio parisien. Locataires, son indemnité ne lui permet pas de contribuer au loyer. En entretien, elle explique participer « à hauteur de mes revenus, c'est à dire.... rien du tout... Non je rigole ! (elle rit) Mais je participe un petit peu quoi ! ». Si Marion tourne en dérision le fait qu'elle ne peut subvenir financièrement aux besoins du foyer, c'est pour masquer son malaise. En effet, le chômage est vécu comme une humiliation :

Marion : Voir l'argent sur mon compte, ça me ramène dans ma condition, de me dire, voilà, là j'ai pas de travail ! J'ai pas de travail, je me suis pas levée le matin en allant au travail, je me suis pas... c'est un peu en quelque sorte dévalorisant. Tu te dis bon, je travaille pas, j'ai de l'argent, je suis au chômage quoi ! Je suis une chômeuse ! Ça fait pas... ça fait pas rêver quoi ! Je suis contente d'avoir cet argent parce que j'en ai besoin, je veux dire, je suis pas.... je vis pas chez mes parents, j'en ai besoin d'argent pour manger, pour payer mon loyer tout ça, heureusement que j'ai quelqu'un pour m'aider, mais voilà c'est pas.... c'est pas une situation qui me.... qui me plaît quoi !

Marion, ARE, Pôle Emploi, 26 ans, en couple, locataire, Paris.

Comme l'ont renseigné d'autres travaux (Ledrut, 1966 ; Schnapper, 1991 ; Demazière, 2006 ; Demazière *et al.*, 2013), le chômage est vécu comme une chute de statut, une dévalorisation sociale en raison du sentiment de culpabilité (« je me suis pas levée le matin en allant au travail ») et de la position de quémandeur que la situation induit (« je travaille pas, j'ai de l'argent »). Parce qu'elle vit chez son conjoint qui paye la plupart du loyer, Marion a le sentiment de vivre à son crochet. Pour sortir de ce sentiment d'indignité, elle recherche un emploi.

#### b) La recherche d'emploi comme compétition : un chômage nié

La recherche d'emploi de Marion est particulièrement intensive et organisée. Elle établit des prévisions de sortie du chômage et y investit beaucoup de temps. Elle est en ce sens très proche d'une expérience vécue du chômage comme compétition (Demazière *et al.*, 2013), marquée par un engagement dans la recherche d'emploi et une focalisation sur l'accès à une position professionnelle. Marion explique ainsi regarder tous les jours les sites de recherche d'emploi :

Marion : Organisation d'une journée, alors heu... je me lève, je prends tout de suite mon téléphone, je regarde Instagram tout ça mais surtout les annonces ! Je regarde les annonces du jour sur Indeed.

MH : C'est la première chose que tu fais ?

Marion : Ouais ! En plus Indeed retient toutes mes recherches donc j'ai juste à cliquer. Quand je fais des recherches "start-up" en mot clef, il me ressort toutes mes recherches, enfin les nouvelles offres apparues. Je fais mon petit ménage et ensuite, je sors. [...] En journée, je vais me balader, je trouve un resto, je le note, je trouve des petites boutiques ! Et après le soir, je rentre chez moi. Je regarde encore sur Indeed bien sûr et heu... et voilà.

Marion, ARE, Pôle Emploi, 26 ans, en couple, locataire, Paris.

Ses journées sont encadrées par la recherche d'emploi. Elle commence sa journée en regardant son téléphone pour voir s'il y a de nouvelles offres d'emploi et finit sa journée en regardant de nouveau Indeed. Cet investissement temporel important dans la recherche d'emploi permet d'effacer « le chômage, parce qu'elle prépare la sortie de cette condition et parce qu'elle remplit le temps dégagé par la vacuité qui menace » (Demazière *et al.*, 2013, p. 139). Il est caractéristique d'un chômage nié selon les auteurs. En même temps, cet engagement peut être menacé par l'échec, c'est-à-dire rester au chômage, en ne voyant pas une offre d'emploi qui pourrait correspondre à sa recherche. Pour éviter cela, Marion n'a pas automatisé sa recherche d'emploi. Celle-ci est suffisamment large pour lui permettre de ne pas passer à côté d'une offre d'emploi correspondant au mot-clef « start-up » qu'elle a rentré sur le site internet qu'elle consulte. Par ailleurs, elle met en évidence qu'elle dispose de multiples ressources pour chercher un emploi. Elle s'est inscrite dans des cabinets de recrutement et explique que son conjoint joue « un rôle extrêmement important ». En effet, il la met en contact avec des amis à lui qui sont susceptibles de la recruter. Par ailleurs, elle réalise ses recherches avec une amie dans des cafés :

Marion : il m'est arrivé aussi plusieurs fois de... de rejoindre une amie dans un café et heu, et de faire des recherches, des recherches communes mais pas du tout dans le même, on recherche pas la même chose mais bon, on s'entraide un petit peu, par rapport aux fiches de postes, ce qui pourrait nous correspondre l'une et l'autre et heu.... et puis voilà, de temps en temps j'essaye un petit peu de modifier mon CV par rapport à l'offre, l'offre à laquelle je postule ce qui peut prendre énormément de temps ! Heu, voilà, surtout que j'ai dû refaire mon CV je sais pas combien de fois !

Marion, ARE, Pôle Emploi, 26 ans, en couple, locataire, Paris.

En recherchant un emploi avec des amis, il s'agit pour elle de donner du sens à une expérience solitaire. Ainsi, elle confronte les fiches de poste, oriente sa recherche d'emploi, cible les offres qui lui paraissent convenir à ce qu'elle attend du travail qu'elle cherche. En bénéficiant de ces relations sociales, cela lui permet également de prendre de la distance par rapport à une recherche d'emploi qui peut être éprouvante. En effet, Marion explique à plusieurs reprises avoir « baissé les bras » durant cette épreuve. Autrement dit, cette recherche d'emploi collective permet « *de surmonter les moments difficiles et cette maîtrise est soutenue par la possibilité de bénéficier de relations sociales de confiance, latérales à la*

*recherche d'emploi proprement dite, qui favorisent une distanciation à l'égard de cette épreuve »* (Demazière, 2017, p. 17).

c) Une absence d'utilisation des outils de gestion de Pôle Emploi

Malgré un investissement important dans sa recherche d'emploi, Marion met en évidence qu'elle n'utilise pas les outils de gestion de Pôle Emploi :

MH : Heu.... est-ce qu'on t'a demandé de faire ton profil de compétences sur Pôle Emploi ?

Marion : Non... On m'a conseillé de le faire, des amis m'ont conseillé de le faire, en réalité, c'était.... c'était surtout ma manager à l'Ursaaf qui m'a conseillé de le faire puisqu'elle, elle l'a fait à l'époque quand elle était un peu perdue, elle m'a dit fais-le.... mais je ne l'ai pas fait !

MH : Pour des raisons particulières ?

Marion : Après j'y ai plus pensé... En fait vraiment Pôle Emploi, je le vois comme.... comme mon dernier ressort, c'est vraiment là, si si j'ai rien, si je suis au pied du mur, Pôle Emploi. (silence).

Marion, ARE, Pôle Emploi, 26 ans, en couple, locataire, Paris.

Ne pas remplir son profil de compétences sur Pôle Emploi et activer d'autres méthodes pour rechercher un emploi permet de montrer qu'elle n'est pas « au pied du mur ». Pourtant, ses droits s'arrêtent 15 jours après l'entretien. Si les outils informatiques de Pôle Emploi apparaissent comme le dernier recours, c'est parce qu'ils matérialisent le fait d'avoir besoin d'une aide institutionnelle. A contrario, avoir recours aux sites internet comme Indeed permet de montrer qu'elle n'a pas besoin de l'institution pour rechercher un emploi. Ces sites internet répondent à un idéal de « se faire soi-même » chez les classes populaires (Hoggart, 1970), c'est-à-dire de montrer que l'on y arrive seul, par ses propres moyens. A plusieurs reprises, elle explique vouloir faire une recherche d'emploi sans l'aide de Pôle Emploi :

Marion : Je me suis dit que si je trouvais du travail, ou des missions ou des CDD, plus tard, ça allait me permettre justement, dans mes périodes creuses, de me faire des sous. Voilà pourquoi je me suis inscrite à Pôle Emploi ! Pas du tout dans l'optique qu'ils m'aident à trouver du boulot ! C'est pour ça que je suis pas du tout... je suis pas du tout heu, pro-active, je sais pas comment on dit avec eux, parce que j'attends pas... c'est pas ce que j'attends d'eux !

Marion, ARE, Pôle Emploi, 26 ans, en couple, locataire, Paris.

En expliquant qu'elle n'est pas « pro-active » avec Pôle Emploi, Marion met en évidence la distance qu'elle cherche à instaurer avec l'institution. A plusieurs moments durant l'entretien, elle m'explique que Pôle Emploi la « ramène dans ma condition, de me dire, voilà, là j'ai pas de travail ». Elle emploie d'ailleurs difficilement le terme de chômage, témoignant ainsi de son sentiment de honte, de

déclassement social, de dévalorisation. Se confronter aux outils informatiques de Pôle Emploi, c'est être ramenée à cette condition, raison pour laquelle elle ne les utilise pas.

3. Géraldine : répondre à la norme institutionnelle de mise en activité malgré un travail reproductif débordant

Parmi les chômeur.ses rencontré.es, Géraldine est la seule à avoir fait l'épreuve d'un contrôle de la part de Pôle Emploi. Cette expérience l'amène à réajuster ses pratiques de recherche d'emploi. Elle n'utilise que le site internet de l'institution afin de laisser une trace sur son dossier qui lui permettrait de justifier ses démarches. Ces recherches par son profil de compétences ont pour objectif de montrer qu'elle répond à la norme institutionnelle de mise en activité des chômeur.ses pour mieux la subvertir. En effet, l'injonction institutionnelle à la mise en activité des chômeur.ses est intenable avec la place que prend son travail domestique.

a) Une stabilité sociale procurée par l'union conjugale

Avant d'être inscrite au chômage, Géraldine explique qu'elle a « toujours travaillé », manière de montrer son activité. Issue de classes populaires, sa mère était gérante d'un bar et son père militaire, et diplômée d'un CAP en vente, elle alterne des emplois en CDD dans la restauration avec des emplois en tant que saisonnière. Elle arrête de travailler après la naissance de son premier enfant en raison de ses problèmes de santé. Ayant démissionné, elle ne peut pas toucher ses droits au chômage. Elle explique alors s'être « serrée la ceinture » financièrement. Après la naissance de son deuxième enfant, elle demande un congé parental pendant 3 ans puis parvient à débloquent ses droits au chômage pendant 2 ans sans en comprendre réellement les raisons. Ses droits épuisés, elle cherche de nouveau un emploi.

Sa situation sociale est plutôt stabilisée. Son mari travaille pour une exploitation agricole en CDI et encadre des ouvriers agricoles. Ses revenus sont suffisants pour subvenir aux besoins de la famille. Ils sont par ailleurs propriétaires d'un appartement qu'ils louent, leur permettant de compléter leurs revenus. Ayant déménagé dans la Drôme, ils sont locataires d'une petite maison. Ce confort matériel offre à Géraldine des marges de manœuvre pour chercher un emploi et préserver son autonomie. En effet, elle accorde une grande importance à l'éducation de ses enfants :

MH : Vous recherchez du travail dès que vous avez plus vos droits c'est ça ?

Géraldine : Dès que j'ai plus mes droits ou après ça dépend ! Ça dépend parce que bon, mon mari quand même gagne bien sa vie donc bon... C'est par rapport aux enfants hein ! Ca va dépendre des périodes avec les enfants, là on arrive dans une nouvelle région... Bon, moi j'ai toujours privilégié mes enfants, c'est ça qui est important en fait !

Géraldine, ARE, Pôle Emploi, 36 ans, en couple, 2 enfants, propriétaire, Drôme.

La recherche d'emploi de Géraldine est fortement articulée à son travail domestique. L'intériorisation des normes de genre fait qu'elle a toujours « privilégié ses enfants ». Elle défend ainsi l'idée d'une permanence dans la division sexuée du travail, caractéristique des classes populaires (Le Pape, 2006). En même temps, elle explique que lorsqu'elle travaille, la répartition des tâches évolue, son mari prenant en charge davantage de tâches domestiques : « quand je bosse, mon mari il met la main à la pâte ! Heureusement, parce que sinon, il se ferait engueuler ». L'appropriation d'une nouvelle norme égalitaire est ici revendiquée lorsque les membres du couple exercent tous deux des tâches productives, mettant en évidence une proximité avec les classes moyennes. Néanmoins, elle précise que « quand un enfant est malade, c'est moi qui m'en occupe parce que le salaire est pas le même ». La division sexuée du travail exerce une contrainte si forte dans son quotidien qu'elle en délaisse sa recherche d'emploi.

b) Echapper au contrôle de la recherche d'emploi face à un travail domestique débordant

A l'image des temps partiels majoritairement occupés par des femmes en raison de la division sexuée du travail et d'un salaire moins important que celui des hommes (Angeloff, 2000), le chômage de Géraldine répond à une logique similaire. Si elle n'occupe pas d'emploi, c'est moins tant par choix que parce que les tâches domestiques deviennent une activité débordante dans son quotidien. Elle ne parvient pas à les articuler avec une recherche d'emploi, à tel point qu'elle omet d'en parler lorsqu'elle décrit l'organisation d'une journée :

Géraldine : Bah déjà, je me lève tous les jours à 6h, parce que j'aime bien être prête avant de lever mes enfants. Ensuite, je réveille mes enfants, on se prépare pour aller à l'école, je les emmène à l'école, je fais des courses, je fais du ménage, je prépare à manger, je m'occupe des lessives, de mon jardin [...] quand c'est ouvert, je vais boire un café avec mes copines !

Géraldine, ARE, Pôle Emploi, 36 ans, en couple, 2 enfants, propriétaire, Drôme.

L'énumération si minutieuse de ses tâches domestiques met en évidence le temps important qu'elle y passe. Aussi, quand elle dispose d'un peu de temps, ce n'est pas pour rechercher un emploi mais pour être avec ses amies. Cela lui permet de sortir, de ne pas rester isolée au regard de sa condition de mère au foyer. Comme le souligne Olivier Mascret (2018), ces « moments pour soi » témoignent « de la possibilité d'accéder à une aire affranchie de toutes obligations – un espace d'indisponibilité – » (p. 114) à l'extérieur de chez soi. Il s'agit de poser une limite à sa position de dominée en tant que femme au foyer et en tant que salariée subalterne puisqu'au regard des emplois occupés et de son niveau de diplôme, elle cherche un travail peu qualifié.

Face à cette situation, Géraldine restreint sa recherche à une pratique : utiliser le site internet de Pôle Emploi. Cela a un double intérêt. D'une part, chercher un emploi sur internet lui évite de se rendre chez les employeur.ses, temps qu'elle ne peut pas articuler avec son travail domestique. D'autre part, en

limitant sa recherche d'emploi à un site internet, elle encadre et limite son investissement temporel dans la recherche d'emploi. En entretien, cela se matérialise par « y'en a bien assez [des offres] sur le site internet de Pôle Emploi ». Enfin, cela lui permet de tracer ses recherches sur son dossier. En effet, elle a fait l'objet d'un contrôle de recherche d'emploi de la part de l'institution. Recherchant un emploi d'assistante de vie maternelle, elle évoque avoir trouvé un papier pour justifier ses démarches de recherche d'emploi auprès du contrôleur :

Géraldine : Alors ils vous envoient un courrier avec tout un dossier à remplir, avec toutes vos démarches et vous devez renvoyer toutes vos démarches de recherche d'emploi donc les mails, les entreprises que vous avez contactées. Et tout le tra la la. Et donc comme je voulais être AVS<sup>105</sup> avec l'Education Nationale, donc heureusement, j'avais reçu un truc un an avant, donc je leur ai envoyé ça.

Géraldine, ARE, Pôle Emploi, 36 ans, en couple, 2 enfants, propriétaire, Drôme.

A défaut d'avoir tracé l'ensemble de ses démarches de recherche d'emploi, Géraldine envoie un justificatif de ses échanges avec l'Education Nationale pour montrer qu'elle cherchait un emploi. Cette expérience l'amène aujourd'hui à réaliser ses démarches par le site internet de Pôle Emploi. Ainsi, elle montre qu'elle adhère à la norme institutionnelle de mise en activité des chômeur.ses. Néanmoins, pour que cette activité ne soit pas chronophage, elle a circonscrit sa recherche d'emploi à un métier :

Géraldine : Donc comme je suis au chômage, moi j'ai marqué que ce poste-là [AVS] en recherche d'emploi donc bah forcément, y'en n'a pas beaucoup quoi ! Donc si j'ai un contrôle, moi je leur dis « bon bah voilà, moi je postule là-dessus, y'a pas de boulot » !

Géraldine, ARE, Pôle Emploi, 36 ans, en couple, 2 enfants, propriétaire, Drôme.

Si Géraldine recherche un emploi en tant qu'AVS, c'est parce qu'elle a bénéficié d'un contrat aidé, c'est-à-dire un contrat de 6 mois visant à faciliter l'insertion professionnelle, dans ce type d'activité. Elle a trouvé ce travail très intéressant parce qu'il lui permettait d'articuler ses tâches domestiques avec une activité professionnelle, raison pour laquelle elle cherche spécifiquement dans ce secteur. Mais il y a peu d'offres d'emploi disponibles sur le site de Pôle Emploi. En restreignant sa recherche d'emploi à un métier spécifique, qui plus est à proximité de chez elle, elle limite l'investissement temporel dans cette activité incompatible avec ses tâches domestiques.

---

<sup>105</sup> Auxiliaire de Vie Scolaire

Il n'en demeure pas moins que certains événements amènent Géraldine à rechercher un emploi. Alors qu'elle vient d'arriver dans la Drôme après avoir déménagé, elle s'est inscrite à Pôle Emploi et explique avoir envoyé de nombreux CVs à des employeur.ses :

Géraldine : Oui depuis il me laisse tranquille. Après là, on vient d'emménager dans la région. Donc j'ai dû faire mon inscription ici. Et pour pas avoir de rendez-vous, parce que normalement quand vous changez, vous avez un rendez-vous avec un conseiller machin bidule, donc en fait j'ai envoyé plein de CVs à l'arrache !

Géraldine, ARE, Pôle Emploi, 36 ans, en couple, 2 enfants, propriétaire, Drôme.

Pour conserver son autonomie dans sa recherche d'emploi, Géraldine soigne son entrée dans la nouvelle agence dans laquelle elle s'inscrit. En envoyant de nombreux CVs à des employeur.ses via le site internet de Pôle Emploi, elle montre qu'elle adhère à la norme institutionnelle de la mise en activité des chômeur.ses, lui permettant ainsi de garder le contrôle sur l'organisation de sa vie familiale.

#### c) Une recherche d'emploi marquée par la crainte d'un déclassement

Si ces tâches reproductives débordantes sont aussi un moyen pour Géraldine de diluer son expérience du chômage dans cette activité, il n'en demeure pas moins que sa recherche d'emploi devient prioritaire lorsqu'elle arrive en fin de droit. En effet, le salaire de son conjoint et le loyer perçu de l'appartement dont ils sont propriétaires ne permettent pas de subvenir aux besoins de la famille. Par conséquent, trouver un emploi en étendant ses démarches lui permet ainsi d'éviter un déclassement en raison d'une perte de revenu :

Géraldine : Je vous dis, j'ai tellement fait de petits boulots à droite, à gauche ! Je cherche tellement de choses... je regarde les annonces qui m'intéressent par rapport à... Pas par rapport au salaire, parce que je m'en fous, mais par rapport aux heures de travail. Vous voyez, si je peux m'arranger à ne pas aller travailler le mercredi, parce qu'il y a les enfants. Donc par rapport aux heures de travail, la distance, et puis si ça va me plaire quand même plus ou moins. Et puis voilà, je fais mon choix comme ça.

Géraldine, ARE, Pôle Emploi, 36 ans, en couple, 2 enfants, propriétaire, Drôme.

Pour maintenir un statut social proche de celui des classes moyennes, Géraldine envisage d'avoir un emploi quel que soit le secteur d'activité, pourvu qu'il s'articule avec ses tâches domestiques. L'enjeu est ici d'anticiper l'avenir, d'avoir des ressources financières complémentaires à celles de son mari, de conjurer l'insécurité qui découle d'une perte de revenus. Par ailleurs, cette échéance lui permet de planifier son activité à certains moments de l'année. En intensifiant ses démarches de recherche d'emploi lorsqu'elle arrive à la fin de ses droits, elle peut ainsi s'organiser pour tenir l'injonction institutionnelle à être actif.ve dans ses démarches avec son travail domestique de mère au foyer.

**Conclusion partielle.** Les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures sont plutôt favorables à la dématérialisation des services. Cela leur permet de réduire temporellement la gestion des papiers car iels disposent des capitaux nécessaires pour faire leurs démarches en ligne. Par ailleurs, faire ses démarches de chez soi permet de ne pas se confronter de façon permanente à « eux », c'est-à-dire à ceux qu'iels nomment les « assistés » ou les « cas soc' ». Enfin, cela leur permet dans leur recherche d'emploi de négocier cette adhésion à la norme institutionnelle d'une mise en activité des chômeur.ses. Pour les femmes ayant des enfants, bien qu'elles optent pour des pratiques différentes, rechercher un emploi par le site internet de Pôle Emploi est un moyen de résoudre les contradictions temporelles entre leurs tâches domestiques et une recherche d'emploi chronophage. Pour les autres, la recherche d'emploi par le site internet de Pôle Emploi est assimilée à une forme de dépendance à l'institution dont elles cherchent à se départir en mettant en évidence qu'elles ont des alternatives via leurs connaissances ou d'autres sites internet. L'enjeu commun est in fine de contrôler l'organisation de leur recherche d'emploi tout en montrant qu'elles adhèrent à l'injonction institutionnelle. Concernant les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires, la situation est très différente.

## II. Des chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires : se débrouiller avec la dématérialisation

Les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires ont pour point commun d'être dans une position particulièrement instable. Parmi elle.eux, on retrouve des chômeur.ses faiblement diplômé.es, ayant tout au plus le bac. Celle.eux ayant un diplôme plus élevé sont au chômage depuis plusieurs années ayant pour conséquence une dégradation de leurs conditions de vie. Iels possèdent peu de ressources économiques et vivent généralement seul.es. Lorsqu'iels sont en couple, leur conjoint.e est également au chômage. Ces chômeur.ses se caractérisent par une opposition entre « eux » et « nous » (Hoggart, 1990). Comme le souligne l'auteur, ce « eux » constitue un groupe occulte : ce sont à la fois des hommes et femmes politiques et les agent.es incarnant l'Etat comme les assistantes sociales et les conseillères à l'emploi. Plus les institutions ont dématérialisé leurs services, plus la méfiance vis-à-vis de ce « eux » augmente. Pour négocier leur mise au travail, iels mettent en évidence les difficultés rencontrées sur le marché du travail tout en montrant qu'iels cherchent un emploi. N'ayant pas toujours les capitaux culturels et symboliques pour faire leurs démarches en ligne, iels font appel à l'entraide locale et familiale, aux associations et aux employé.es subalternes des institutions, modifiant ainsi leur rapport à l'Etat social.

## A. La dématérialisation : une contrainte bureaucratique modifiant le rapport à l'Etat social

Des discours politiques et de multiples rapports<sup>106</sup> mettent en évidence que la dématérialisation ne permettrait plus aux personnes les plus démunies d'avoir accès aux services publics en raison d'une fracture numérique. Si la définition de ce terme est assez floue, elle signifie que des personnes rencontreraient des difficultés à utiliser les outils informatiques. Si ces difficultés existent chez les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires, elles ne permettent pas de saisir les contraintes bureaucratiques qui continuent de s'exercer sur elle.eux malgré la dématérialisation ni les ressources dont iels font preuve pour y faire face.

### 1. La dématérialisation : le poids de la domination culturelle et symbolique

Pour les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires, l'inscription dématérialisée à Pôle Emploi ou au RSA peut être une épreuve. La peur de se tromper, la difficulté à comprendre le vocabulaire administratif sont autant de raisons expliquant que les chômeur.ses continuent de se rendre aux guichets de l'Etat social. Comme le souligne Yasmine Siblot (2006), « les contraintes matérielles se doublent ainsi de formes de domination culturelle (faible maîtrise de l'écrit, méconnaissance de codes ou de catégories), de domination symbolique (intérieurisation d'une situation d'infériorité à l'égard des administrations) et de faibles savoir-faire administratifs » (p. 33). La dématérialisation n'a pas endigué cette contrainte bureaucratique. A Pôle Emploi, les chômeur.ses se rendent dans les espaces numériques pour être aidé.es dans leurs démarches. Iels maîtrisent mal la langue française et ont un niveau scolaire relativement faible. On y trouve également des chômeur.ses âgé.es. Ces chômeur.ses viennent chercher l'aide des employé.es subalternes de l'Etat pour pointer, scanner leurs documents ou s'inscrire en ligne face à la technicité que ces démarches demandent. Malgré l'assistance dont iels bénéficient, l'inscription à Pôle Emploi peut-être si technique que certains d'entre elle.eux finissent par renoncer à leurs droits :

A un moment donné, un chômeur me demande de l'aide pour l'inscrire à Pôle Emploi. Au bout d'une demi-heure, nous n'avons toujours pas fini l'inscription. Ce dernier commence à s'énerver et trouve le temps long. Lors de l'inscription, le site lui demande son numéro de sécurité sociale et un RIB pour lui verser son allocation, RIB qu'il n'a pas puisqu'il n'a pas de compte ouvert dans une banque. Au bout d'un moment, il faut arrêter l'inscription dans la mesure où ce dernier n'a pas tous les papiers nécessaires. L'inscription a été extrêmement longue. Le questionnaire va jusqu'à lui demander s'il a déjà été incarcéré, détail qui me frappe car ce dernier est gêné d'en

---

<sup>106</sup> Parmi eux, on peut citer le rapport d'information du Sénat (2020) « *Lutte contre l'illectronisme et pour l'inclusion numérique* », les cahiers numériques d'Emmaüs Connect (2014) « *Tous acteurs de l'inclusion numérique* » ou le rapport de France Stratégie (2018) « *Les bénéfices d'une meilleure autonomie numérique* ».

parler. Il doit par exemple également remplir tous les travaux effectués depuis 4 ans, chose qu'il refuse de faire et finit par me dire « non mais c'est bon, on arrête ».

Observation participante dans l'espace numérique, 5 avril 2018, Pôle Emploi, Paris.

Face à la contrainte bureaucratique, ce chômeur met un terme à son inscription. N'ayant pas de RIB, il ne peut pas bénéficier de ses droits au chômage. Il s'agit là d'un cas de non-demande par découragement devant la complexité de l'accès (Warin, 2014). Cette situation de non-recours renvoie à un manque de capacité à réaliser les démarches en ligne malgré l'aide fournie. Par ailleurs, l'inscription en ligne est particulièrement violente symboliquement pour ce chômeur. L'institution lui appose un stigmate (Goffman, 1975) en lui demandant de renseigner toutes les informations concernant sa situation d'ancien détenu. Elle fixe dans un outil informatique des attributs sociaux dévalorisants, inscrit un écart à la norme sociale dans son parcours. Pour y échapper, il refuse de toucher ses indemnités de chômage.

Le contact avec les administrations par mail, par téléphone ou par l'intermédiaire de papiers dématérialisés est une source d'anxiété pour les chômeur.ses, notamment parce qu'ils dépendent de Pôle Emploi ou de la Caf pour recevoir leurs indemnités ou le RSA (Pasquier, 2018). Cette relation à distance peut aussi faire l'objet d'incompréhension dans les échanges et engendrer un ralentissement dans leurs démarches de recherche d'emploi. Ouassima, une jeune femme âgée de 33 ans ayant 3 enfants en bas âge, en a fait l'expérience. Je la rencontre à Pôle Emploi dans l'espace numérique. Elle me sollicite afin de l'aider à se réinscrire après une radiation. Pour elle, l'inscription est coûteuse et longue à réaliser. Elle ne comprend pas bien les enjeux liés au profil de compétences au point de ne renseigner qu'un seul emploi occupé alors qu'elle en a cumulé plusieurs en CDD en étant auxiliaire de vie. Ayant travaillé pendant une dizaine d'années dans une maison de retraite comme cuisinière, elle explique avoir exercé des tâches de commis de cuisine sans avoir l'évolution professionnelle et le salaire afférent. Elle a remplacé des collègues sans compensation financière. Elle finit par démissionner parce qu'« ils profitaient de moi mais vraiment à fond ! » me dit-elle en entretien. Elle s'inscrit à Pôle Emploi et souhaite se former dans la pâtisserie. Elle passe des entretiens dans deux écoles, l'une agréée par l'Etat l'autre non. Les deux écoles l'acceptent mais elle a besoin d'un financement qu'elle demande à sa conseillère. Lorsqu'elle la rencontre, cette dernière lui explique que Pôle Emploi ne peut pas financer ses formations et qu'elle doit passer par son compte personnel de formation (CPF). Il s'agit d'un compte alimenté par un crédit d'heures de formation proportionnel au nombre d'années travaillées. En le consultant, Ouassima se rend compte qu'il n'est crédité que de 35 heures ce qui n'est pas suffisant pour financer ses formations. Pour cette dernière, il y a une erreur au niveau de son CPF car elle a travaillé une dizaine d'années pour un même employeur ce qui devrait lui octroyer davantage d'heures de formation. Sa conseillère la renvoie vers ce dernier afin de régulariser sa situation. Une fois que Ouassima a entrepris les démarches nécessaires, elle se tourne de nouveau vers sa conseillère. Les échanges ne se font plus que par mail alors qu'elle n'est pas dans une modalité où le suivi est intégralement dématérialisé. Cela engendre des tensions entre sa conseillère et elle :

Ouassima : J'ai rappelé ma conseillère de Pôle Emploi, je lui ai dit et elle me dit « je peux rien faire pour vous ». En envoyant un mail, je lui dis : je vous dis que j'ai l'attestation de mon employeur qui dit que j'ai droit à tous ces points et elle a même pas cherché à comprendre en fait, elle m'a envoyé un mail, que j'ai toujours « de toute façon je peux rien faire pour vous ». Je comprenais pas en fait, elle a même pas cherché à.... je sais pas, je pense qu'elle m'avait pas comprise ou je sais pas, je sais pas qu'est ce qui s'est passé ! [...]

Ouassima, RSA, au Pôle Emploi et au Pôle Insertion, 33 ans, divorcée, 3 enfants, locataire, Paris.

Les échanges par mail ne permettent pas, pour Ouassima, de clarifier la situation et de faire avancer son dossier. Ayant arrêté l'école au collège, elle éprouve des difficultés à comprendre ce que lui écrit sa conseillère. De ce fait, elle privilégie l'oralité à l'écrit en demandant un rendez-vous, manière d'échanger que les classes populaires privilégient, jugée plus directe et franche (Lahire, 1993). Les refus de la part de sa conseillère de la rencontrer engendrent une relation à distance. Les échanges de mail deviennent rapidement un dialogue de sourds, générant des incompréhensions dans l'échange (« je pense qu'elle m'avait pas comprise ») qui ne lui permettent pas de résoudre sa situation. Or Ouassima est dans une situation urgente. Ayant démissionné, elle ne touche pas d'allocation chômage. Elle a pour seule ressource financière le RSA. Elle vit seule avec trois enfants et son frère qu'elle accueille temporairement chez elle. Il est urgent pour elle d'avoir accès à une formation le plus rapidement possible afin d'obtenir un emploi mieux rémunéré que celui qu'elle occupait en maison de retraite et augmenter ses revenus actuels.

La dématérialisation n'a pas révolutionné l'emprise des contraintes administratives. Les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires sont toujours dominé.es culturellement et matériellement. Elle s'est même renforcée avec l'injonction institutionnelle à « ne pas faire à leur place ». Cela les place dans une situation délicate en ce sens que les professionnelles sont moins enclines à les aider dans leurs démarches, renforçant une situation de domination administrative sur les classes populaires ayant un faible capital culturel. Dès lors, ces dernières se tournent vers d'autres ressources, les employé.es subalternes, les acteurs associatifs ainsi que l'entraide locale et familiale pour réaliser leurs démarches.

## 2. Le travail gratuit des acteurs associatifs et des membres familiaux

Dans son étude sur les quartiers populaires, Yasmine Siblot (2006) met en évidence que, pour les personnes à qui les démarches administratives posent des difficultés, les aides institutionnelles sont un prolongement de l'entraide locale ou familiale lorsque celle-ci n'est plus effective. Or, depuis la dématérialisation, ces aides institutionnelles se raréfient. Parce que les directions des institutions enjoignent les professionnelles à « ne pas faire à la place » des chômeur.ses, celle.eux ayant un faible capital culturel se tournent vers les associations ou se reposent sur l'entraide familiale. De ce fait, les

tâches de guichetiers se reportent sur les acteurs associatifs. Pour qualifier l'ensemble de ces acteurs aux statuts hétérogènes, les acteurs politiques parlent « d'aidants numériques ». Ainsi, le plan national de stratégie d'inclusion numérique<sup>107</sup> stipule explicitement vouloir « accélérer la formation des aidants numériques par la mise en place d'un plan de formation des volontaires bénévoles et services civiques » (p. 41). A Paris, le terme d'aidants numériques déployé dans la stratégie d'inclusion numérique recouvre aussi le « soutien informel : proches (famille + amis)/collègues/voisins ». On peut en ce sens dire qu'il y a une institutionnalisation du travail gratuit (Simonet, 2018) en ce sens que les acteurs institutionnels s'appuient sur une main d'œuvre non rémunérée, mobilisant les bénévoles, l'entraide locale et familiale, pour réaliser des tâches qui leur incombent.

a) La gestion des démarches administratives dématérialisées par la famille :  
entre subordination et ressource

Pour faire face à cette domination bureaucratique et culturelle, les chômeur.ses ayant un capital social se tournent d'abord vers les membres de leur famille<sup>108</sup>. Cela permet de ne pas rendre visible au guichet son manque de compétences administratives. Pour les membres de la famille, la prise en charge de ces tâches peut être une contrainte mais aussi une ressource pour asseoir un pouvoir domestique (Siblot, 2006). C'est d'ailleurs ce que m'explique Inès, une allocataire du RSA, âgée de 27 ans, étudiante en droit ayant réussi le barreau de Paris pour devenir avocate, qui aide sa mère Fatima, au chômage, à réaliser ses démarches. Celle-ci se trouve dans une situation particulière. Bénéficiant d'une reconnaissance de la qualité de travailleuse handicapée (RQTH), elle se retrouve à l'interface de plusieurs administrations publiques parmi lesquelles l'Assurance Maladie, Pôle Emploi et la Caf. Avant d'être malade, sa mère avait pris l'habitude de se rendre au guichet pour faire ses démarches administratives. Aller au guichet permettait de négocier avec les agent.es pour qu'ils fassent ses démarches administratives. Depuis ses graves problèmes de santé, elle ne peut plus y aller. Ne sachant pas réaliser ses démarches administratives en ligne, Inès m'explique alors que sa mère se repose sur l'entraide sociale et familiale pour la gestion des papiers :

Ines : Mais elle, toute seule dématérialisée, je pense que ça aurait été encore pire ! Je sais pas comment elle aurait.... je vois pas. [...] Parce que y'a plein de gens qui l'aident autre que moi, elle a plein d'amis et tout mais je trouve que ce soit bien que moi je m'en charge.

MH : Tu dis elle a plein d'amis, c'est par ses connaissances en étant nounou ?

---

<sup>107</sup> Le plan national de stratégie d'inclusion numérique lancé en 2020 consiste à coordonner les acteurs aidant les individus à se servir des outils informatiques à échelle nationale. L'enjeu de ce plan est de former et d'accompagner ces personnes.

<sup>108</sup> S'il n'y a par la suite que des exemples de délégation des tâches administratives à des femmes, c'est parce que les chômeuses rencontrées ont respectivement deux filles et une fille unique. Il y a donc ici un biais de terrain qui ne me permet pas de dire explicitement que la délégation des tâches administratives dématérialisées se fait sur les femmes, engendrant un travail féminin.

Inès : Bah ouais, beaucoup par ses connaissances en étant nounou mais là, en fait, elle est plus du tout nounou et tous les lundis elle va... tous les lundis et mercredis, elle va déjeuner chez la fille chez qui elle travaillait. Elle passe un petit moment, après, elle la raccompagne... Enfin, c'est devenu des amis quoi, c'est plus... Mais elle adore les enfants aussi donc pareil, des fois elle joue avec et c'est non rémunéré et.... Donc y'a toujours des gens qui vont l'aider ! Mais bon, c'est bien que ce soit moi qui le fasse et... c'est ma mère quoi donc... je vis avec elle donc ça nous concerne toutes les deux entre guillemets.

Inès, RSA, au Pôle Emploi et Pôle Insertion, 26 ans, en couple, locataire, Paris.

Ancienne nounou, Fatima a gardé de bonnes relations avec des parents habitant à proximité de chez elle dont elle gardait les enfants. Elle les contacte lorsqu'elle rencontre un problème avec ses papiers. En échange de ce service, elle garde temporairement les enfants du couple en question avec lesquels « elle joue et c'est non rémunéré ». Ainsi, comme le souligne Yasmine Siblot (2006) en s'appuyant sur les travaux de Florence Weber (2001), « les aides ainsi données s'inscrivent dans un système plus large d'échange de services, un « système de dons » entre parents et voisins d'un espace local populaire » (p. 54). Néanmoins, Inès préfère prendre elle-même en charge les tâches administratives de sa mère. Cela lui permet d'avoir une prise sur la gestion financière de la famille :

Inès : Alors, en fait ça s'est fait un peu de manière compliqué... en fait c'est moi qui.... en fait, je l'ai fait un peu de force.... Là encore, elle râle parce qu'elle veut gérer ses trucs, et moi, je me.... et moi, j'ai pris et j'ai dit je vais gérer tes trucs parce que.... elle faisait les choses mais avec beaucoup de retard, et notamment en terme de virement bancaire et de paiement [...]. Et donc elle avait, chaque début de mois, 300 ou 400€ de prélèvements rejetés qui du coup, entraînaient je crois 40 ou 50€ par mois de frais. Et moi j'ai dit "mais c'est absurde quoi"

Inès, RSA, au Pôle Emploi et Pôle Insertion, 26 ans, en couple, locataire, Paris.

Si Inès finit par prendre en charge les tâches administratives de sa mère, c'est parce qu'elle est socialisée aux écritures administratives par une transmission familiale paternelle, expliquant que c'est son père qui classait les dossiers, ainsi que par son parcours scolaire en droit. Cette prise en charge lui permet d'avoir prise sur la gestion budgétaire de la famille. S'occuper des papiers administratifs dépasse ainsi le cadre de la relation administrative et devient ainsi une ressource pour prendre connaissance du budget de sa mère, le rationaliser et l'équilibrer.

Néanmoins, le caractère chronophage de ces tâches administratives fait qu'Inès échoue la première année au concours du barreau de Paris. Cette dernière devait s'occuper des demandes de Reconnaissance

de la Qualité de Travailleuse Handicapée (RQTH)<sup>109</sup> de sa mère, de la Caf, de Pôle Emploi et du renouvellement de son titre de séjour etc. De ce fait, la gestion des papiers dématérialisée peut aussi être une contrainte pour les membres de la famille. Michelle, une chômeuse âgée de 56 ans, demande à ses filles de l'aider dans ses démarches de recherche d'emploi par internet :

Michelle : Donc ma fille, elle prend mon mail... pour le CV de Pôle Emploi, c'est ma fille qui me les a envoyés ! Ça je sais pas faire du tout par contre hein !

MH : Donc du coup, si je comprends bien, vous avez donné vos identifiants à votre fille et elle... ?

Michelle : Elle, de son ordinateur, elle a tout fait [sur Pôle Emploi] !

MH : Et tout était rentré ?

Michelle : Oui. Mais pour d'autres choses aussi hein ! Pour la SECU, pour tout, c'est mes filles qui m'ont fait beaucoup de choses hein ! Il faut faire par ordinateur pour changer, pour tout !

Michelle, ARE, Pôle Emploi, 56 ans, divorcée, 2 enfants, hébergée, Paris.

Arrivée en France à 19 ans, Michelle est née au Portugal et elle maîtrise mal le français. Ayant travaillé comme saisonnière, elle a été peu confrontée aux écritures administratives et encore moins aux outils informatiques. Avant qu'elle ne divorce il y a un an, son mari s'occupait des papiers. Mais depuis, ces démarches se sont reportées sur ses filles qui les font toutes par ordinateur. Ces dernières se sont occupées de rentrer les éléments concernant le profil de compétences de Michelle sur le site internet de Pôle Emploi. Elles ont rédigé son CV pour qu'elle puisse démarcher des employeurs en arrivant à Paris pour aller faire du ménage. La rédaction du CV a été un succès puisque Michelle ne l'a déposé que chez un employeur, qui l'a recrutée immédiatement. Souhaitant désormais changer car les conditions de travail ne lui conviennent pas, elle demande conseil à ses filles pour la rédaction de son nouveau CV. Parmi ses filles, l'une d'elle est en train de passer son master en droit. Socialisée aux écritures administratives en raison de sa formation, Michelle la sollicite régulièrement au point de créer des tensions. Elle explique en entretien que sa fille « râle parce qu'il y a les examens en ce moment » et qu'il faut qu'elle révise. Pour moins solliciter sa fille, elle se rend donc dans l'espace numérique de Pôle Emploi. La conseillère à l'emploi qu'elle rencontre lui donne son numéro de téléphone pour que ce soit moi qui, dans le cadre de mon étude, l'aide à faire ses démarches administratives. Cette attitude montre que, résolument, les conseillères à l'emploi délèguent cette tâche peu valorisée sur des profanes (Strauss,

---

<sup>109</sup> La demande de RQTH se fait auprès des Maisons Départementales des personnes handicapées (MDPH). Elle permet aux personnes qui en font la demande d'obtenir des aides financières et matérielles spécifiques. Voir à ce sujet Baudot, Borelle, & Revillard, (2013). Politiques du handicap. *Terrains & travaux*, n2-3

1992). De ce fait, lorsque Michelle me contacte, c'est davantage pour diversifier ses contacts afin de réaliser ses démarches et « éviter une situation d'assistance unilatérale » (Siblot, 2006, p. 57).

b) Une reconnaissance du travail des acteurs associatifs et des services civiques

Seul.es les chômeur.ses ayant des membres de leur famille proches peuvent bénéficier de cette entraide locale et familiale. Les autres, plus isolé.es, se tournent vers les associations. En raison d'une recomposition profonde des modalités de l'action publique, ces dernières viennent pallier les carences du service public en intervenant dans le prolongement des institutions (Hély, 2009). La dématérialisation n'engendre pas qu'une redistribution des tâches entre groupes professionnels travaillant dans les institutions (cf chapitre 4). Parce que les institutions dématérialisent leurs démarches administratives, les associations reçoivent des chômeur.ses et font le travail des agentes de guichet.

En me rendant dans un village peu doté de services publics, une association, Intermède, prend le relais et fait office de guichet. Celle-ci se trouve dans un village d'environ 2200 habitants où résident tous les chômeur.ses rencontré.es. En l'absence de service public, à l'exception de la Poste, d'une mairie et d'une annexe d'un Pôle Insertion, l'association est devenue une véritable ressource pour ces individus. Les chômeur.ses qui la fréquentent sont dans une situation de grande pauvreté. La plupart n'ont pas de logement ou habitent dans des logements insalubres. Certain.es mutualisent les logements pour en réduire le coût. Aucun d'entre elle.eux n'a les outils informatiques adéquats pour réaliser leurs démarches administratives. Lorsqu'iels le peuvent, iels réalisent leurs démarches sur leur téléphone portable ou se rendent dans l'association. Or, à l'origine, Intermède est une association d'aide à l'hébergement d'urgence, point d'origine de son financement par le département. Aujourd'hui, le conseil général la finance également dans le cadre de la stratégie d'inclusion numérique de la Drôme. En effet, depuis la dématérialisation, elle réceptionne des chômeur.ses qui ne parviennent pas à faire leurs démarches en ligne. A l'image des associations observées par Clara Deville dans son étude sur la dématérialisation en zone rurale (2023), elle fait partie de ces acteurs qui sont devenus des aides informelles pour les chômeur.ses bien que les raisons de sa création soient étrangères aux problématiques des démarches administratives dématérialisées.

Christina, une chômeuse âgée d'une trentaine d'années, fait partie de ces personnes qui s'y rendent régulièrement. Mère divorcée, elle s'est « retrouvée sans rien » au point de se demander si elle n'allait pas « dormir dans une caravane » quand elle s'est séparée de son mari. Ne travaillant pas et n'ayant aucune ressource financière parce que « je savais ni lire, ni écrire », elle vient dans la Drôme trouver refuge auprès de ses frères et sœurs. Cadette de la fratrie, elle a grandi dans une famille hispanophone. Ses frères et sœurs ne sont pas en mesure de l'aider dans ses démarches administratives de même que sa fille de 13 ans, trop jeune. Christina se heurte donc aux écritures administratives. Pour remédier à cette contrainte bureaucratique, elle s'est tournée vers Intermède qu'elle a connu par le bouche-à-oreille local. L'association lui a proposé une formation pour qu'elle apprenne à lire et à écrire, ce qu'elle a

accepté. En ce sens, Intermède joue un rôle important dans sa socialisation aux écritures administratives :

Christina : « Honnêtement, moi j'ai jamais fait partie d'Intermède. Moi, j'ai toujours fait en sorte pour avoir ma maison, pour avoir un travail et de.. d'avancer petit à petit mais avec l'aide de [la chargée de mission] pour mes papiers, bosser, lire, écrire, comment faire ses papiers, comment il faut remplir pour la Caf, pour comment on pourrait faire pour les démarches administratives, pour faire des aides financières, s'il y a quelque chose de bloqué dans ma carte vitale, pour la Caf ».

Christina, ARE, au Pôle Emploi et au Pôle Insertion, 30 ans, divorcée, 1 enfant, locataire, Drôme.

Pour aider les individus, dont les chômeur.ses, à faire leurs démarches en ligne, l'association a recruté une chargée de mission. Elle a montré ainsi à Christina comment faire pour remplir ses papiers dématérialisés, lui a expliqué le fonctionnement administratif en distinguant les rôles de chacune des institutions. Au-delà d'une socialisation aux écritures administratives, elle lui a expliqué la division du travail institutionnel. Elle lui a par ailleurs enseigné d'agir avec méthode dans la gestion de ses papiers au point que Christina me dit en entretien :

Christina : Si je vais m'occuper des papiers importants, ou le courrier ou une lettre... il y a un truc en haut en rouge. Il te le marque en principe s'il y a quelque chose. Ou il t'envoie un mail ou un message pour te dire « actualise toi ». Ou s'il y a un problème dans ton accueil, dans ton dossier, dans Pôle Emploi, ils t'envoient un message. La Caf, c'est pareil.

MH : C'est à ce moment-là que tu vas consulter ton compte ?

Christina : Voilà. Oulà oulà, oui il faut vite y aller, parce que si ça va traîner, une fois que tu es dedans, tu t'en sors plus. Parce que Pôle emploi et la Caf, une fois que tu es dedans, du moment que tu as un problème, ça met deux mois. Le temps que ça se met en place, qu'ils prennent le dossier, qu'ils font les papiers, qu'ils mettent tout en place. Une fois que c'est bon, une fois que tout est impeccable, quand tu fais les choses correctement, tu fais des déclarations, tu fais des ressources, tu declares tout. Une fois que tes papiers aient fait, tu es tranquille pendant 20 ans. Honnêtement, quand tu fais les choses correctement, y'a pas de problème. Il suffit d'un papier, un truc, tu es foutue.

Christina, ARE, au Pôle Emploi et au Pôle Insertion, 30 ans, divorcée, 1 enfant, locataire, Drôme.

Christina a appris à trier ses papiers auprès de la chargée de mission de l'association. Elle distingue les papiers d'importance secondaire des papiers essentiels, signalés en rouge sur son smartphone. Elle sait qu'à réception de ce type de document, « il faut vite y aller » pour éviter que la situation ne s'enlise (« une fois que tu es dedans, tu t'en sors plus »). En effet, l'illettrisme de Christina est à l'origine de

nombreux problèmes avec la Caf et avec Pôle Emploi qu'elle a eu du mal à régler. La Caf ne lui a pas versé ses allocations pendant deux ans et demi en raison d'un document qui lui manquait pour son logement. Pôle Emploi ne lui a pas versé ses allocations pendant une année car elle ignorait qu'il fallait s'actualiser, même lorsqu'elle travaillait à temps partiel. C'est la chargée de mission d'Intermède qui lui a permis de résoudre ses difficultés administratives et de rétablir ses droits. Aujourd'hui, Christina cumule deux emplois à temps partiel et continue de s'actualiser de peur de rencontrer des problèmes administratifs avec la Caf ou Pôle Emploi. Consciencieuse, elle consulte une fois par mois ses comptes personnels en plus du jour où elle s'actualise afin de vérifier que ses dossiers sont à jour. N'ayant pas d'ordinateur à domicile, elle les consulte sur son smartphone. Aujourd'hui, Christina fait peu appel à Intermède pour gérer ses papiers dématérialisés. Néanmoins, elle explique qu'Intermède joue un rôle essentiel dans la prise en charge des démarches administratives dématérialisées :

Christina : Ils font tout, c'est eux qui font tout. Même les assistantes sociales, ils ne font pas ce qu'eux ils font. Eux, ils sont vraiment... Ils sont vraiment là. Ils sont là pour tout et n'importe quoi. Mais tout et n'importe quoi.

Christina, ARE, au Pôle Emploi et au Pôle Insertion, 30 ans, divorcée, 1 enfant, locataire, Drôme.

En faisant des tâches qui vont au-delà de leurs prérogatives, à savoir l'hébergement d'urgence, Intermède joue un bon rôle aux yeux de Christina. Everett C. Hughes (1996b) définit le bon rôle comme « un rôle comportant des gratifications pour le moi du travailleur » (p. 73). Les chômeur.ses reconnaissent leur investissement et leur travail. En soulignant qu'« ils sont là pour tout », Christina valorise le caractère généraliste et polyvalent de cette association qui répond à tous ses besoins.

Néanmoins, il n'y a pas que les associations qui jouent un bon rôle aux yeux des chômeur.ses. Iels valorisent également le travail des employé.es subalternes, notamment les services civiques à Pôle Emploi. Kylian est un chômeur vivant dans un foyer. Il vit seul avec sa fille âgée de 3 ans. Alors qu'il se rend dans l'espace numérique pour s'inscrire à Pôle Emploi, il est aussi confronté à l'inscription en ligne :

Kylian : Bah ouais ! Jamais, je suis allé là-bas, ils m'ont dit "va dans l'ordinateur", ouais ils m'ont dit d'aller sur un ordinateur, oh, laisse tomber. Je lui ai dit "écoutez moi", je lui ai dit... Mais franchement, elle était super gentille la dame à l'accueil, une petite jeune, elle me dit : « viens je vais te le faire ! » En tout cas, elle était super cool la meuf, elle m'a fait mon inscription... j'avais la flemme de faire ça. T'as vu, je viens et ils me disent, ils me mettent dans les problèmes déjà : va sur l'ordinateur, rentre ton numéro, ton nom, ton prénom.

Kylian, ARE, au Pôle Emploi et suivi par une assistante sociale, 35 ans, célibataire, en foyer, Paris.

Pour réaliser son inscription à Pôle Emploi, Kylian s'appuie sur un service civique dans l'espace numérique. Il la qualifie de « super gentille », de « super cool la meuf » lorsqu'elle fait son inscription

à sa place. Il oppose le service rendu par la service civique à celui des conseillères à l'emploi qui « me mettent dans les problèmes déjà ». Ainsi, les chômeur.ses catégorisent et hiérarchisent les comportements des employé.es au guichet. D'un côté, il y a les services civiques qui sont « sympas », identifié.es et reconnu.es pour leur attitude positive parce qu'ils font les démarches à leur place. De l'autre, il y a les professionnelles de l'Etat social, celles qui posent « problèmes », sont moins « efficaces » parce qu'il y a une opacité quant à leur rôle. La dématérialisation engendre une nouvelle hiérarchie symbolique aux yeux des chômeur.ses. Il y a celle.eux qui ont les bons rôles, les employé.es subalternes, et celles qui ont les mauvais rôles, les professionnelles. Iels opposent celle.eux qui opèrent des actes visibles à celles dont iels éprouvent des difficultés à comprendre leur fonction.

La dématérialisation recompose les hiérarchies symboliques aux yeux des chômeur.ses. Ces derniers reconnaissent le travail des acteurs associatifs et des employé.es subalternes des institutions, les opposant aux travailleuses sociales et aux conseillères à l'emploi qui perdent en légitimité. Ces propos mettent également en évidence que les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires rejoignent la position des chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures. La dématérialisation tend donc à recomposer leur rapport à l'Etat social, et de manière plus étendue, augmente le ressentiment vis-à-vis de l'Etat.

### 3. Une critique du politique et un rapport ambiguë à l'Etat social

Pour les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires, il y a les administrations où « c'est la galère » et d'autres où « il n'y a pas de pression ». Dans son étude sur les quartiers populaires, Yasmine Siblot (2006) explique également que les classes populaires structurent le monde des administrations en deux catégories : « aux services avec lesquels s'est instaurée une routine « sans problème » et qui procurent une « satisfaction », s'opposent ceux qui sont une « galère » ou qui font « peur » et auxquels il faut « demander » » (p. 71). Concernant Pôle Emploi et les Pôles Insertion, ce clivage se fonde moins sur le fait de « faire valoir des droits » ou de « demander l'aumône » que sur la distance que les institutions maintiennent avec les chômeur.ses.

Les institutions où « c'est la galère » sont celles où la dématérialisation est un point de passage obligé pour accéder à leurs services. Pôle Emploi et la Caf sont particulièrement visées dans les entretiens. Ce sont les institutions vis-à-vis desquelles les chômeur.ses sont particulièrement méfiant.es en raison de l'opacité de leur fonctionnement et de leur politique de contrôle :

Vincent : J'ai tout qui fonctionne et puis on me fait croire que... Alors que les entretiens devaient se faire par téléphone. Donc à partir du moment où on a dit que l'entretien c'était par téléphone, tu me convoques par téléphone. Et une fois, j'étais en train de faire les olives, je vais sur ma boîte mail « je vais te convoquer au téléphone à 9h à ce numéro-là ». Je lui réponds tout de suite « ben non, c'est pas possible parce que là, à 9h, je fais les olives. Contactez-moi un petit peu plus tard,

mais là, je ne pourrai pas être à 9h, je suis en plein boulot ». Donc là, c'était passé [...]. Donc quand ils m'ont radié, là, ils... Je ne sais pas... Je ne comprends pas pourquoi ils n'ont pas insisté plus que ça, quoi. Ils savaient que j'étais dans mon fourgon, que c'est des zones blanches, que j'ai accès à ma messagerie mais je suis quand même à 7 km du patelin, donc... Alors je ne comprends pas, ils sont... À ce sujet-là, ils sont... Ils ne sont pas assez compréhensifs, ces gens-là.

Vincent, RSA, au Pôle Emploi et Pôle Insertion, 59 ans, célibataire, vit dans son fourgon, Drôme.

Vincent s'est fait radié de Pôle Emploi à la suite d'un entretien manqué avec une conseillère à l'emploi. Vivant dans un fourgon en zone blanche, il ne peut pas consulter ses mails ou recevoir des coups de téléphone. Il a donc demandé à Pôle Emploi de recevoir les convocations par courrier. Une fois par semaine, il se rend à la mairie de la commune où il est domicilié qui se trouve à 7km de l'emplacement de son fourgon. Il explique qu'il avait informé Pôle Emploi de sa situation, les prévenant qu'il fallait envoyer le courrier « au moins une semaine avant » la date de convocation de telle sorte qu'il puisse aller chercher son courrier à la mairie. Comme de nombreux chômeur.ses vivant sur un territoire rural, il accepte néanmoins de faire des rendez-vous téléphoniques car cela lui évite de se déplacer pendant une demi-journée à Pôle Emploi qui se trouve à une heure du village où il réside. La convocation qu'il reçoit en décembre quand il récolte les olives est envoyée suffisamment en avance ce qui lui permet de se rendre à Intermède pour se connecter à un ordinateur et déplacer le rendez-vous via son compte personnel. De ce fait, Vincent peut déplacer le rendez-vous depuis son compte personnel et faire l'entretien téléphonique ce qui évite un déplacement. Dans ce cas, il s'accommode de sa relation à distance avec l'institution. Mais la seconde convocation pose problème. En effet, il ne la reçoit pas suffisamment en avance et ne peut donc pas se rendre à Intermède pour déplacer le rendez-vous. Par ailleurs, il s'agissait d'un rendez-vous physique et non pas téléphonique. Les règles sur lesquelles Vincent et le conseiller s'étaient accordées ont changé : les rendez-vous ne sont plus à distance et les délais entre la réception du courrier et le rendez-vous sont raccourcis. Ce changement est vécu par Vincent comme une marque de mépris et une forme de contrôle de la part de l'institution. Ne répondant pas présent au rendez-vous, il est radié. En évoquant lors de l'entretien qu'« ils ne sont pas assez compréhensifs, ces gens-là » Vincent dénonce ici l'impossibilité de pouvoir négocier avec l'institution, d'avoir un interlocuteur pour justifier sa situation. Face à ces changements de règles intempestifs, Vincent oppose alors « ces gens-là » à un « nous » que sont les chômeur.ses. Cette opposition traduit que « chez les gens du peuple, [il n'en existe pas moins] le sentiment (souvent justifié) qu'ils sont toujours désavantagés, que la loi entre plus facilement en action contre eux que contre « les autres » et que les « règlements » sont faits contre les pauvres » (Hoggart, 1970, p. 118).

Lorsque la dématérialisation est utilisée à des fins de contrôle des chômeur.ses, cela engendre une réelle méfiance de leur part à l'égard de l'Etat social. Kylian est également très énervé après Pôle Emploi suite à un entretien qui se déroule très mal avec sa conseillère en ma présence. Durant un autre entretien mené avec lui dans un café, il fait part de son incompréhension quant au fonctionnement de Pôle Emploi :

Kylian : Parce que moi, quand j'arrive à un rendez-vous en retard, déjà je me suis présenté, je me suis excusé. Ils me disent qu'il faut appeler Pôle Emploi, le 39/49. On n'a jamais le 39/49, c'est un numéro j'ai jamais eu, on les appelle tout de suite on les a pas ! Tapez 4, tapez votre numéro, tapez votre ceci, tapez votre cela, numéro de ceci, numéro de cela et après tu l'as même pas le conseiller ! Ils te parlent d'attente, 15 min d'attente... je comprends pas leur numéro. Je connais pas tout ça.

Kylian, ARE, au Pôle Emploi et suivi par une assistante sociale, 35 ans, célibataire, en foyer, Paris.

En sachant qu'il allait arriver en retard à l'entretien avec sa conseillère, il a essayé de joindre Pôle Emploi par le 39/49 pour la prévenir. N'y étant pas parvenu, il vient au guichet s'excuser et négocier un report de rendez-vous. Considérant qu'il a eu une attitude respectueuse vis-à-vis de Pôle Emploi « je me suis présenté, je me suis excusé », il s'attend à obtenir gain de cause. La conseillère à l'accueil appelle sa conseillère qui refuse le report de rendez-vous et lui demande de monter. Cet échec dans la négociation engendre le sentiment d'être incompris face à l'institution alors qu'il a une attitude respectueuse. L'entretien est conflictuel. Il quitte le bureau violent et fait tomber sa chaise. Après son départ, la conseillère à l'emploi écrit les conclusions d'entretien et lui envoie. Lorsque Kylian reçoit le courrier dans son espace personnel, son animosité vis-à-vis de l'institution augmente :

Kylian : Parce qu'après, ils m'ont envoyé un rapport de l'entretien comme quoi je suis arrivé extrêmement en retard, que je leur ai dit que je n'ai pas besoin de Pôle Emploi, que je suis une personne autonome et que ça va se passer autrement pour moi na na ni, na na na. Donc cette personne-là, en plus, elle ment. Elle ment sur moi en faisant son rapport [...]

Kylian, ARE, au Pôle Emploi et suivi par une assistante sociale, 35 ans, célibataire, en foyer, Paris.

La conclusion d'entretien est vécue de façon particulièrement violente pour Kylian (« cette personne-là, elle ment, elle ment sur moi ») engendrant une défiance vis-à-vis de Pôle Emploi. La formulation écrite du déroulement de l'entretien l'accusant unilatéralement du conflit qui a eu lieu est vécue là encore comme un sentiment d'impuissance et d'injustice. Cette conclusion d'entretien est visiblement utilisée comme un moyen de contrôler son comportement. En recevant ce courrier, Kylian n'a pas les moyens de défendre sa cause, de faire entendre sa voix de chômeur face à l'institution. Cela engendre des critiques particulièrement vive vis-à-vis de Pôle Emploi, qualifiant les salariées de « cultivateurs de chômage », de « cultivateurs de misère » voire de « boches » ou de « nazis ». Les termes employés, particulièrement violents, témoignent d'un fort ressentiment vis-à-vis de Pôle Emploi. Le contrôle dont il a fait l'objet à travers la conclusion d'entretien dématérialisée est à l'origine de ce fort sentiment d'hostilité vis-à-vis de l'institution.

L'aversion des chômeur.ses vis-à-vis des institutions est causée par les contrôles particulièrement opaques mis en place depuis la dématérialisation comme l'explique Christina, au contact de Pôle Emploi et de la Caf :

Christina : La Caf et Pôle Emploi, ils sont reliés ensemble, c'est-à-dire si la Caf n'est pas content, si tu fais tes papiers avec la Caf, c'est Pôle Emploi qui reçoit aussi. Si tu touches du chômage, la Caf ne va pas te payer. Logique. Si tu as des aides de la Caf, tu as des petites aides de Pôle Emploi ou pas du tout. C'est ensemble, c'est relié. Pôle Emploi et la Caf, ils savent tout de toi. Ils connaissent tout par cœur de toi. C'est comme ça. Comme les impôts, comme la taxe d'habitation, surtout quand t'as des revenus, il faut que tu aies fait des déclarations. C'est relié dans l'organisme que Pôle Emploi et la Caf travaillent ensemble.

Christina, ARE, au Pôle Emploi et au Pôle Insertion, 30 ans, divorcée, 1 enfant, locataire, Drôme.

A l'image des impôts ayant mis en place un dispositif de croisement des fichiers informatiques (Spire, 2018), la Caf et Pôle Emploi croisent les informations au sujet des chômeur.ses par les outils informatiques. Cela amène Christina à décrire une institution omnisciente (« Pôle Emploi et la Caf, ils savent tout de toi. Ils connaissent tout par cœur de toi ») dont on ne peut se dérober (« ils sont reliés ensemble » ; « c'est relié dans l'organisme »).

Convaincu.es d'être surveillé.es, les chômeur.ses considèrent que les salariées de Pôle Emploi ou de la Caf ont des pratiques inhumaines, qu'elles sont les relais des exigences politiques. Concrètement, cela se traduit pour Kylian par « Pôle Emploi et la Caf sont des sous-fifres de ces gens-là » lorsqu'il parle de son rapport à la politique. Me faisant part de son amertume quant à sa radiation, Vincent explique qu'il a été radié parce que les conseillères à l'emploi ont « des primes à la radiation » et conclut qu'« à la fin, c'est qui qui morfle ? C'est le chômeur. Quelque part, c'est le chômeur qui morfle ». A l'intensification de leur contrôle, iels opposent les différents scandales politiques concernant les emplois fictifs, les biens non déclarés à l'impôt ou encore les évasions fiscales des grandes entreprises qui ne sont pas sanctionnées. La critique de l'Etat social glisse vers une critique du politique qui s'incarne dans « eux » car « ils savent bien qu'ils ne bénéficient pas des services publics avec la même rapidité, ni aussi pleinement que les gens qui peuvent téléphoner ou qui savent écrire une lettre bien tournée » (Hoggart, 1970, p. 119). A défaut de pouvoir s'insurger contre « eux », iels nourrissent un fort ressentiment face à un Etat dont les modalités de contrôle s'opèrent selon deux poids deux mesures, engendrant un fort sentiment d'injustice. A l'image des contribuables des classes populaires étudié.es par Alexis Spire (2018), c'est la perception d'un Etat à deux vitesses qui ressort, à la fois contre elle.eux et au service des puissants.

Néanmoins, les chômeur.ses ne mettent pas toutes les institutions sur le même plan. En zone rurale, iels ont le sentiment que les travailleuses sociales s'occupent de leur cas. Iels le vivent comme une marque

de respect ce qui atténue leur ressentiment vis-à-vis de l'Etat social. Vincent a un rapport plutôt cordial avec sa travailleuse sociale :

Vincent : C'est-à-dire que lui [le travailleur social], il ne nous met pas la pression non plus. C'est ça qui est bien. C'est avec lui qu'on signe le CER. Donc, lui, il est... Et puis, on se connaît depuis un moment parce que sa femme a travaillé à Intermède. Donc, on se connaît un petit peu. Quand on se croise dans la rue, bien sûr, on se dit bonjour, on se reconnaît, on se dit bonjour. Lui, à la limite, quand on se voit pour signer le CER, ça me fait du bien quelque part. Donc, lui, il ne met pas la pression. Lui, il ne met pas la pression.

Vincent, RSA, au Pôle Emploi et Pôle Insertion, 59 ans, célibataire, vit dans son fourgon, Drôme.

La présence d'un Pôle Insertion dans cet espace local donne le sentiment aux chômeur.ses d'une proximité de l'Etat social dans ce village où la plupart des services publics ont disparu. Par conséquent, les relations avec les travailleuses sociales pour signer le CER dématérialisé sont perçues différemment par les chômeur.ses. Il ne s'agit plus d'un outil de contrôle mais d'un outil permettant d'avoir un lien social, d'entretenir une relation familière avec les travailleuses sociales. Ainsi, les chômeur.ses ont l'impression que les modes de domination que ces dernières exercent sur elle.eux sont atténués sur ce territoire rural, affaiblissant la méfiance face à l'Etat social.

Ces constats mettent en évidence une dualisation des institutions de l'Etat social. D'un côté, Pôle Emploi et la Caf incarnent l'Etat social à distance (Deville, 2023) en donnant l'impression d'être des institutions inflexibles, lointaines, privilégiant l'écrit et les services dématérialisés face à des chômeur.ses qui n'ont pas nécessairement les compétences administratives pour en décrypter les implications. De l'autre, les Pôles Insertion en zone rurale et les associations apparaissent comme des institutions familières (Siblot, 2006), plus proches car encore présentes sur le territoire permettant les échanges oraux, les arrangements, et capables d'empathie.

## B. La violence symbolique d'une recherche d'emploi dématérialisée

Pour les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires, la recherche d'emploi dématérialisée manque de sens. Il s'agit d'une pratique du monde d'« en haut » qui leur est imposée mais dont iels ne perçoivent pas l'intérêt. Iels ont le sentiment qu'elle les enferme dans leur solitude ou qu'elle ne leur ait d'aucune utilité au regard des emplois recherchés. L'injonction institutionnelle à « ne pas faire à la place » des chômeur.ses pour les rendre actif.ves exerce une violence symbolique (Bourdieu, Passeron, 1970), définie comme l'incorporation par les dominé.es des normes et des valeurs produites par les institutions sociales. A l'exception de Clarisse qui constitue un cas à part, iels ont tendance à solliciter leurs conseillères à l'emploi et leurs travailleuses sociales pour les aider dans leurs démarches. Celles-ci n'étant pas toujours disponibles, iels ajustent leurs pratiques pour résister à cette domination (Palheta, 2015).

## 1. Léo : le rôle important de sa conseillère dans une recherche d'emploi dématérialisée

Léo est un cas fréquemment rencontré parmi les chômeur.ses. Inscrit à Pôle Emploi depuis un an, âgé de 56 ans, il mène une recherche d'emploi assez intensive pour être agent administratif. Pour cela, il utilise les outils de gestion de Pôle Emploi. Néanmoins, sa recherche d'emploi est ponctuée d'échec. Il éprouve un certain découragement qui l'amène à solliciter régulièrement sa conseillère à l'emploi afin que celle-ci l'aide à trouver des solutions.

### a) Un parcours marqué par la précarité

Léo fait partie des chômeur.ses, qui malgré un niveau de diplôme élevé, sont tourné.es vers un certain milieu populaires en raison d'un parcours professionnel marqué par la précarité de l'emploi. Diplômé d'une double maîtrise en droit social et en droit des affaires, il travaille à côté de ses études dans le gardiennage pour pouvoir les financer. Une fois terminées, il obtient un CDD en tant qu'assistant en gestion des ressources humaines puis agent administratif. En entretien, il explique avoir « le parcours de quelqu'un qui voilà, je restais pas longtemps dans un truc. A l'époque, c'était facile de trouver heu, ce genre de boulot alimentaire quoi ». Au-delà de ces deux expériences professionnelles, il obtient d'autres emplois pour subvenir à ses besoins. Mais cet engagement durable dans des « petits boulots » l'amène, compte tenu de son âge au moment de l'enquête, à demeurer au chômage.

Ce parcours marqué par la précarité le place dans une situation relativement instable. Il est locataire d'un petit appartement parisien. Ses ressources économiques étant limitées, il n'a pas internet chez lui et va à la bibliothèque municipale, à McDo ainsi qu'au Starbucks pour y accéder. Cela lui permet de ne pas rester seul chez lui, de voir du monde, de discuter. En effet, Léo est un chômeur désocialisé. Il vit seul depuis que son fils a quitté le foyer familial et s'est fâché avec ses parents, coupant court aux questions relatives à la profession de sa famille proche. En discutant avec lui de l'organisation de ses journées, il est relativement seul. Ce relâchement des liens sociaux l'amène à se retrancher derrière les sites internet de recherche d'emploi à défaut de pouvoir mobiliser ses connaissances.

### b) Une recherche d'emploi dématérialisée marquée par le découragement

Léo est un chômeur sur-outillé informatiquement pour réaliser sa recherche d'emploi :

Léo : Alors comment je procède heu, je... y'a de très bons outils à Pôle Emploi donc heu... y'a toute une série de... d'outils dans Pôle Emploi Store c'est ça ? Alors je recherche... je fais les recherches classiques heu... bah recherche d'emploi, tous ces trucs-là. Avec quelque que... j'arrive à piloter ça avec heu l'application qui s'appelle Mémo. Alors heu... y'a un conseiller qui m'a, qui m'avait appelé en me laissant un mail, qui m'avait demandé de m'inscrire, je me suis inscrit dans quelque chose qui s'appelle Activ'Emploi. [...]

Léo, ARE, Pôle Emploi, 56 ans, célibataire, 1 enfant, locataire, Paris.

Ce surinvestissement dans les outils de gestion informatiques de Pôle Emploi (l'Emploi Store<sup>110</sup>, le profil de compétences, la prestation Activ'Emploi totalement dématérialisée) traduit qu'il consacre du temps à sa recherche d'emploi, ne serait-ce que pour s'approprier ces outils. Par ailleurs, il fait partie de l'un des rares chômeur.ses à demander à sa conseillère à venir dans l'espace numérique l'après-midi pour effectuer une recherche d'emploi. En l'interrogeant sur la fréquence de ses démarches, Léo met en évidence que sa recherche d'emploi est envahissante dans son quotidien :

Léo : Moi quand j'ai le moral, je peux rester heu... 3-4 jours à faire que ça [...] Ouais ! Quand je suis en forme, et même plus ! Quand je suis en forme, à fond, je me mets dans un café, j'ai mon ordinateur, y'a le Wifi heu, on y va. C'est ça le bon côté de la technologie !

Léo, ARE, Pôle Emploi, 56 ans, célibataire, 1 enfant, locataire, Paris.

Pour Léo, la recherche d'emploi est une étape incontournable dans son quotidien et apparaît comme un moyen de résister à l'épreuve du chômage (Demazière, 2017). Il s'agit de transformer un quotidien dont il peine à donner du sens, de combler un vide du fait des relâchements des liens sociaux, de lutter contre une forme de repli sur soi. En même temps, cet investissement temporel et psychologique important dans la recherche d'emploi a pour revers un sentiment d'échec quand ses recherches n'aboutissent pas :

Léo : Quand j'ai le moral dans les chaussettes comme on dit, honnêtement, c'est même pas la peine de me demander de faire ça quoi !

MH : Et vous avez souvent le moral dans les chaussettes ?

Léo : Non, non mais ça dépend ! Ça dépend ! Quand je vais dans un entretien, ou que je réponds à une offre et que je me dis "bon celle-là, j'aurai bien aimé l'avoir parce que c'est à côté de chez moi, c'est dans mon truc, c'est pas" et qu'on vous dit "bon, mais malgré là là là" c'est un peu chiant.

Léo, ARE, Pôle Emploi, 56 ans, célibataire, 1 enfant, locataire, Paris.

Le rejet d'une candidature à laquelle il aspire parce que l'entreprise se situe à proximité de chez lui et parce qu'elle correspond à ses expériences professionnelles est très éprouvant. Ces désillusions sont d'autant plus cruelles que l'attente était forte. L'expérience du chômage est vécue comme décourageante par Léo dont la recherche d'emploi marquée par une succession d'échecs, finit par apparaître comme une activité vaine (Demazière *et al.*, 2013). Cette expérience du chômage négative s'accroît encore

---

<sup>110</sup> On rappelle ici que l'Emploi Store est une plateforme développée par Pôle Emploi réunissant un certain nombre d'applications allant de la recherche d'emploi (faire un planning, s'informer sur le marché du travail, faire un CV) à la création d'une entreprise (faire un business plan, trouver un financement) en passant par la formation (trouver une formation, chercher une formation, financements).

lorsqu'un conseiller Pôle Emploi qu'il ne connaît pas l'appelle pour lui proposer une prestation ayant pour objectif de lui fournir des outils informatiques supplémentaires pour mener sa recherche d'emploi :

Léo : j'y suis allé pendant deux semaines, c'est spécial leur truc parce que là vous voyez pratiquement personne, vous avez deux rendez-vous pendant les.... mais là vous êtes vraiment autonomes hein ! Heu... bon, ça c'est... ce sont des choses, qui sont très très bien pour des gens très (il hésite), comment dirais-je, très autonomes mais surtout très heu... (il cherche ses mots), très bien structurés quoi ! Je ne dis pas ça pour moi (il rit) mais je pense qu'il devrait quand même faire attention à ne pas envoyer n'importe qui là-dedans parce que bon, à la limite, je pense que ce sont des cadres supérieurs, ou ouais, le genre de personnage macronien, start-up qui savent ce qu'ils veulent et qui sont organisés quoi ! Ce genre de personnage, pour ça, et qui ont, qui ont le moral quoi ! C'est vraiment...

Léo, ARE, Pôle Emploi, 56 ans, célibataire, 1 enfant, locataire, Paris.

Dans cette prestation, Léo n'a aucune interaction sociale. Il fait seulement face à une machine qui lui cherche un emploi en fonction de critères qu'il a rentrés dans les différents outils. Or, cette prestation renforce son sentiment d'échec dans sa manière de chercher du travail. En effet, il met en évidence qu'il s'agit d'une prestation pour « des cadres supérieurs », ceux « qui ont le moral », « qui sont organisés ». On peut dire qu'aux yeux de Léo, il s'agit d'une pratique de recherche d'emploi de dominant. Ne se sentant pas appartenir à ce monde, cela renforce un peu plus ses doutes et son sentiment d'échec dans la recherche d'emploi.

Se sentant dominé au regard des normes de recherche d'emploi, notamment celles qui sont informatisées, il se sent perdu dans ses démarches, ne sait plus comment s'y prendre. Ce découragement est d'autant plus important qu'il s'est fortement investi dans la recherche d'emploi :

Léo : vous avez l'impression que vous êtes noyé comme ça, dans une sorte de, de truc anonymat heu, [...] vous avez pas mal d'instruments techniques puisqu'on est dans le numérique, dans l'ère du digital, tout est parfait (il rigole) et je pense qu'il y a un déficit d'ordre comment dirais-je, empathique. Ils arrivent pas à se mettre dans la chaussure des autres et de marcher un peu dans la chaussure des autres comme disait le poète. Voilà. Ils devraient peut-être penser à ça !

Léo, ARE, Pôle Emploi, 56 ans, célibataire, 1 enfant, locataire, Paris.

Sa longue période de chômage, sa recherche d'emploi particulièrement chronophage et la prestation Activ'Emploi provoquent une bifurcation dans sa signification du chômage. Au moment de l'entretien, Léo a perdu confiance dans les actes répétés de recherche d'emploi. Voyant ses perspectives d'avenir se rétrécir, il met en évidence ses fragilités, sa perte de moral, sa dévalorisation sociale et sa honte. Il critique alors la dématérialisation qui l'isole un peu plus parce qu'il ne peut pas s'adresser à une machine

pour exprimer ses sentiments. Il insiste sur sa solitude, l'anonymat et sa souffrance dans un environnement où il est entouré de machines pour rechercher un emploi :

Léo : Et là quand vous recevez ça sur votre boîte mail ou alors dans, dans mon espace personnel, là, là c'est ça, pas le sentiment de solitude mais le sentiment de... de déshumanisation en ce sens que j'ai l'impression que c'est une machine qui a généré ça ! Ils ont mis quelques critères ce qui est le cas d'ailleurs et puis voilà, ça vous balance ça. Mais... c'est le... c'est le revers de la technologie quoi. En même temps, ça a des bons côtés parce que, ça vous, ça vous envoie plein d'offres, ça fonctionne encore beau... (il hésite), quantitativement ça fonctionne beaucoup plus, y'a plus de rendement qu'un conseiller humain mais quelquefois y'a des ratés qui sont, qui vous affectent quoi ! Parce que quand vous êtes en recherche d'emploi, je ne sais pas si les gens le savent, ils le savent très bien, pas besoin de passer par là pour le savoir, c'est que vous, vous êtes comment dirais-je un peu, un peu fragile quoi quand même.

Léo, ARE, Pôle Emploi, 56 ans, célibataire, 1 enfant, locataire, Paris.

La réception d'offres d'emploi sur son compte personnel qui ne correspondent pas à ce qu'il recherche érode un peu plus sa confiance dans les actes répétés de recherche d'emploi. S'il concède que cette méthode est plus productive, il met aussi en évidence qu'elle peut affecter les chômeur.ses en ne leur prêtant pas d'attention, en ne faisant pas preuve d'empathie. Cette situation le conduit progressivement à une forme de mort sociale. Il apparaît alors particulièrement démuni face aux échecs répétés dans la recherche d'emploi, à l'épuisement des ressources techniques mobilisables pour sortir du chômage et d'une manière générale face à cette épreuve dévalorisante.

#### c) La conseillère à l'emploi comme ressource pour surmonter l'épreuve du découragement

Pour sortir de cette mort sociale, sa conseillère à l'emploi devient sa principale ressource car elle est capable d'empathie et de compréhension compte tenu de sa situation. Il éprouve le besoin d'avoir un contact régulier avec elle :

Léo : ce serait plus intéressant d'en parler au conseiller pour rapidement vous faire une sorte de debriefing quoi, de ce qui s'est passé et que ça ne reste pas comme ça à mariner. Je sais pas comment les gens réagissent à ça mais moi personnellement, c'est comme ça que je réagis. C'est à dire que voilà... parce que moi j'ai des rendez-vous avec ma conseillère... On a une relation quand même assez, comment dirais-je, amicale quoi. Quand je l'appelle, je peux avoir un rendez-vous téléphonique tout de suite, même si ce n'est pas en présentiel, c'est pas grave.

Léo, ARE, Pôle Emploi, 56 ans, célibataire, 1 enfant, locataire, Paris.

Les rendez-vous avec sa conseillère remontent le moral de Léo (« ça reste pas à mariner »). Il qualifie sa relation avec cette dernière « d'amicale ». Elle lui permet d'avoir de nouveau confiance dans ses actes répétés de recherche d'emploi, de prendre un nouvel élan, de sortir temporairement de son isolement et de partager ses échecs. L'entretien avec sa conseillère est une source de motivation. Il lui permet de sortir de son isolement et de travailler sur les échecs de sa recherche d'emploi, lui offre de nouvelles pistes et l'aide à réajuster sa recherche. L'entretien est d'ailleurs ponctué de référence à sa conseillère, l'appelant par son prénom pour montrer la proximité de sa relation avec elle. Il met en évidence qu'elle est réactive, qu'elle l'appelle dès qu'il lui envoie un mail, qu'elle l'a aidé à refaire son CV en ligne sur le profil de compétences :

MH : C'est votre conseillère qui vous a aidé à faire votre CV en ligne ?

Léo : Non ! Elle m'a montré les formats Pôle Emploi là, vous avez des... y'avait une application Pôle Emploi, elle m'a montré tout cela. J'avais déjà des CVs, on en a discuté vu leur efficacité et puis... oui. Elle m'a aidé, on a discuté. Ouais ouais, sur la motivation, la lettre de motivation... quelque fois je lui laisse mon code et elle va arranger un peu les CVs. Non non, elle... (silence). Y'a une relation de confiance et de travail quoi !

MH : Une relation de confiance et de travail ?

Léo : C'est à dire que je ne sais pas s'ils ont accès aux codes des gens mais bon, moi des fois à Marie, je lui laisse mon code et je lui dis "bon, si vous voyez quelque chose que j'ai mal fait, bon heu, vous pouvez le modifier" et y'en a des choses qui sont modifiées, qui sont... Quand, quand elle a le temps parce que... Mouais. Non non, sur ce point là, ça va !

Léo, ARE, Pôle Emploi, 56 ans, célibataire, 1 enfant, locataire, Paris.

Léo met ici particulièrement bien en avant l'intériorisation d'une mise en activité des chômeur.ses (« y'a une relation de confiance et de travail ») et en même temps la négociation avec sa conseillère autour de cette injonction institutionnelle. En entretien, il évoque son découragement dans la recherche, lance des appels à l'aide à sa conseillère qui, pour éviter un processus de marginalisation et la fermeture d'un horizon quant à sa reprise d'emploi, finit par faire les démarches à sa place. Il ne s'agit pas nécessairement d'instrumentaliser sa situation pour orienter la relation avec sa conseillère afin qu'elle fasse « à sa place », mais de montrer sa dépendance vis-à-vis d'elle lorsqu'il ne se sent plus capable de réaliser sa recherche d'emploi seul. Elle prend alors temporairement le relais, manière d'ouvrir des perspectives, de l'aider et de le motiver. A l'image des allocataires à l'autonomie contrariée (Duvoux, 2009), cette reconnaissance de la dépendance valorise le travail de sa conseillère et provoque, en retour, un sentiment de gratitude chez l'individu.

En même temps, sa conseillère n'a matériellement pas le temps de faire cela pour chaque personne qu'elle accompagne compte tenu de la taille de son portefeuille. Par conséquent, elle lui laisse également

faire ses démarches. Pour cela, elle lui a donné rendez-vous dans l'espace numérique l'après-midi où une autre conseillère, planifiée pour exécuter cette tâche, pourrait également l'aider. Cette après-midi-là, Léo réoriente sa pratique de recherche d'emploi. Il sollicite la conseillère pour lui montrer comment il peut automatiser sa recherche d'emploi sur le site internet de Pôle Emploi. L'automatisation de sa recherche d'emploi vise à canaliser le temps passé à cette activité afin de limiter ses déceptions. Ainsi, chaque jour, il n'a plus qu'à consulter ses mails pour regarder si une offre d'emploi lui a été envoyée et y répondre le cas échéant. Dans le cas contraire, il sait que la recherche d'emploi du jour est vaine. Cela lui évite un investissement temporel important et lui permet d'aller au café ou à la bibliothèque pour vaquer à ses occupations et rompre sa solitude. Par cette pratique, il met à distance ses incertitudes et son découragement dans la recherche d'emploi. Comme le souligne Didier Demazière (2017), canaliser les périodes de découragement est une condition pour sortir du chômage en ce sens qu'elle permet de maîtriser un investissement temporel et psychologique durable dans la recherche d'emploi. En effet, lorsque les chômeur.ses n'y parviennent pas, ces périodes de découragement conduisent à vivre de manière intolérable le fait d'être au chômage.

## 2. Cémil : une réappropriation autonome de l'injonction institutionnelle à la mise en activité des chômeur.ses

Cémil fait partie de ces rares chômeur.ses à expliquer qu'il travaille au noir pour compléter les indemnités qu'il touche de Pôle Emploi et qui ne lui permettent pas de subvenir à ses besoins. En même temps, il investit du temps dans sa recherche d'emploi en passant par les outils de gestion de Pôle Emploi. Ce cas met en évidence les tensions dans lesquelles ces chômeur.ses sont pris.es entre l'injonction institutionnelle à être actif.ves dans leurs démarches et la recherche d'emploi débouchant sur un emploi quel qu'en soit le statut. Il montre une réappropriation autonome de l'injonction institutionnelle la mise en activité des chômeur.ses en articulant une recherche d'emploi dans l'économie informelle tout en se conformant à celle de l'institution.

### a) Une instabilité dans l'emploi

Agé de 38 ans, Cémil vient de perdre son travail de chauffeur de bus au moment de l'entretien. Son parcours est une succession de contrats précaires. Issu de classes populaires, son père travaillait dans le bâtiment et sa mère gardait des enfants à domicile, et diplômé d'un CAP, il a commencé à travailler à 16 ans pour un restaurateur. A 30 ans, sous l'emprise d'alcool et de drogue, il explique avoir « pété les plombs ». Après une tentative de suicide, il est suivi dans un centre psychiatrique pendant un an. A partir de cette période, il n'a plus de lien avec ses parents ni avec ses frères et sœurs. Ne souhaitant pas revenir dans le secteur de la restauration, il reprend une activité professionnelle par le woofing. Il s'agit d'un travail agricole lui permettant d'être logé et nourri. Il parcourt la France de poste en poste et finit par arriver dans la Drôme. Mais il ne trouve pas immédiatement d'employeur et exerce plusieurs petits boulots en tant que saisonnier. Cémil n'a jamais déposé un CV ou passé un entretien :

Cémil : En fait, à la base, j'ai jamais eu d'entretien avec un patron.

MH : Même quand tu bossais dans la restauration ?

Cémil : Non, c'était, « bonjour, ça va ? » « Je cherche des employés » « Ouais ! » Surtout dans la restauration, j'avais pas besoin de me présenter, en fait. « Toi, tu cherches pas du personnel, toi ? » « Toi ? Ah bah, tu viens tout de suite ! » C'était du porte-à-porte. Ouais, moi, dans la restauration, c'était du porte-à-porte. Là, quand je suis arrivé ici, par exemple, quand j'ai commencé à travailler, le premier camping que j'ai fait, je suis arrivé, ça a été : « Ouais, vous cherchez du personnel ? » « Ouais, vous savez faire quoi ? » « Bah, je suis polyvalent ». L'entretien, il a même pas duré... Il m'a même pas pris mon CV, il m'a pas pris ma lettre de motivation.

Cémil, ASS<sup>111</sup>, au Pôle Emploi et Pôle Insertion, 38 ans, célibataire, locataire, Drôme.

Dans la restauration, Cémil faisait du porte-à-porte pour trouver du travail. En arrivant dans la Drôme, il réitère cette pratique de recherche d'emploi auprès de tous les employeurs qui recherchent des saisonniers. Il se présente directement aux employeurs et se montre disponible immédiatement quand on lui propose du travail. Ainsi, il travaille tour à tour dans un camping, pour l'organisation d'un festival, dans les vignes et la rénovation de maisons. Alternant travail au noir et emplois à temps partiel, son indemnité passe de 1400 € à 1200 €. Ses revenus et l'instabilité de son emploi ne lui permettent pas d'avoir une voiture, encore moins d'être propriétaire. Pour aller de travail en travail, il fait du stop ou demande à des ami.es de l'emmener avec eux lorsqu'ils prennent leur voiture. En effet, bien qu'il vive seul, Cémil n'est pas un chômeur désocialisé. En raison des petits boulots qu'il exerce et de son travail au noir, il a un réseau d'interconnaissance local sur lequel il peut se reposer. Malgré tout, à la suite de la réforme de l'assurance chômage en 2020, il finit par toucher 880 € d'indemnité, le plaçant en difficulté pour payer son loyer. Il se tourne alors vers sa conseillère Pôle Emploi pour qu'elle l'aide à avoir un emploi.

b) Les coûts psychologiques et de conformité d'une recherche d'emploi dématérialisée

Les échanges avec sa conseillère l'amènent à utiliser pour sa recherche d'emploi les outils informatiques de Pôle Emploi. Celle-ci l'oriente chez un prestataire qui apprend aux chômeur.ses à réaliser un CV, une lettre de motivation via les sites internet de Pôle Emploi. Néanmoins, les formateur.trices ne leur font pas leur CV. Iels leur apprennent à le faire :

---

<sup>111</sup> L'Allocation de Solidarité Spécifique (ASS) est un droit accordé lorsque les droits au chômage sont épuisés. Pour l'obtenir, il faut avoir travaillé 5 ans durant les 10 dernières années. Les ressources mensuelles des chômeur.ses ne doivent pas dépasser 1271,90 au 1<sup>er</sup> janvier 2024.

Cémil : Non. La prestation, c'est censée me montrer comment ça se passe. C'est pas la même chose. C'est pas la même chose. C'est pour ça que je reviens dessus. C'est que la bonne femme, elle te dit... « De toute façon », c'est radical hein, « en trois heures, on n'a pas le temps de faire le CV de chacun ». Donc, il te montre comment ça fonctionne, et tu te débrouilles après. Tu te débrouilles après. (silence) Mais... Quand tu te retrouves en face de ton ordi et que tu dois... Déjà, c'est pas facile de parler de soi-même. Voilà, quand t'as pas l'habitude de parler de toi-même sur ce genre de trucs... Alors, voilà, quoi. C'est très compliqué, quoi.

Cémil, ASS, au Pôle Emploi et Pôle Insertion, 38 ans, célibataire, locataire, Drôme.

Cémil explique que la formation qu'il reçoit vise à les conformer aux normes de recherche d'emploi imposées par l'opérateur public. Les formateurs respectent l'injonction à « ne pas faire à la place » des chômeur.ses afin de les « mettre au travail ». L'objectif étant, selon les termes de l'institution, qu'ils soient actif.ves dans leurs démarches de recherche d'emploi. Or, cette injonction institutionnelle à « ne pas faire à la place » des chômeur.ses met en lumière les différents coûts du travail administratif (Moynihan *et al.*, 2015) pour celle.eux ayant un faible niveau de diplôme et ayant l'habitude de trouver du travail par les interconnaissances locales :

Cémil : Mon problème, c'est comment intégrer toutes ces expériences professionnelles, en fait, sans que ça fasse un bouquin. Moi, c'est mon cas, en fait. C'est que j'intègre... Là, ça fait au moins la vingtième fois que je le recommence, pour avoir un truc propre, tu vois, de positif sur mon truc Pôle Emploi. [...] Mais...je vois des personnes, qui ont l'habitude de ça, je regarde. Moi, j'ai sorti un bouquin que eux, en une fois, ils ont fait ça proprement. Et j'arrive pas à faire comme eux. Ça, c'est le pire. Ça, c'est le pire. Mais je lâche pas le morceau. Voilà, je continue. Tous les jours, je le refais. Je le fais, je le fais. Tous les jours, je me prends une heure pour pouvoir le faire, tu vois, et essayer de sortir quelque chose.

Cémil, ASS, au Pôle Emploi et Pôle Insertion, 38 ans, célibataire, locataire, Drôme.

Cémil éprouve des difficultés à se conformer aux normes dominantes des procédures standardisées de recherche d'emploi sur son profil de compétences. Contraint de le faire en raison de la prestation, cela lui demande néanmoins un investissement temporel important. Cette activité devient débordante et coûteuse. C'est tout d'abord un coût de conformité (Moynihan *et al.*, 2015), c'est-à-dire une contrainte pour s'adapter aux règles standardisées de la recherche d'emploi. En effet, les nombreuses expériences professionnelles de Cémil l'amènent à « sortir un bouquin » en guise de CV là où les formateurs de la prestation lui demandent d'être concis. En effet, écrire un CV correspond à certaines normes. Il faut savoir trier ses expériences professionnelles, donner une cohérence à son parcours, hiérarchiser ses compétences, avoir un vocabulaire approprié et écrire sans faute d'orthographe. En ce sens, écrire un CV est une pratique d'écriture des classes sociales dominantes face à laquelle les classes populaires éprouvent des difficultés en raison de leur faible capital culturel (Lahire, 1993). Ne pas savoir écrire un

CV, même dématérialisé, constitue une honte pour Cémil le renvoyant à un statut de dominé dans l'espace social. N'ayant jamais réalisé un CV, il doit se conformer à ces règles qu'il ne parvient pas à mettre en application pour trouver un emploi. Ces coûts sont aussi psychologiques (Moynihan *et al.*, 2015), c'est-à-dire des contraintes qui atteignent son image :

Cémil : En ce moment, oui. Je suis largué parce qu'en fait, j'ai un CV et une lettre de motivation qui sont dégueulasses pour moi.

MH : Pourquoi c'est dégueulasse ?

Cémil : Parce que, en fait, moi, tout ce qui est papiers comme ça, j'ai jamais été... Je suis pas inculte, mais j'ai du mal, en fait. Et surtout, moi, le pire, c'est que je suis... En plus, j'ai... Je suis quelqu'un qui est dyslexique. J'essaie de faire tous les trucs administratifs et tout ça. Tu vois, j'y arrive. Mais écrire un truc comme il faut, proprement... C'est pas proprement, mais correct, en fait, qui donne envie, j'y arrive pas.

Cémil, ASS, au Pôle Emploi et Pôle Insertion, 38 ans, célibataire, locataire, Drôme.

La production d'un CV le place dans une situation particulièrement inconfortable. D'une part, cela le renvoie à ses expériences professionnelles douloureuses l'ayant plongé dans la drogue et l'alcool. Il lui faut combler les périodes pendant lesquelles il n'a pas travaillé et trouver une cohérence dans un parcours professionnel marqué par des expériences professionnelles visant à subvenir avant tout à ses besoins alimentaires. Par ailleurs, cette prestation engendre de la frustration et du stress liés au fait de s'engager dans un programme dont il faut respecter les règles et procédures, le renvoyant à des expériences scolaires désagréables (« je suis quelqu'un de dyslexique »).

### c) Entre installation dans l'assistance et débrouillardise

Face aux difficultés rencontrées pour se conformer aux normes dominantes de recherche d'emploi, la conseillère à l'emploi apparaît là aussi comme une ressource essentielle pour ces chômeur.ses :

Cémil : Là, je suis passé à un moment où avec ma conseillère, en fait, il y a des choses, voilà, qu'il faut que ça sorte, en fait. Après, l'avantage que j'ai, c'est qu'à force de la voir, de la côtoyer, c'est que j'ai pu tâter le terrain avant. J'ai pu voir avant si elle était en capacité de le comprendre [...]. Là, j'ai de la chance d'avoir une conseillère qui est à l'écoute de moi, en fait. C'est un des trucs positifs que j'ai avec ma conseillère. Là, si tu me l'enlèves, ma conseillère... Je sais pas quoi... Même si, comme elle dit, elle a pas un grand centre d'intérêt par rapport à moi, mais en attendant, c'est qu'elle m'a ouvert des portes qui sont bien pour moi.

Cémil, ASS, au Pôle Emploi et Pôle Insertion, 38 ans, célibataire, locataire, Drôme.

La conseillère à l'emploi est perçue par Cémil comme une ressource morale afin de discuter des difficultés rencontrées. Elle est aussi une ressource technique qu'il peut solliciter dans le cadre de sa recherche d'emploi. Avant de lui faire confiance, Cémil a « tâté le terrain ». En effet, l'enjeu était alors de savoir si la conseillère était réceptive aux difficultés rencontrées, à son parcours chaotique, à ses problèmes financiers. A l'image des chômeur.ses à l'autonomie contrariée (Duvoux, 2009), « plus l'individu est à même de faire état de freins objectifs et manifestes et plus il sera en mesure d'attester de sa « bonne volonté » de s'insérer et le « consensus temporaire » avec son interlocuteur peut durer » (p. 100). La mise en évidence de ses difficultés à se conformer aux normes dominantes de la recherche d'emploi lui permet aussi de négocier, de justifier son installation dans l'assistance tout en montrant qu'il s'astreint à réaliser un CV en ligne.

Néanmoins, cette installation dans l'assistante est toute relative. En effet, l'expérience vécue du chômage de Cémil est celle de la débrouillardise (Demazière *et al.*, 2013), définie comme « un faisceau d'activités plus ou moins variées orientées vers l'aménagement de la situation présente et son amélioration matérielle. Plus que l'emploi, c'est le travail au sens large ou, mieux encore, les activités qui définissent la situation » (p. 122). Ainsi, il place des activités pourvoyeuses de ressources au cœur de son expérience :

Cémil : Mais moi le seul problème, c'est que comme j'étais financièrement très très mal, j'ai travaillé.

MH : Au noir ?

Cémil : Ouais. J'avais pas le choix, je trouvais rien. Même en tant que... même dans les métiers en tension, y'avait rien. Déjà y'a eu le confinement et ça aide pas. Là j'ai trouvé dans une chèvrerie. Bon bah par contre là c'était même pas du travail, là c'était du troc. Ça m'a pas aidé. Mais j'ai fait ça en attendant. Ça m'a aidé mentalement à surmonter le confinement.

Cémil, ASS, au Pôle Emploi et Pôle Insertion, 38 ans, célibataire, locataire, Drôme.

Pour Cémil, l'économie informelle est une stratégie de survie, permettant de faire face à la précarité financière. Néanmoins, cette entrée dans l'économie informelle ne se fait pas exclusivement pour des raisons économiques mais aussi pour des raisons symboliques (Rubic, 2013). Travailler pour Cémil, quel qu'en soit le statut, est un moyen d'obtenir une reconnaissance sociale au point d'expliquer en entretien que « si tu m'enlèves le boulot, tu m'enlèves une partie de moi ». Dans son cas, la recherche d'emploi dans l'économie informelle est toujours articulée à une recherche d'emploi dans l'économie formelle (Rubic, 2013). L'articulation de ces deux types de recherche d'emploi, et l'obtention d'un emploi quel qu'en soit le statut, permet de remplir les temps vides du chômage, qui sont ceux du découragement, de la perte d'estime de soi. L'enjeu est alors de lutter contre cette condition, de répondre au chômage et de se réapproprier de façon autonome cette mise en activité contrainte. Si cette

réappropriation passe chez Cémil par l'économie informelle, les chômeur.ses plus âgé.es optent pour une autre stratégie afin de négocier cette attente institutionnelle.

### 3. Maurice : un retournement du stigmat pour négocier sa « mise au travail »

A en croire les discours politiques et gestionnaires, Maurice fait partie des chômeur.ses dont les chances de retour à l'emploi seraient réduites en raison de son âge qui agit comme un stigmat (Goffman, 1975) sur le marché du travail. Il a 59 ans et est au chômage depuis 2 ans. Selon ces mêmes discours, ces chômeur.ses seraient trop âgé.es pour utiliser les outils informatiques. Iels seraient en « fracture numérique » et nécessiteraient d'être accompagné.es. Néanmoins, les propos de Maurice mettent en évidence qu'il utilise son âge pour négocier « sa mise au travail ». L'âge devient une catégorie officielle (Demazière, 2002), c'est-à-dire une catégorie qui n'est pas dicible mais sur laquelle les parties s'accordent pour échapper au contrôle de la recherche d'emploi.

#### a) Un parcours professionnel jonché de contrats précaires

Maurice est un chômeur dont les conditions de vie se sont dégradées au fur et à mesure de son expérience professionnelle précaire. Au moment de l'entretien, il vit seul en Habitat à Loyer Modéré (HLM). Il n'a pas d'ordinateur à son domicile ni internet en raison de ses faibles ressources économiques. Faiblement qualifié, il éprouve des difficultés à trouver un emploi. Maurice est détenteur d'un bac littéraire. Il n'a, dans un premier temps pas poursuivi ses études, privilégiant un travail en tant qu'employé administratif dans une banque. Après son service militaire, il s'inscrit finalement à l'université où il obtient difficilement une licence d'art et d'archéologie. Maurice aurait voulu travailler dans les galeries d'art mais n'ayant pas le réseau nécessaire pour y entrer, il finit par abandonner ce secteur d'activité. Ayant pour seule expérience professionnelle un travail d'employé administratif, il finit par travailler en tant qu'intérimaire comme employé de bureau dans des administrations publiques ou dans des entreprises privées pendant les années 80. Ce sont essentiellement des « boulots alimentaires » comme il le dit en entretien.

A côté de ces différents emplois, Maurice dessine. Par son réseau professionnel, il parvient à vendre les dessins qu'il produit à une entreprise de disque qui les fait imprimer sur des sacs poubelles. Par la suite, il intègre le service marketing d'une entreprise de travaux publics. Son employeur l'invite à créer des logos. Il décrit la fin des années 80 et le début des années 90 comme la période la plus florissante de son parcours professionnel, parvenant à articuler activité artistique et travail salarié. Néanmoins, cette période se termine à la fin des années 90 après une série de décès dans son environnement familial. Il s'isole, se dispute avec sa famille et tombe dans un état psychologique qui ne lui permet pas de chercher un emploi. Au chômage, il est progressivement désocialisé. Ne travaillant plus pendant une dizaine d'années, il finit par obtenir un contrat aidé à la RATP comme assistant de régulation. Il est reconduit

pendant plus de 4 ans sur ce poste, de contrat de 6 mois en contrat de 6 mois. Mais en 2017, le gouvernement met fin aux contrats aidés et Maurice se retrouve de nouveau au chômage à 57 ans.

- b) Echapper à l'injonction institutionnelle de la mise en activité par l'absence de compétences dans l'utilisation des outils informatiques

Maurice tient un discours particulièrement véhément vis-à-vis des outils informatiques. Durant l'entretien, il explique être inquiet de l'avenir depuis que tout est informatisé et qu'il n'a pas « confiance dans les nouvelles technologies ». Concernant plus particulièrement sa recherche d'emploi, il explique ne pas utiliser les outils informatiques car il ne sait pas s'en servir en raison de son âge :

Maurice : Maintenant, tout est sur écran, donc là, ça a un aspect positif. Mais encore, faut-il savoir maîtriser l'outil informatique ! Ce qui n'est pas mon cas ! Donc pour moi, c'est un obstacle, un obstacle majeur et majeur en ce sens que pour la recherche d'emploi, heu, c'est primordial maintenant. Puisque le... on parle que du tout numérique et quand on ne fait pas partie bah de ces personnes qui sont à l'aise, bah on souffre !

Maurice, ARE, Pôle Emploi, 59 ans, célibataire, locataire, Paris.

Entre le moment où Maurice a commencé à travailler et le moment de l'entretien, les règles de la recherche d'emploi ont changé. De ce fait, il éprouve des difficultés à s'approprier ces outils techniques. S'il faut prendre au sérieux sa souffrance en ce sens que l'absence de maîtrise des outils informatiques le marginalise un peu plus, le discours de Maurice présente toute de même une contradiction. D'un côté, le fait que tout soit sur écran a « un aspect positif ». De l'autre, il met en évidence qu'il ne peut pas réaliser ses démarches de recherche d'emploi puisque tout est informatisé et qu'il ne sait pas s'en servir. Ce paradoxe met en lumière que Maurice ne fait pas que subir ces nouvelles normes dominantes de recherche d'emploi. En effet, il les instrumentalise. Ne pas savoir utiliser les outils informatiques est un moyen de négocier avec sa conseillère une recherche d'emploi sans passer par ces logiciels. L'enjeu pour Maurice est de pouvoir continuer à mener sa recherche d'emploi de façon autonome et sous les radars du contrôle. En effet, durant l'entretien, il met plusieurs fois en évidence que l'informatique est un moyen de surveiller les populations :

Maurice : maintenant, on peut plus rien se permettre c'est à dire que tout est contrôlé au niveau de l'informatique. Et il faut bien faire attention aux messages que l'on envoie parce qu'ils peuvent être récupérés par je ne sais quelle personne.

Maurice, ARE, Pôle Emploi, 59 ans, célibataire, locataire, Paris.

En associant l'informatique au contrôle, Maurice a tout à fait conscience que la recherche d'emploi par internet vise à surveiller ses pratiques de recherche d'emploi. L'enjeu est alors de préserver son autonomie dans la recherche d'emploi, de pouvoir l'organiser comme il le souhaite. Par conséquent,

l'absence de maîtrise des outils informatiques lui permet d'éviter de se conformer aux règles hétéronomes de recherche d'emploi.

c) Une « mise au travail » autonome : rechercher un emploi dans les musées

Pour rechercher un emploi, Maurice a une technique bien particulière. Passionné par les musées, à chaque fois qu'il va voir une exposition, il y dépose un CV. C'est d'ailleurs ce qu'il explique à sa conseillère lorsqu'il la rencontre en entretien :

Il lui explique qu'il va se rendre à la Fondation Jérôme Seydoux demain. « Je me déplace pour mes candidatures parce que, je ne suis pas branché du tout numérique, même si on n'a pas trop le choix aujourd'hui ! ». Il explique qu'il doit aussi trouver des formations pour se former à internet parce que « je suis obligé maintenant ». « Je suis obligé de passer par là car j'ai trop de lacunes en informatique ». Il explique donc qu'il va se rendre également à la cinémathèque de Bercy. [...] La conseillère lui explique qu'elle comprend mais qu'il a des projets et qu'il est actif dans ses recherches donc c'est une bonne chose. Il lui rétorque : « Ah bah, il faut que je continue, pour l'instant c'est pas terminé ».

Observation Pôle Emploi Paris, 17 septembre 2018.

Au cours de ce rendez-vous, Maurice met en évidence qu'il adhère à la norme institutionnelle de « mise au travail » des chômeur.ses. D'une part, il met en évidence que même s'il n'est pas « branché du tout numérique », il accepte de se former aux outils. Cela lui permet de revendiquer une identité de chômeur actif, conforme aux attentes institutionnelles et d'obtenir l'approbation de sa conseillère. En même temps, il peut aussi mieux négocier le fait de ne pas faire de recherche d'emploi en ligne et de continuer à déposer son CV dans les musées.

Si sa conseillère accepte, c'est en raison de ses marques d'allégeance, mais aussi de son âge qui excuse le fait qu'il ne sache pas se servir des outils informatiques. En entretien, il affirme immédiatement que ses difficultés à utiliser un logiciel sont dues à son âge :

Maurice : c'est vrai que je suis en retard par rapport à l'époque. Mais c'est vrai que je suis un peu réfractaire aux nouvelles technologies parce qu'en ce sens que, je ne suis pas à l'aise en fait, j'ai... je me sens bloqué vis-à-vis de l'informatique.

Maurice, ARE, Pôle Emploi, 59 ans, célibataire, locataire, Paris.

Son âge est un moyen de légitimer et de justifier le fait de ne pas pouvoir utiliser les outils informatiques pour rechercher un emploi. Mais au-delà de pouvoir conserver une marge d'autonomie dans sa recherche d'emploi, cet argument lui permet également de rationaliser son installation dans l'assistance. Maurice vit son chômage comme un découragement (Demazière *et al.*, 2013) et, au regard de son âge, considère

ses perspectives de retour à l'emploi limitées. Sa conseillère n'est d'ailleurs pas dupe de la situation mais, à défaut de pouvoir lui trouver des solutions, approuve sa démarche. Elle ne lui demande d'ailleurs pas de remplir son profil de compétences en ligne, et, à l'issue du rendez-vous, écrit qu'il recherche activement un emploi. En cas de contrôle par l'institution, elle laisse une preuve écrite dématérialisée pour éviter une sanction. Parce qu'il adhère à la norme institutionnelle d'autonomie, elle use de son pouvoir discrétionnaire (Lipsky, 1980) pour le protéger en cas de contrôle. L'âge permet de justifier l'absence de maîtrise des compétences informatiques qui devient un argument pour ajuster sa situation à l'injonction institutionnelle d'une mise en activité.

#### 4. Clarisse : l'inutilité d'une recherche d'emploi dématérialisée

Le cas de Clarisse diffère de toutes les situations précédemment analysées en ce sens qu'elle fait partie de ces chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires qui ne cherchent pas à avoir de contact avec sa conseillère à l'emploi. Saisonnière dans la Drôme, elle s'inscrit à Pôle Emploi pour avoir des indemnités entre deux saisons. Sa recherche d'emploi repose alors essentiellement sur du bouche-à-oreille et du démarchage par son réseau familial et amical. Pour elle, la recherche d'emploi telle que lui impose Pôle Emploi ne lui est d'aucune utilité.

##### a) Faire les saisons : une précarité durable

Lorsque Clarisse arrive sur le parking de Pôle Emploi, elle descend d'une vieille voiture type Peugeot 205, témoignant d'une situation précaire qu'elle confirmera en entretien. En entretien, elle affirme vivre « "chichement" enfin, voilà, moi j'ai jamais eu de grandes prétentions financières ». Agée de 43 ans, elle a toujours été saisonnière. Diplômée d'un bac technique en hôtellerie, elle a d'abord travaillé dans les Alpes, puis brièvement dans les Pyrénées avant de venir dans la Drôme. Cette précarité durable est soutenable en raison des ressources financières dont elle dispose (Roux, 2022). En travaillant plusieurs années dans les Alpes, elle s'est constituée un petit capital économique. Par ailleurs, ses parents, agriculteurs, l'ont aidée financièrement. Au moment de l'entretien, elle vit avec son conjoint dans une yourte qu'ils ont installée sur un terrain dont ils sont propriétaires où se trouve une source d'eau, une caravane et un cabanon à restaurer. Ces détails ont leur importance car, on le verra par la suite, ils font partie de sa stratégie pour rechercher un emploi.

##### b) Se présenter à Pôle Emploi pour mettre à distance l'institution

Clarisse fait partie des rares chômeur.ses à venir à Pôle Emploi au moment de la Covid-19. Elle s'y rend pour un changement d'adresse. En effet, elle était inscrite au chômage dans un autre département. Bien qu'elle puisse le faire par internet, elle préfère se rendre à Pôle Emploi :

Clarisse : Et j'aurai pu le faire par la voie d'internet mais j'ai pas trouvé heu.... nous, on est des quiches en informatique donc je me suis dit aussi que c'était bien de me présenter et tout ça quoi

! Donc heu, voilà, je suis allée faire ma désinscription via.... sur les ordinateurs de Pôle Emploi, et là je me suis réinscrite chez eux.

Clarisse, ARE, Pôle Emploi, 43 ans, en couple, propriétaire d'un terrain, Drôme.

Si Clarisse tient à se présenter à Pôle Emploi, c'est aussi pour se rendre visible aux yeux des conseillères. Habitant à environ une heure de l'agence, se déplacer est une façon de montrer une bonne image d'elle à l'institution dans le cadre de la recherche d'emploi. S'étant déjà inscrite tous les ans au chômage, elle est socialisée à l'institution et s'ajuste pour répondre aux normes d'une citoyenneté active. Par exemple, lors de son inscription, le site internet lui pose plusieurs questions sur ses méthodes de recherche d'emploi pour savoir si elle a besoin d'aide. Plutôt que de répondre non à toutes les questions, elle les trie :

Clarisse : Bon, toutes les cases que j'ai rempli là quand je me suis inscrite, ils disaient "avez-vous besoin d'un coup de main pour créer vos CVs ?", bon, ça je pense que j'ai coché oui parce que... mais "avez-vous besoin d'un conseil en informatique ?" j'ai coché non quoi. J'ai pas envie qu'ils me convoquent tous les 15 jours, enfin de faire [le nom du village] jusqu'à Pôle Emploi pour une formation en informatique. Je dis pas que ce serait pas utile hein, mais non. C'est pas dans mes... j'ai pas envie de faire ça quoi !

Clarisse, ARE, Pôle Emploi, 43 ans, en couple, propriétaire d'un terrain, Drôme.

En triant les éléments sur lesquels elle a besoin de ressources, Clarisse adopte une posture d'adhésion, montre qu'elle s'ajuste aux règles de l'institution. Elle agit ainsi pour continuer à rechercher un emploi selon ses propres méthodes et non pas selon les règles bureaucratiques de Pôle Emploi. En effet, bien qu'elle ait toujours trouvé du travail en tant que saisonnière, Clarisse ne s'est pas approprié les normes dominantes de la recherche d'emploi, notamment depuis que les offres sont dématérialisées :

MH : Alors, j'ai plusieurs questions en vous écoutant qui me viennent. Vous m'avez plusieurs fois dit que vous étiez une quiche en informatique. Est-ce que vous pouvez m'expliquer ce qui fait que vous me dites ça ?

Clarisse : Et bah, parce que par rapport aux actualisations ou faire un CV, ça devient presque une mission quoi. Enfin, c'est heu.... vraiment, moi j'ai pas de téléphone entre guillemets "intelligent", enfin, et puis moi c'est pas un truc qui m'intéresse parce que j'ai pas eu besoin non plus dans mes, dans mon boulot d'avoir accès, d'avoir besoin de cet outil là quoi. Donc, je m'en suis désintéressée complètement et c'est pas quelque chose qui me, qui me passionne. J'ai un ordinateur pour regarder ma boîte mail et écouter de la musique et puis regarder des films quoi. Enfin, c'est vraiment très très basique quoi. Enfin, c'est pas que faire un CV c'est presque une mission mais c'est pas loin quoi. Donc c'est vraiment... Voilà.

Clarisse, ARE, Pôle Emploi, 43 ans, en couple, propriétaire d'un terrain, Drôme.

En raison des différents métiers en hôtellerie-restauration ou dans l'agriculture qu'elle a exercés, Clarisse n'a jamais appris à se servir des outils informatiques. Elle explique que toutes ces techniques lui sont complètement étrangères. Par ailleurs, elle ne souhaite pas rechercher un emploi via Pôle Emploi en raison d'une déception dans son expérience professionnelle :

Clarisse : je me retrouve dans une station dans les Pyrénées. Donc j'y vais, c'était Pôle Emploi qui proposait ce truc et heu... et voilà, alors je me présente alors c'était peut-être un coup de pas de chance par rapport à Pôle Emploi mais... mais j'y suis allée, donc moi j'étais prête à signer un contrat, voilà. J'avais besoin de travailler un mois et la dame qui m'a fait passer l'entretien, elle m'a dit "non non, votre profil m'intéresse voilà", j'ai amené tous mes diplômes d'hôtellerie et elle me dit "non, mais moi je demande trois jours d'essai à tous mes employés, parce que je suis tombée sur des cas et tout ça" donc pas de soucis, je fais mes trois jours d'essai. Ah bah, merci la dame de m'avoir proposé ces trois jours d'essai parce qu'au bout de trois jours, c'était une structure infernale ! Enfin pour moi, y'avait rien de cohérent, voilà. Ne serait-ce qu'au niveau écologique, enfin, y'avait aucun tri sélectif, enfin, y'avait rien, c'était un désastre, c'était une usine à gaz où ils prenaient... enfin, moi j'étais recrutée pour faire du service, je me suis retrouvée à faire des chambres pas d'hôtel mais de dortoir qui ressemblerait à un camp de scout pendant 12 heures. Enfin... ils nous logeaient dans des conditions ignobles, au troisième sous-sol sans fenêtre. J'avais déjà entendu parler de ça mais je l'avais jamais vécu et heu, et voilà, là, j'ai dit... elle vient me voir et me dit "ah bah je suis contente", je lui dis "bah ça tombe bien, moi je m'en vais !" (elle rit). La seule réponse de Pôle Emploi, voilà, où j'ai répondu à une annonce Pôle Emploi.

Clarisse, ARE, Pôle Emploi, 43 ans, en couple, propriétaire d'un terrain, Drôme.

Cherchant un emploi dans les Pyrénées pour une saison, Clarisse s'inscrit à Pôle Emploi. Elle trouve par l'institution une offre d'emploi pour travailler dans un refuge. Ayant besoin de recharger ses droits, elle postule en déposant son CV et est embauchée. Mais les conditions de travail sont si dégradées que Clarisse refuse d'être corvéable à merci. Cette expérience professionnelle l'amène à expliquer qu'elle n'a pas besoin de Pôle Emploi pour chercher un emploi. Suite à cette expérience, elle considère que les offres d'emploi proposées par l'institution sont de mauvaise qualité. Elle préfère ainsi se tourner vers ses propres ressources, manière de répondre à un idéal de « se faire soi-même » propre aux classes populaires (Hoggart, 1970).

### c) Le travail à-côté comme technique de recherche d'emploi

Pour rechercher un emploi, Clarisse se repose sur ses interconnaissances locales pour rechercher un emploi à tel point qu'elle rédige très rarement un CV :

MH : Vous déposez des CVs, vous faites des lettres de motivation ou ça sert strictement à rien ?

Clarisse : Pour moi, ça sert strictement à rien ! (elle rit) . Là, je viens d'en refaire un parce qu'on m'en a demandé un là, j'ai voulu bosser dans une épicerie bio là, je me suis dit "ah punaise !". J'ai retrouvé mon ancien CV, il datait de 2015. Donc non, je fais pas souvent des CVs, et je crois que j'ai jamais fait une lettre de motivation de ma vie. Après voilà, je suis pas cadre, je... je suis pas peut-être dans des boulots qui demandent de se vendre via une lettre de motivation, enfin... j'ai heu.... voilà, j'ai... voilà. C'est un peu comme ça à chaque fois. Après je vais souvent rencontrer les gens, je me présente et puis au fil du temps avec l'expérience, bah voilà, les gens ils savent. Et puis par exemple, dans le Queyras, on est, on est... c'est des tout petits pays, tout le monde se connaît, tout le monde sait si les gens, ils travaillent bien ou pas bien et ça se sait vite et ça s'est fait comme ça à chaque fois quoi. J'ai jamais galéré pour trouver du boulot.

Clarisse, ARE, Pôle Emploi, 43 ans, en couple, propriétaire d'un terrain, Drôme.

Les CVs sont une technique de recherche d'emploi du monde d'en « haut » auquel elle n'appartient pas. Elle oppose ces pratiques scripturales avec les siennes qui reposent plutôt sur l'oralité. « Passer le mot » est un premier moyen d'entrer en contact avec son réseau d'interconnaissance. Cette manière de procéder permet de cibler les offres d'emploi et donc d'optimiser la recherche d'emploi (Demazière, 2017) en triant les bons emplois des mauvais. Encore faut-il se constituer un réseau professionnel pour effectuer ce tri. Or, Clarisse est peu connue chez les saisonniers dans la Drôme. En effet, elle vient d'arriver sur le territoire pour rejoindre son compagnon. Ainsi, elle se voit contrainte de postuler en déposant son CV dans une épicerie en attendant de se fabriquer une réputation de « bosseuse » comme elle l'a fait sur les autres territoires :

Clarisse : Voilà, dans les Alpes, j'avais la chance, enfin je suis une grosse bosseuse et j'ai pas peur de travailler donc ça s'est vite su dans le Queyras et c'est pour ça que j'ai aussi toujours pu trouver du travail, même l'année dernière. En juin, j'avais pas de saison, je me suis trouvée, je me suis débrouillée pour en trouver une assez vite quoi mais heu, parce que j'avais le réseau et la connaissance du travail que je peux fournir.

Clarisse, ARE, Pôle Emploi, 43 ans, en couple, propriétaire d'un terrain, Drôme.

Dans les Alpes, pour rechercher un emploi, elle s'est d'abord appuyée sur l'une de ses amies, camarade du lycée agricole. Celle-ci recherchait quelqu'un pour travailler dans son gîte et a embauché Clarisse. Elle a ensuite travaillé dans la même région dans une station de ski sur recommandation d'une copine de sa sœur. Elle s'est ainsi forgée une réputation de « bosseuse » dans la région lui permettant par la suite de trouver du travail par le bouche-à-oreille en tant que bergère, gardienne de refuges et vendeuse dans une épicerie. Arrivée dans la Drôme pour rejoindre son conjoint, elle réitère la même technique :

Clarisse : Donc là, sur le terrain où on est, on a quand même pas mal de travail, on fait pas mal de bois même si on arrive en fin d'hiver, mais voilà, faire du bois, on a.... trois ânes et un cheval donc il faut être là aussi pour heu.... là y'a pas d'herbe en ce moment donc pour leur donner du foin, et puis, oui oui... enfin, à terme, sur ce terrain, parce que c'est un terrain agricole, on aimerait bien monter une exploitation agricole du coup, et voilà, y'a quand même plein de choses à mettre en place, notre yourte elle est, bon... en finition d'étagère et compagnie là, donc y'a ça à mettre en place. On a un peu un problème avec de l'eau parce que y'a une petite rivière qui coule sur le terrain mais là, elle est en train de s'assécher donc on a.... ouais, faut qu'on trouve des solutions par rapport à l'eau.

Clarisse, ARE, Pôle Emploi, 43 ans, en couple, propriétaire d'un terrain, Drôme.

Travailler sur son terrain est un moyen d'acquérir une réputation sur le marché du travail des saisonnier. En faisant la démonstration d'un travail à-côté (Weber, 2001) par l'exploitation de son terrain, la recherche d'emploi passe ici par une quête de respectabilité dans un monde populaire. Le jour de l'entretien, elle a fait du bois avec des connaissances de son conjoint, façon de se forger une réputation auprès d'eux afin qu'ils répandent par le bouche-à-oreille qu'elle fournit beaucoup de travail. Elle travaille également avec son conjoint afin d'aménager son terrain agricole. Tous les travaux qu'elle entreprend dans ce contexte, résoudre les problèmes de source, aménager son terrain pour faire du maraîchage, viser l'autonomie alimentaire, transformer leur production, sont un moyen de se forger une réputation de « bosseuse » c'est à dire une respectabilité dans l'emploi.

**Conclusion partielle.** Les chômeur.ses tournées vers un certain pôle des milieux populaires présentent des caractéristiques similaires. Peu diplômé.es, iels ont peu de capitaux économiques et se distinguent par une situation sociale instable en raison de leur isolement ou d'un.e conjoint.e également au chômage. Si la dématérialisation n'a pas changé que les contraintes bureaucratiques qui pèsent sur elle.eux car iels continuent d'être dominé.es culturellement et symboliquement, il n'en demeure pas moins qu'iels font preuve d'autonomie dans leur recherche d'emploi. S'iels montrent qu'iels adhèrent tous à la norme institutionnelle d'autonomie, iels utilisent un certain nombre de stratagèmes (âge, secteur d'activité, difficultés scolaires) pour résister à leur « mise au travail » par l'institution et ainsi faire valoir une « mise au travail » autonome. Néanmoins, le renforcement du contrôle sur ces chômeur.ses modifient leur rapport ordinaire à l'Etat (Spire, 2016), voyant dans les institutions ayant dématérialisées leur service une logique de contrôle tandis que les associations et les Pôles Insertion deviennent des institutions familières (Siblot, 2006) avec un accueil aux guichets.

## Conclusion du chapitre 6.

La dématérialisation n'a pas révolutionné l'emprise des contraintes administratives. Elle met en lumière une inégale maîtrise des démarches administratives entre les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures qui maîtrisent les papiers et procédures informatiques, et les chômeur.ses tournées vers un certain pôle des milieux populaires qui, en raison d'un faible capital culturel, sont dominé.es culturellement et symboliquement. Ces dernier.ères reportent alors les tâches administratives sur des bénévoles, des services civiques ou la famille qui produisent un travail gratuit (Simonet, 2018). Elle a en revanche recomposé leur rapport à l'Etat social. En effet, les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures ont tendance à valoriser le déploiement de ce dispositif gestionnaire pour éviter de se confronter à celle.eux qu'iels nomment des « assistés ». Les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires privilégient les rapports aux institutions familiales (Siblot, 2006) comme les associations ou les Pôles Insertion tandis qu'iels ont tendance à se méfier de Pôle Emploi et de la Caf.

Néanmoins, à l'image de ce qu'ont déjà montré des sociologues travaillant sur la pauvreté (Paugam, 2002 ; Duvoux, 2009), les chômeur.ses ne sont pas des individu.es passif.ves face à ces contraintes bureaucratiques et face aux injonctions institutionnelles qui les accompagnent. Iels font preuve d'autonomie dans leurs démarches de recherche d'emploi, négocient leur « mise au travail ». Iels transforment cette règle hétéronome en une règle autonome pour que cette recherche d'emploi ait du sens au regard des métiers recherchés, ou pour l'encadrer afin qu'elle ne soit pas débordante. Néanmoins, selon qu'iels soient tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures ou vers un certain pôle des milieux populaires, les marges de manœuvre sont différentes. Les premier.ères ont plutôt tendance à s'approprier les outils de gestion dématérialisés, manière de s'approcher des techniques de recherche d'emploi des classes moyennes. Cela peut leur permettre d'échapper au contrôle de la recherche d'emploi, de se mettre à distance de Pôle Emploi ou de résoudre les tensions entre le travail domestique et l'injonction institutionnelle une mise en activité. Si les second.es tentent de se conformer aux normes dominantes de recherche d'emploi, les coûts du travail administratif (Moynihan *et al.*, 2015) sont tels qu'iels finissent par compléter ces techniques avec leurs propres normes ou à déléguer temporairement ces tâches sur les conseillères. D'autres ont plutôt tendance à les mettre à distance parce qu'elles ne font pas sens dans leur recherche d'emploi ou pour conserver une part d'autonomie dans la manière de chercher du travail et ainsi, échapper au contrôle.

## CONCLUSION DE LA PARTIE III.

En se plaçant des deux côtés du guichet, cette partie met en évidence qu'un ensemble de tâches se négocient entre les professionnelles et les chômeur.ses, parmi lesquelles l'inscription en ligne pour obtenir des droits, le remplissage du profil de compétences, le pointage. Si « ne pas faire à la place des chômeur.ses » est moyen de les mettre en activité, préalable à l'injonction institutionnelle à l'autonomie, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales subvertissent cette règle selon leur charge de travail, selon leur conception du métier, selon la « valeur sociale » (Glaser, Strauss, 1964) des chômeur.ses. Face à leur « mise au travail » (Tiffon, 2013), on a pu voir que les chômeur.ses adoptent des attitudes différenciées. Celle.eux tournées vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures ont tendance à s'approprier les outils de gestion informatisés pour montrer qu'ils se conforment à cette mise en activité et ainsi qu'ils adhèrent à la norme institutionnelle d'autonomie. Pour les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires, les pratiques sont plus diffuses. Il s'agit de négocier cette mise en activité en invoquant l'âge, les difficultés scolaires, le secteur d'activité qui ne se prête pas à envoyer un CV ou une lettre de motivation. Ces négociations ont pour objectif de produire une acceptabilité de leurs pratiques vis-à-vis des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales, dont on a vu qu'elles en acceptent les conditions pour celles se situant du côté du professionnalisme de métier.

Il n'en demeure pas moins que les chômeur.ses réinvestissent cette mise en activité. Iels lui en donnent une définition autonome pour montrer qu'ils travaillent et ainsi, retourner le stigmate des chômeur.ses fainéant.es que les politiques d'activation leur apposent. Cette réappropriation est aussi un moyen de lutter contre les contrôles de l'Etat social de plus en plus fréquents. Si cela s'explique par la mise en place d'instances de contrôle au sein des institutions (Vivès *et al.*, 2023), de croisements des fichiers informatiques entre administrations permis par la dématérialisation (Dubois, 2021), les professionnelles du côté du professionnalisme organisationnel s'en font les relais en agence pour répondre à cet enjeu de réduction du chômage. Bien que les professionnelles de métier y résistent partiellement, ces politiques de contrôle ont pour principal effet de produire du ressentiment pour les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires dont Vincent Dubois (2021) a montré qu'ils étaient plus souvent contrôlés par les institutions que les autres. Si les Caf et Pôle Emploi sont perçus comme l'incarnation de ces politiques de contrôle, les Pôles Insertion et les associations deviennent des administrations de repli pour ces chômeur.ses. A contrario, pour les chômeur.ses tourné.es vers les classes moyennes-supérieures, la dématérialisation est un moyen de ne pas se confronter à « eux », qu'ils nomment des assistés au sens péjoratif et profane du terme. Iels ont alors plutôt tendance à valoriser ce dispositif gestionnaire. Ainsi, la dématérialisation engendre un rapport ordinaire à l'Etat (Spire, 2016) différencié chez les chômeur.ses selon qu'ils soient tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires ou vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures.



## CONCLUSION

En prenant pour objet d'analyse la dématérialisation des services publics de l'emploi, cette thèse avait pour objectif de montrer que ce dispositif gestionnaire, toujours présenté de manière méliorative en communiquant sur l'amélioration de la qualité de l'accompagnement des chômeur.ses et des conditions de travail des professionnelles, a en réalité recomposé la division du travail entre groupes professionnels d'une part, et entre professionnelles et chômeur.ses d'autre part. En repartant des travaux d'Everett C. Hughes (1996), elle a permis de mettre en évidence que les changements techniques introduits par le dispositif gestionnaire font évoluer les frontières entre le travail des conseillères à l'emploi, des services civiques, des encadrantes de proximité et des chômeur.ses pour Pôle Emploi, entre le travail des travailleuses sociales, des secrétaires, des instructrices et des allocataires du RSA pour les Pôles Insertion. Si le travail de Sophie Bernard (2012a) a permis de montrer que l'automatisation des services recomposait la division du travail entre caissières et clients, cette thèse met en évidence que la dématérialisation impacte la « matrice sociale » (Hughes, 1996b) de travail dans les agences de Pôle Emploi et des Pôles Insertion en ce sens qu'elle reconfigure la division du travail entre chômeur.ses et professionnelles ainsi qu'entre les différents groupes professionnels travaillant dans les agences. Elle a également permis d'analyser la façon dont les rôles sociaux, c'est-à-dire les rôles que les professionnelles pensent que l'on attend d'elles sur la scène du travail (Hughes, 1996b), se recomposent selon les normes de professionnalisme auxquelles elles font référence. Ces rôles permettent aux travailleuses sociales et aux conseillères à l'emploi de mieux s'accommoder de la dégradation de leurs conditions de travail et du renforcement des politiques de contrôle à l'encontre des chômeur.ses.

En portant ces lunettes, il s'agissait de comprendre les raisons pour lesquelles il y avait *disjonction* entre les mots d'ordre réformateurs et le travail concret des professionnelles (Breton, Perrier, 2018). Pour cela, et à l'instar de ce que propose les autrices, on a montré durant cette thèse que le travail était un impensé de la réforme (I). Ainsi, les tâches d'accès aux droits dont personne ne sait à qui elles doivent être attribuées, les injonctions contradictoires et les tâches impossibles à tenir au regard des contraintes temporelles et matérielles montrent que la dématérialisation ignore ce qu'elle prétend réformer. Or, l'évacuation de la matérialité du travail par la réforme a des conséquences très concrètes sur l'accompagnement des chômeur.ses (II). D'une part, elle vient fragmenter les groupes professionnels. D'autre part, elle recompose la division du travail entre groupes professionnels et entre professionnelles et chômeurs. Néanmoins, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales s'accommodent de ces changements en jouant des rôles sociaux différenciés selon leurs conceptions du métier. Ainsi, malgré une dégradation des conditions de travail et un renforcement des processus de contrôle des chômeur.ses, elles tiennent dans le travail en redéfinissant leurs rôles selon les normes de professionnalisme auxquelles elles se réfèrent, en inventant des règles autonomes de travail pour que l'organisation fonctionne (Reynaud, 1988), pour continuer à réaliser un travail bien fait (Clot, 2021). Par conséquent, la thèse a contribué à faire dialoguer la sociologie du travail, des organisations et des groupes

professionnels en analysant les pratiques concrètes de travail des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales à l'aune des normes de professionnalisme (III). Cette recherche a amené un certain nombre de questionnements qui pourraient être des pistes de recherche à envisager (IV).

## I. Le travail : un impensé de la dématérialisation

Cette thèse produit des résultats relatifs aux effets d'une réforme du New Public Management, la dématérialisation, sur le travail des conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales. Dès la fin des années 1990, la dématérialisation est déployée au sein de l'Etat. Les années 2010 sont marquées par une accélération de la mise en œuvre de cette réforme au sein de Pôle Emploi et des conseils départementaux qui multiplient les outils de gestion à destination des travailleuses et des chômeur.ses. Si chaque institution déploie des outils de gestion qui lui sont propres et qui mettent en évidence la diversité des formes que peut prendre la dématérialisation, il n'en demeure pas moins que ce dispositif gestionnaire réduit l'autonomie professionnelle (Boussard et al., 2010). Tout d'abord, il encadre le raisonnement des professionnelles afin de normaliser leur expertise et leurs pratiques de travail. Il contrôle leurs faits et gestes en chronométrant le temps d'entretien des conseillères à l'emploi ou en implantant des cadres de proximité chargés de vérifier que les seuils du nombre de chômeur.ses dans les files actives sont respectés. Il automatise la quantification de leur travail afin que les professionnelles produisent les actes professionnels édictés par les tableaux de bord.

Si ces résultats dénotent par rapport aux communications des institutions qui valorisent la dématérialisation (simplification du travail, satisfaction des chômeur.ses, qualité du service rendue), on a aussi pu voir que cette réforme s'inscrit dans un contexte de réduction des dépenses publiques et d'une politique d'activation des chômeurs, qui s'influencent mutuellement. Le dispositif gestionnaire contraint les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi à arbitrer entre différentes tâches puisque le personnel présent en agence tend à diminuer alors même que la quantité de tâches administratives augmente. S'il prétend simplifier l'accès aux droits, les chômeur.ses sont de plus en plus à distance des institutions car iels peinent, pour les plus démunis.es, à se servir des outils de gestion dématérialisés et trouvent de moins en moins d'interlocuteur.trices pour répondre à leurs problématiques (Deville, 2023).

Ces résultats rejoignent le constat d'Eléonor Breton et Gwenaëlle Perrier (2018) qui montrent que les réformes de modernisation des services publics ignorent ce qu'elles prétendent réformer, à savoir le travail des agents. Selon les autrices, « les dispositifs de réforme évacuent en réalité la « matérialité » de ce travail, alors même que c'est sur lui que repose leur déploiement opérationnel » (p. 11). Si cela s'explique par une division du travail entre les sommets de l'Etat qui formulent les réformes et les petits fonctionnaires qui les mettent en œuvre pour les adapter à la diversité des situations rencontrées (Siblot, 2006 ; Spire, 2008 ; Dubois, 2010), il n'en demeure pas moins que l'éviction du travail concret des salariées par les réformes est problématique en ce sens qu'elles produisent des effets contraires à ce

qu'elles prétendent réformer. L'analyse de la dématérialisation a mis en évidence que, dans le cadre de Pôle Emploi et des conseils départementaux, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales sont confrontées à des injonctions contradictoires et des tâches impossibles à tenir. D'un côté, elles doivent satisfaire les chômeur.ses tandis que de l'autre, la charge de travail augmente suite à une redistribution des tâches qu'induit la dématérialisation. Par ailleurs, d'un côté, il s'agit de personnaliser le service rendu aux chômeur.ses alors qu'en même temps, les directions centrales introduisent des outils de gestion dématérialisés qui standardisent leur travail et leur laissent de moins en moins de marge de manœuvre pour aménager le service rendu. Enfin, d'un côté il est question de leur donner davantage d'autonomie dans le travail afin qu'elles s'y épanouissent alors qu'elles sont de plus en plus contrôlées, que leur temps de travail est chronométré. La dématérialisation remet ainsi en cause un ensemble de pratiques, de savoir-faire, d'expertises. Elle déstabilise une organisation autonome du travail en introduisant des règles de travail hétéronomes.

## II. La dématérialisation : des effets concrets sur l'accompagnement

Cette thèse analyse les effets concrets de la dématérialisation sur l'accompagnement. Plus précisément, elle se concentre sur la manière dont elle modifie « la matrice sociale » (Hughes, 1996b) de l'accompagnement en portant une attention particulière à la manière dont une technologie reconfigure la division du travail entre les groupes professionnels, et entre les professionnelles et les chômeur.ses. Elle a montré que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales font avec cette redistribution des tâches et qu'elles s'en accommodent différemment selon les normes de professionnalisme auxquelles elles se réfèrent. Elles jouent des rôles sociaux (Hughes, 1996b), inventent des règles autonomes pour maintenir l'activité (Reynaud, 1988). On a montré que la différenciation des rôles sociaux et des règles autonomes qu'elles créent visent une reconnaissance de leur profession par les chômeur.ses et, pour les professionnelles se situant du côté du professionnalisme organisationnel, une reconnaissance de leur travail par les encadrantes de proximité.

Pour cela, on a tout d'abord mis en évidence que la dématérialisation avait eu pour effet de fragmenter davantage les groupes professionnels (A). Ensuite, nous avons montré que les tâches sont redistribuées entre groupe professionnels et que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales recomposent leurs rôles pour faire face à une dégradation de leurs conditions de travail (B). Enfin, nous avons analysé que la dématérialisation a reconfiguré la division du travail entre professionnelles et chômeur.ses (C).

### A. Une fragmentation des groupes professionnels

Cette thèse met en évidence que la dématérialisation participe à fragmenter les groupes professionnels, bien que les réformes antérieures les aient déjà divisés. En effet, parce que la dématérialisation satisferait davantage les chômeur.ses et qu'elle rendrait les procédures de travail plus efficaces, elle a pour

principale conséquence de scinder les groupes professionnels, générant des gagnants et des perdants de la réforme. Ainsi, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales qui souhaitent obtenir une mobilité professionnelle ou qui veulent stabiliser leur situation précaire ont tendance à promouvoir la dématérialisation auprès de leurs collègues, à opérer un contrôle de leur travail, à s'aligner sur les principes managériaux et gestionnaires des directions. Les autres, que nous avons nommées des professionnelles de métier, se font plus distantes avec la réforme qui contreviendrait aux valeurs pour lesquelles elles se sont engagées dans le métier, à savoir la proximité avec l'humain, l'écoute, la compréhension. Ces positionnements différents donnent à voir deux conceptions distinctes du métier. D'un côté, les professionnelles appartenant au professionnalisme organisationnel ont tendance à voir leur travail à l'aune de la performance de l'organisation pour gérer le flux de chômeur.ses tandis que les professionnelles de métier valorisent le travail relationnel, un temps long marqué par la persuasion et la compréhension des situations des chômeur.ses. Cela engendre des tensions dans les agences entre ces deux normes de professionnalisme, les premières étant soutenues par les cadres de proximité. Parce qu'elles s'investissent dans la réforme, elles peuvent obtenir une promotion professionnelle, négocier le « sale boulot » (Hughes, 1996b), réaliser des tâches d'encadrement qu'elles trouvent plus prestigieuses. Pour les professionnelles de métier, cela se traduit par une reconnaissance de leur travail par les chômeur.ses. La dématérialisation met ainsi en lumière des rapports de domination au sein des groupes professionnels, au profit du professionnalisme organisationnel qui colonise les organisations.

## B. Une redistribution des tâches dans la « matrice sociale »

La thèse montre également que la dématérialisation a engendré une redistribution des tâches entre groupes professionnels d'une part, et entre professionnelles et chômeur.ses d'autre part. A Pôle Emploi, la dématérialisation a eu pour effet d'introduire de nouveaux travailleurs pour réceptionner les chômeur.ses : les services civiques. Circonscrits à l'espace numérique, les conseillères à l'emploi travaillent dans cet espace aux côtés d'une main d'œuvre gratuite. Il y a donc une porosité des tâches entre un travail rémunéré et un travail gratuit (Simonet, 2018). Toutes ces travailleuses réalisent des tâches de clic-bouton pour scanner les salaires ou inscrire les chômeur.ses à Pôle Emploi. Elles s'avèrent particulièrement monotones et répétitives, raison pour laquelle nous avons parlé d'appauvrissement du travail. Dans les Pôles Insertion, les travailleuses sociales réalisent les tâches d'accès aux droits et de tri des allocataires, tâches effectuées normalement par les instructrices. Elles exécutent également certaines des tâches administratives des secrétaires. Par ailleurs, les conseillères à l'emploi récupèrent des tâches des gestionnaires administratives. Cette redistribution a pour spécificité de faire remonter les tâches des salariées des statuts hiérarchiques inférieurs vers les salariées des statuts hiérarchiques supérieurs. En ce sens, la dématérialisation engendre un déclassement dans le travail (Sarzier, 2020). Néanmoins, ce déclassement dans le travail touche inégalement les segments professionnels et les territoires. Ainsi, à Paris, les assistantes sociales et conseillères en économie sociale et familiale sont plus touchées par cette redistribution des tâches que les agentes d'insertion par exemple. En effet, concernant les agentes

d'insertion, elles ne récupèrent que les tâches de secrétaires. Ce déclassement est symbolique car elles ont la même classification dans la grille de la fonction publique que les secrétaires. Les travailleuses sociales de Paris sont plus touchées par ce transfert de tâches que celles de la Drôme puisque ces dernières parviennent collectivement à s'entendre pour limiter ce phénomène afin de conserver des postes de secrétaire. Plus généralement, que ce soit à Pôle Emploi ou dans les Pôles Insertion, les anciennes salariées se situant du côté du professionnalisme de métier vivent moins bien cette redistribution des tâches que les nouvelles car cela ajoute une surcharge de travail administratif au détriment de la tâche valorisée de réception des chômeur.ses.

Enfin, la dématérialisation a engendré une redistribution des tâches entre les professionnelles et les chômeur.ses. Derrière la règle bureaucratique enjoignant les travailleuses à « ne pas faire à la place des chômeur.ses » les démarches en ligne, il y a une injonction institutionnelle à la mise en activité des chômeur.ses. Par conséquent, la répartition des tâches entre chômeur.ses et professionnelles se négocie au guichet, amenant les premier.ères à réaliser des tâches autrefois réalisées par les travailleuses comme l'inscription pour accéder à leurs droits, à se mettre en relation avec des employeurs ou encore à s'inscrire à des prestations. Cette mise au travail (Tiffon, 2013) s'enchaîne dans des rapports sociaux de sexe, de race et de classe et varie selon la valeur sociale (Glaser, Strauss, 1964) des chômeur.ses et selon la charge de travail des professionnelles. On a montré que face à cette mise au travail des chômeur.ses, ces dernier.ères détournent, subvertissent ou s'approprient cette règle, la retournant contre les institutions en mettant en évidence que, par de multiples aspects, iels se mettent au travail de façon autonomes et en dehors de tout cadre institutionnel déployant les politiques d'activation.

### C. Des rôles sociaux et des règles autonomes pour s'accommoder de la dématérialisation

La dématérialisation vient, par de multiples aspects, percuter le travail des professionnelles : appauvrissement du travail, déclassement dans le travail, remise en cause de leur savoir-faire et de leur expertise. On peut, en ce sens, parler d'une dégradation des conditions de travail. Pour « faire avec » (de Certeau, 1990), les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales jouent des rôles sociaux différenciés et ajustent leurs pratiques de travail selon qu'elles se situent du côté du professionnalisme organisationnel ou du côté du professionnalisme de métier. Ces tactiques pour faire avec la réforme sont inégalement distribuées parmi les acteurs étudiés.

A Pôle Emploi, les premières délèguent le « sale boulot » (Hughes, 1996b), à savoir l'espace numérique, sur les services civiques ou leurs collègues de travail, afin de réaliser des tâches plus prestigieuses comme celles d'encadrement au regard de leur volonté d'évolution professionnelle. Les secondes, notamment les plus jeunes, font avec l'espace numérique ce qui leur permet de se donner un bon rôle aux yeux des chômeur.ses en étant attentives à leurs demandes. Les anciennes conseillères à l'emploi

mettent à profit leurs expertises pour continuer à placer les chômeurs alors que cela ne relève plus de leur mandat. Dans les Pôles Insertion de Paris, bien qu'elles aient tendance à résister au déploiement de la cartographie, les travailleuses sociales appartenant au professionnalisme organisationnel rendent visibles le logiciel Pep's auprès des allocataires tandis que les professionnelles de métier l'invisibilise. Au-delà de protéger leur savoir-faire, l'enjeu est aussi pour les secondes de montrer leur expertise aux yeux des chômeur.ses, de réaffirmer une frontière entre professionnelles et profanes (Freidson, 1984). Pour les premières, il s'agit de faire en sorte que les chômeur.ses les sollicitent le moins possible puisqu'ils ont accès à des services en ligne. On a aussi analysé que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales jouaient des rôles différents face au renforcement des processus de contrôle au guichet. Ainsi, les professionnelles se situant du côté du professionnalisme organisationnel ont tendance à davantage soupçonner les chômeur.ses de ne pas se « mettre au travail » lorsqu'elles voient qu'ils n'utilisent pas les outils de gestion informatisés. Elles adoptent alors des attitudes virilistes, manière de mettre en scène leur pouvoir de bureaucrate dès lors qu'elles sont passées de l'autre côté du guichet (Hoggart, 1970). Les professionnelles de métier ont plutôt tendance à jouer un rôle social marqué par l'écoute, la compréhension, le soin aux autres en montrant aux chômeur.ses qu'elles tordent les règles bureaucratiques. L'enjeu est alors de mettre en évidence qu'elles ne sont pas remplaçables par des ordinateurs car elles sont capables d'empathie, permettant de se rendre indispensables dans la relation d'accompagnement.

Si elles sont amenées à contourner les règles bureaucratiques, c'est aussi pour venir combler les défauts d'organisation (Raveyre, Ughetto, 2006). On a pu montrer que là aussi, les normes de professionnalisme engendrent des pratiques différentes dans l'organisation du travail. Ainsi, les professionnelles appartenant au professionnalisme organisationnel ajustent leurs pratiques aux temps d'entretien tandis que les professionnelles de métier privilégient la discussion, quitte à déborder du temps prescrit. Les premières accordent une importance aux tableaux de bord tandis que les secondes peuvent, partiellement, l'ignorer. Néanmoins, nous avons aussi mis en évidence des ententes tacites ou collectives entre ces deux normes de professionnalisme pour répondre aux besoins des chômeur.ses. Elles produisent des documents pour venir pallier les manquements de l'outil de diagnostic à Pôle Emploi. Dans la Drôme, les travailleuses sociales s'accordent pour augmenter la quantification de leur activité afin d'ouvrir des postes. Ces différentes formes d'accommodements (Barrault-Stella, 2013) aux règles bureaucratiques ont pour principal effet de moduler la mise en œuvre de la réforme, de telle sorte à à valoriser sa profession et à mener un travail de qualité, dont la définition varie selon les normes de professionnalisme, tout en permettant aux institutions de fonctionner.

### III. Les apports d'une enquête ethnographique placée des deux côtés du guichet

La plupart des travaux portant sur la mise en œuvre d'une politique publique ont privilégié de se placer soit du côté des agents institutionnels (Weller, 1999 ; Spire, 2008 ; Dubois, 2010 ; Belorgey, 2010 ; Mainsant, 2021), soit du côté des ressortissants (Duvoux, 2009 ; Deville, 2023). Sans que le protocole de recherche ne soit tout à fait symétrique, cette thèse a cherché à se tenir des deux côtés du guichet pour comprendre comment la dématérialisation recomposait la division du travail des deux côtés du guichet et montrer comment les destinataires (Sarfati, 2017) ajustent la réforme (A). A travers une approche par les groupes professionnels, elle a permis d'ouvrir la focale pour saisir comment la dématérialisation retravaillait les frontières entre les travailleuses participant à l'accompagnement des chômeur.ses (B).

#### A. Les destinataires contribuent à produire la réforme

Par destinataires (Sarfati, 2017), nous entendons les individus ou les groupes sur lequel le dispositif gestionnaire produit un effet et qui, par leurs tactiques, ajustent en retour la réforme. Cette dynamique invite à penser que les conseillères à l'emploi, les travailleuses sociales et les chômeur.ses participent à la production de l'action publique.

Nous avons analysé que les conseillères à l'emploi, les travailleuses sociales, malgré la réduction de leur autonomie et la dégradation de leur condition de travail, s'accommodaient de la dématérialisation. En reprenant les travaux de Barrault-Stella (2013), nous avons qualifié d'accommodements toutes les tactiques mises en place par les salariées pour « faire avec », selon les termes de Michel de Certeau (1990), la dématérialisation. Ces tactiques ont été visibles en raison d'une approche par l'étude des outils de gestion et ont permis de mettre en évidence des rapports au travail différenciés. Elles ont aussi permis de mettre en évidence des formes d'ajustement de la réforme pour d'une part, mener un travail de qualité selon des normes de professionnalisme distinctes et pour, d'autre part, pallier aux défauts d'organisation (Raveyre, Ughetto, 2006). Ainsi, plutôt que d'opposer rationalisations organisationnelles et rationalisations professionnelles (Gadrey, 1994), cette thèse met en évidence que les règles bureaucratiques émises par la dématérialisation sont réappropriées par les groupes professionnels de façon inégale selon le pouvoir dont elles disposent dans les agences. Elles contribuent à produire des règles autonomes, plus ou moins acceptables par les cadres de proximité qui, malgré tout, les acceptent pour que l'organisation fonctionne (Reynaud, 1988). C'est pourquoi, nous avons proposé de parler de *professionnalisme organisationnel de lisière*. En s'accommodant à la dématérialisation, les professionnelles empruntent, détournent, subvertissent des éléments de la réforme pour lui donner du sens, ainsi que pour faire en sorte que les choses se fassent (Strauss, 1992).

Concernant les chômeur.ses, on observe également différentes formes d'accommodements à la dématérialisation selon les capitaux sociaux, économiques, culturelles dont iels disposent. Là aussi, ces tactiques sont inégalement distribuées parmi elle.eux. Ainsi, celle.eux tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes et supérieures montrent aux conseillères à l'emploi et aux travailleuses sociales qu'iels se conforment à une mise au travail (Tiffon, 2013) en surinvestissant les outils informatiques. Il n'en demeure pas moins qu'iels les détournent voire les subvertissent pour échapper aux contrôles de l'Etat social et répondre aux tensions qu'iels traversent. En se focalisant sur les femmes, on a pu voir qu'elles étaient prises entre une injonction à être actives pour trouver un emploi et leur travail domestique. La dématérialisation leur permet d'aménager cette double contrainte. Les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des milieux populaires négocient leur mise au travail (Tiffon, 2013) en montrant qu'iels ne maîtrisent pas les outils informatiques ou en expliquant que cela n'est utile dans leur recherche d'emploi compte tenu des métiers qu'iels recherchent. Lorsqu'iels les investissent, c'est pour se protéger du découragement dans la recherche d'emploi. Si ces accommodements sont inégalement distribués, ils mettent également en évidence des rapports ordinaires à l'Etat (Spire, 2016) très différenciés. Les chômeur.ses tourné.es vers un certain pôle des classes moyennes-supérieures sont plutôt satisfait.es de la dématérialisation en cela qu'elle leur évite de se rendre aux guichets et de se confronter à « eux », les autres éprouvent du ressentiment face à l'Etat social, et par extension face à l'Etat, qui les contrôlent tout en étant davantage à distance d'elle.eux.

## B. Placer la focale sur les groupes professionnels

En faisant dialoguer une sociologie des groupes professionnels, de l'organisation et du travail, il s'agissait de prendre un peu de distance face aux travaux qui concluent à une diminution de l'autonomie des groupes professionnels (Demailly, 2008 ; Vigour, 2018), à la perte de sens au travail (Hanique, 2004 ; Dujarier, 2015). Sans exclure les souffrances au travail de ces professionnelles, il s'agissait de montrer que la dématérialisation retravaille la notion de déprofessionnalisation en mettant en évidence des normes concurrentes de professionnalisme et des dynamiques professionnelles variées.

L'étude des groupes professionnels a permis de mettre en évidence une recomposition du professionnalisme. En effet, les professionnelles se situant du côté du professionnalisme organisationnel travaillent avec les règles bureaucratiques émises dans le cadre de la dématérialisation. Ces règles correspondent davantage aux représentations qu'elles se font de leur métier à savoir être efficaces et mettre rapidement les chômeur.ses en emploi. On a pu montrer que ces professionnelles sont davantage présent.es chez les conseillères à l'emploi que chez les travailleuses sociales en raison d'une fragmentation plus importante de ce groupe professionnel, fragilisé par les réformes antérieures. De ce fait, ces recompositions du professionnalisme participent à engendrer des dynamiques professionnelles variées (Boussard, Demazière, Milburn, 2010). Les auteurs montrent que l'autonomie professionnelle est un acquis instable qui dépend de jeux pluriels d'acteurs tels que l'Etat, les hiérarchies

organisationnelles, les usagers ou clients. Parmi ces variables, on peut également ajouter les professionnelles se situant du côté du professionnalisme organisationnel qui déstabilisent cette autonomie professionnelle en soutenant la dématérialisation et les règles gestionnaires qui l'accompagne. Plus ces dernières sont implantées, appuyées par les cadres de proximité, plus l'autonomie professionnelle est menacée. Ainsi, les travailleuses sociales résistent davantage que les conseillères à l'emploi à la dématérialisation en ce sens qu'elles constituent un groupe professionnel plus structuré, véhiculant des valeurs portées par une majorité des professionnelles. Ce groupe professionnel semble ainsi mieux résister face aux réformes du New Public Management que les conseillères à l'emploi, en raison notamment d'une faible colonisation des professionnelles portant la réforme. Cette dynamique professionnelle variée s'explique aussi par le fait que la dématérialisation est particulièrement déployée à Pôle Emploi (inscription obligatoire en ligne, prestations, prise de rendez-vous etc). Même si les travailleuses sociales subissent les effets de la dématérialisation de la Caf, ayant mené une politique similaire à celle de Pôle Emploi, le déploiement de ce dispositif gestionnaire dans les Pôles Insertion est plus atténué (inscription facultative en ligne, prestations, rappel de rendez-vous, porte-document etc) voire très mesuré, notamment dans la Drôme.

Ainsi, cette thèse articule deux pistes de recherche disjointes par Philippe Bezès et Didier Demazière (2011). Elle montre que la différenciation des dynamiques professionnelles est intimement liée aux recompositions du professionnalisme internes aux groupes professionnels. En effet, les auteurs invitent d'une part à comprendre la variété des dynamiques professionnelles car ils réfutent l'idée selon laquelle les groupes professionnels sont identiquement et négativement affectés par les réformes. D'autre part, ils invitent à montrer les lignes de partage au sein des groupes professionnels que provoquent les réformes en mettant en évidence les segmentations internes, les réactions différenciées face au New Public Management, leur hétérogénéité interne. Nous pensons que ces deux pistes de réflexion s'articulent l'une à l'autre pour mettre en évidence les tactiques opérées par les groupes professionnels pour moduler les réformes, de façon plus ou moins importantes selon les recompositions du professionnalisme internes aux groupes.

#### IV. Pistes de recherche et ouverture des questionnements

Pour poursuivre ce travail, un certain nombre de pistes peuvent être envisagées. Nous en détaillerons trois qui pourraient prolonger l'objet de cette thèse et continuer à s'inscrire dans un système d'interactions entre groupes professionnels et chômeur.ses. Parmi elles, on pourrait s'intéresser à la nouvelle réforme du RSA en interrogeant la manière dont les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales se l'approprient et en font un travail gratuit (A). Une autre piste envisagée serait d'interroger le système écologique des philanthropes et acteurs associatifs autour de la question de l'inclusion numérique (B). Enfin, une dernière piste consisterait à étudier le travail des secrétaire dans sa « matrice sociale » (C).

## A. Le travail gratuit des allocataires du RSA : les 15 heures d'activité

Cette recherche pourrait être prolongée en menant une enquête ethnographique auprès des travailleuses sociales et des conseillères à l'emploi en partant de la réforme du RSA introduisant les 15 heures d'activité hebdomadaire. En effet, la loi sur le plein emploi précise que ces 15 heures d'activité peuvent comprendre « des actions de formation, d'accompagnement et d'appui »<sup>112</sup>. Autrement dit, elle n'oblige à priori pas à exercer un travail bénévole dans une association par exemple. Il s'agirait alors de comprendre ce que les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales font de ces 15 heures d'activité en pratique. Observe-t-on des pratiques distinctes entre les deux groupes professionnels ? Comment s'approprient-elles ce dispositif d'action publique ? Quelles sont les marges de manœuvre dont elles disposent pour appliquer la loi ou au contraire la subvertir, la détourner ?

Pour cette enquête, il s'agirait de réaliser une analyse en trois temps en partant de la conception de cette loi (I), de sa mise en œuvre par les professionnelles (II) et de sa réception par les allocataires (III). On pourrait partir des départements ayant expérimentés cette loi, en regardant comment les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi et les allocataires se sont appropriées cette réglementation. On pourrait étudier la mise en œuvre de cette loi sur deux territoires distincts, avec des bassins d'emploi différents pour voir si cette réglementation est mise en œuvre de la même manière, saisir la manière dont les conseils départementaux s'en sont emparés. Ensuite, il s'agirait d'aller voir ce que les travailleuses sociales et les conseillère à l'emploi font de cette nouvelle réglementation, ce que cela dit de leur rapport à la mise au travail (Tiffon, 2013) des chômeur.ses. On partirait de leurs pratiques, de ce qu'elles écrivent ou non dans le contrat d'engagement réciproque, des rapports de domination avec les chômeur.ses (Iori, Charles, 2020). On chercherait à saisir les parcours sociaux et professionnels des travailleuses sociales et des conseillères à l'emploi qui s'emparent de cette réglementation et de celles qui refusent de la mettre en œuvre. On serait particulièrement attentive aux rapports sociaux de sexe, de race et de classe pour saisir qui sont les allocataires qu'elles mettent au travail et qui sont celle.eux qui y échappent en se focalisant sur les négociations au guichet. Enfin, une dernière partie concernerait les allocataires. Il s'agirait d'aller les interroger pour comprendre ce que cette réglementation modifie dans leur rapport à l'emploi et au travail. On pourrait saisir ce que cette réglementation bouleverse dans le quotidien des chômeur.ses, la manière dont iels articulent les temps sociaux. On serait attentive aux chômeuses en plaçant la focale sur la manière dont ces 15 heures d'activité retravaillent les frontières entre chômage et inactivité.

---

<sup>112</sup> LOI n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi (1), <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000048581935>

## B. L'inclusion numérique : interroger les liaisons des philanthropes et des acteurs associatifs

Un autre ensemble de questionnements porterait sur les enjeux d'inclusion numérique, question qui émerge à la suite de la publication du rapport coordonné par Valérie Peugeot (2013) et intitulé « *Citoyens d'une société numérique. Accès, littératie, médiations, pouvoir d'agir : pour une nouvelle politique d'inclusion* ». Si la notion d'inclusion numérique fait partie de ces mots-plastiques ayant émergés dans un contexte de digitalisation des sociétés, un certain nombre d'acteurs se sont emparés de ces questions pour lutter contre la fracture numérique créée par la dématérialisation. Parmi eux, des associations financées par les conseils départementaux dans le cadre de stratégies d'inclusion numérique. De façon plus surprenante, des cabinets de conseil se sont emparés de ces questions à travers leurs fondations. En travaillant à la Ville de Paris, j'ai assisté à des réunions où les acteurs associatifs et les cabinets de conseil travaillent ensemble sur les enjeux d'inclusion numérique. Or, a priori, peu de point commun relie ces acteurs aux enjeux bien distincts. En se référant à la loi des associations de 1901, leur activité est à but non lucratif tandis que pour les cabinets de conseil, leur activité vise à réaliser du profit. En s'inspirant des travaux de Nicolas Duvoux (2015) sur la philanthropie, il s'agirait d'interroger les relations entre ces acteurs et comprendre plus spécifiquement les raisons pour lesquelles les fondations des cabinets de conseil s'emparent des questions de pauvreté. On concentrerait notre étude sur la philanthropie, qui constitue un chantier dans les sciences-sociales (Depecker, Deplaudé, Larchet, 2018), pour l'étudier comme une pratique élitaires dont les stratégies permettent de conserver leurs statuts, leur classe sociale et donc de reproduire des inégalités sociales.

## C. Le travail des secrétaires dans la « matrice sociale »

En cherchant à analyser la manière dont la dématérialisation redistribue les tâches entre groupes professionnels, l'un d'entre eux n'a pas été étudié pendant l'enquête. Il s'agit des secrétaires. Alors qu'on évoque souvent sa disparition en raison de l'informatisation du travail<sup>113</sup>, elles seraient 431 000 à être secrétaires entre 2012-2014<sup>114</sup>. Il s'agirait de compléter les travaux de Christelle Avril (2023) sur les secrétaires de l'hôpital en analysant le travail des secrétaires dans les Pôles Insertion et la manière dont il se recompose sous l'effet de la dématérialisation. Quelles sont les nouvelles tâches qui leur sont attribuées ? Comment négocient-elles l'exécution des tâches avec les travailleuses sociales ? Quels rôles jouent-t-elles auprès des allocataires ? En croisant une sociologie du genre, une sociologie du travail et une sociologie des groupes professionnels, il s'agirait de saisir leur profession dans la « matrice sociale »

---

<sup>113</sup> *Secrétaire de mairie, un cadre d'emplois en voie d'extinction*, La Gazette des Communes, 26 juillet 2010 ; *Secrétaire de mairie, ce métier en voie de disparition pourtant si précieux dans les communes rurales*, Midi Libre, 2 avril 2024 ; *Secrétaire, caissier... Ces cinq métiers voués à disparaître*, Dauphiné Libéré, 22 août 2018.

<sup>114</sup> <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/10z.pdf>

(Hughes, 1996b) du travail l'étudiant dans son système d'interactions, c'est-à-dire à l'interface des travailleuses sociales et des allocataires. La thèse ayant mis en évidence des disparités fortes des conditions de travail de ces secrétaires entre Paris et la Drôme, il s'agirait de mener une analyse comparative pour d'une part, comprendre leurs positions sociales selon le territoire, et d'autre part, saisir les variations du cadre de travail et des tâches qu'elles ont à faire.

## BIBLIOGRAPHIE

ABBOTT Andrew (1988), *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor.*, Chicago, The University of Chicago Press.

ABBOTT Andrew (2003), « 1. Écologies liées : à propos du système des professions », dans MENDER Pierre-Michel (éd.), *Les professions et leurs sociologies : Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, Editions de la Maison des Sciences Sociales.

ABBOTT Andrew (2009), « 11. À propos du concept de Turning Point », dans GROSSETTI Michel, BESSIN Marc & BIDART Claire (éd.), *Bifurcations*, Paris, La Découverte, 187-211.

ABBOTT Andrew (2016), « Postface », dans DEMAZIERE Didier & JOUVENET Morgan (éd.), *Andrew Abbott et l'héritage de l'école de Chicago*, Paris, EHESS.

ABBOU Julie (2020), « La langue est-elle toujours un lieu de lutte féministe ? De la contrefaçon sémiotique à la libéralisation », *Recherches féministes*, vol. 32, n°2, 235-258.

ACKER Joan (1990), « Hierarchies, jobs, bodies : a Theory of Gendered Organizations. », *Gender&Society*, vol. 4, n°2, 133-284.

AGGERI Franck & LABATUT Julie (2014), « Chapitre 1 / Les métamorphoses de l'instrumentation gestionnaire. Une généalogie des approches par les instruments », dans HALPERN Charlotte, LASCOUMES Pierre & LE GALES Patrick (éd.), *L'instrumentation de l'action publique*, Paris, Presses de Sciences Po, 63-94.

ALGAN Yann & CAZENAVE Thomas (2016), *L'Etat en mode start-up*, Paris, Eyrolles.

ALTER Norbert (2000), *L'Innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France.

ANGELOFF Tania (2000), *Le temps partiel : un marché de dupes ?*, Paris, Syros.

ARBORIO Anne-Marie (2012), *Un personnel invisible. Les aides-soignantes à l'hôpital.*, Paris, Anthropos-Economica.

ASTIER Isabelle (2007), *Les nouvelles règles du social*, Paris, Presses Universitaires de France.

ASTIER Isabelle & MEDINI Arezki (2019), *Sociologie de l'intervention sociale*, Paris, Armand Colin.

AUST Jérôme, MAZOYER Harold & MUSSELIN Christine (2018), « Se mettre à l'IDEX ou être mis à l'index. Conformations, appropriations et résistances aux instruments d'action publique dans trois sites d'enseignement supérieur », *Gouvernement et action publique*, vol. 7, n°4, 9-37.

AVENEL Cyprien (2007), « Les conséquences de la décentralisation sur la gestion du RMI », *Revue des politiques sociales et familiales*, vol. 87, n°1, 25-37.

AVRIL Christelle (2014), *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*, Paris, La Dispute.

AVRIL Christelle (2023), « Retour sur la condition employée : des secrétaires à l'hôpital. Une enquête sur les personnels administratifs des institutions publiques ».

BABINET Gilles (2020), *Refondre les politiques publiques avec le numérique. Administration territoriale, État, citoyens.*, Paris, Dunod.

BALLE Catherine & PEAUCELLE Jean-Louis (1972), *Le pouvoir informatique dans l'entreprise*, Paris, Les éditions d'organisation.

- BALZANI Bernard, BERAUD Mathieu, BOULAYOUNE Ali, DIVAY Sophie, EYDOUX Anne & GOUZIEN Annie (2008), « L'accompagnement vers l'emploi: acteurs, pratiques, dynamiques », Rapport pour la Dares, Paris.
- BARBIER Jean-Claude (2002), « Peut-on parler d'« activation » de la protection sociale en Europe ? », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n°2, 307-332.
- BARBIER Jean-Claude (2008), « 7. L'« activation » de la protection sociale : existe-t-il un modèle français ? », dans GUILLEMARD Anne-Marie (éd.), *Où va la protection sociale ?*, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, 165-182.
- BARRAULT-STELLA Lorenzo (2013), *Gouverner par accommodements. Stratégies autour de la carte scolaire.*, Paris, Dalloz.
- BARRIER Julien & MUSSELIN Christine (2015), « La réforme comme opportunité professionnelle ? Autonomie des établissements et montée en puissance des cadres administratifs des universités », *Gouvernement et action publique*, vol. 4, n°4, 127-151.
- BARRIER Julien, PILLON Jean-Marie & QUERE Olivier (2015), « Les cadres intermédiaires de la fonction publique. Travail administratif et recompositions managériales de l'État », *Gouvernement et action publique*, vol. 4, n°4, 9-32.
- BAUDOT Pierre-Yves, BORELLE Céline & REVILLARD Anne (2013), « Politiques du handicap. Introduction », *Terrains & travaux*, vol. 23, n°2, 5-15.
- BEAUD Stéphane (2011), « Un fils de « bourgeois » en terrain ouvrier. Devenir sociologue dans les années 1980 », dans NAUDIER Delphine & SIMONET Maud (éd.), *Des sociologues sans qualités ?*, Paris, La Découverte, 149-166.
- BECKER Howard S. (1952), « Social-Class Variations in the Teacher-Pupil Relationship », *The Journal of Educational Sociology*, vol. 25, n°8, 451-465.
- BELLON Anne (2022), *L'Etat et la toile. Des politiques de l'Internet à la numérisation de l'action publique.*, Paris, Editions du Croquant.
- BELLOT Céline, BRESSON Maryse & JETTE Christian (2013), *Le travail social et la nouvelle gestion publique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- BELORGEY Nicolas (2010), *L'hôpital sous pression. Enquête sur le « nouveau management public ».*, Paris, La Découverte.
- BENEDETTO-MEYER Marie & BOBOC Anca (2019), « Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre », *Travail et emploi*, vol. 159, n°3, 93-118.
- BENEDETTO-MEYER Marie & BOBOC Anca (2021), *Sociologie du numérique au travail.*, Paris, Armand Colin.
- BENEDETTO-MEYER Marie & METZGER Jean-Luc (2008), *Gestion et sociétés. Regards sociologiques.*, Paris, L'Harmattan.
- BERCOT Régine & MATHIEU-FRITZ Alexandre (2008), *Le prestige des professions et ses failles.*, Paris, Hermann.
- BERNARD Lise (2012b), « Le capital culturel non certifié comme mode d'accès aux classes moyennes. L'entregent des agents immobiliers », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 191-192, n°1-2, 68-85.
- BERNARD Sophie (2014), « Le travail de l'interaction. Caissières et clients face à l'automatisation des caisses », *Sociétés contemporaines*, vol. 94, n°2, 93-119.

BERNARD Sophie (2012a), *Travail et automatisation des services. La fin des caissières ?*, Toulouse, Octarès.

BERNARD Sophie, DUJARIER Marie-Anne & TIFFON Guillaume (2011), « Introduction », *Sciences de la société*, vol.n°82, 3-19.

BERNARD Sophie, MEDA Dominique & TALLARD Michèle (2016), *Outils des parcours professionnels*, Lausanne, Peter Lang.

BERRY Michel (1983), « Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Paris, Centre de recherche en gestion, École polytechnique.

BESCH Antonin (2022), « Les "gilets bleus". Des services civiques pour des services numériques », *Revue des politiques sociales et familiales*, vol. 145, n°4, 105-114.

BEZES Philippe (2007), « Construire des bureaucraties webériennes à l'ère du New Public Management ? », *Critique internationale*, vol. 35, n°2, 9-29.

BEZES Philippe (2009), *Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, Presses Universitaires de France.

BEZES Philippe (2010), « Morphologie de la RGPP. Une mise en perspective historique et comparative », *Revue française d'administration publique*, vol. 136, n°4, 775-802.

BEZES Philippe (2020), « Le nouveau phénomène bureaucratique. Le gouvernement par la performance entre bureaucratisation, marché et politique », *Revue française de science politique*, vol. 70, n°1, 21-47.

BEZES Philippe, DEMAZIERE Didier, BIANIC Thomas Le, PARADEISE Catherine, NORMAND Romuald, BENAMOUZIG Daniel, PIERRU Frédéric & EVETTS Julia (2011), « New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail*, vol. 53, n°3, 293-348.

BEZES Philippe & LE LIDEC Patrick (2010), « Ordre institutionnel et genèse des réformes », dans LAGROYE Jacques & OFFERLE Michel (éd.), *Sociologie de l'institution*, Paris, Editions Belin.

BEZES Philippe & LE LIDEC Patrick (2016), « Politiques de l'organisation. Les nouvelles divisions du travail étatique », *Revue française de science politique*, vol. 66, n°3-4, 407-433.

BEZES Philippe & PALIER Bruno (2018), « Le concept de trajectoire de réformes. Comment retracer le processus de transformation des institutions », *Revue française de science politique*, vol. 68, n°6, 1083-1112.

BIDET Alexandra (2011), *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, Presses Universitaires de France.

BIDET Alexandra, DATCHARY Caroline & GAGLIO Gérald (2017), *Quand travailler, c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique.*, Paris, Presses des Mines.

BIDET Alexandra & JANY-CATRICE Florence (2017), « Quantifier les qualités », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 19, n°2, 19-26.

BLACK Dan A., SMITH Jeffrey A., BERGER Mark C. & NOEL Brett J. (2003), « Is the Threat of Reemployment Services More Effective Than the Services Themselves? Evidence from Random Assignment in the UI System », *American Economic Review*, vol. 93, n°4, 1313-1327.

BLAVIER Pierre, HAUTE Tristan & PENISSAT Étienne (2020), « Du vote professionnel à la grève. Les inégalités de participation en entreprise », *Revue française de science politique*, vol. 70, n°3-4, 443-467.

- BLUM Pauline & NEUBERG Samuel (2019), « Les temps retrouvés de l'insertion », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 226-227, n<sup>os</sup>1-2, 104-119.
- BOLTANSKI Luc & CHIAPELLO Eve (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BONANNO Anaïs (2023), « Des guichets aux contrôles L'inspection du travail et ses publics dans la mise en conformité au droit. », Thèse de Doctorat, ENS de Lyon.
- BORZEIX Anni (2003), « 12. Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une « rationalité externe » », dans DE TERSSAC Gilbert (éd.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, 197-206.
- BOUFFARTIGUE Paul (1994), *De l'école au monde du travail - La socialisation professionnelle des jeunes ingénieurs et techniciens.*, Paris, L'Harmattan.
- BOULAYOUNE Ali (2012), « L'accompagnement : une mise en perspective », *Informations sociales*, vol. 169, n<sup>o</sup>1, 8-11.
- BOUQUIN Stephen (2011), « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel Marx*, vol. 49, n<sup>o</sup>1, 60-72.
- BOURDIEU Pierre (1979), « Les trois états du capital culturel », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 30, n<sup>o</sup>1, 3-6.
- BOURDIEU Pierre (1980), « Le capital social », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 31, n<sup>o</sup>1, 2-3.
- BOURDIEU Pierre (1998), *La Domination masculine*, Paris, Seuil.
- BOURDIEU Pierre & PASSERON Jean-Claude (1970), *La reproduction. Éléments d'une théorie du système d'enseignement.*, Paris, Les Editions de Minuit.
- BOUSSARD Valérie (2005), *Au nom de la norme : les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*, Paris, L'Harmattan.
- BOUSSARD Valérie (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de la performance.*, Paris, Belin.
- BOUSSARD Valérie, DEMAZIERE Didier & MILBURN Philip (2010), *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle.*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- BOUSSARD Valérie & MAUGERI Salvatore (2003), *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion.*, Paris, L'Harmattan.
- BOUTET Manuel (2017), « Multi-activité et moments à soi : quand les salariés doivent organiser eux-mêmes leur temps », dans BIDEF Alexandra, DATCHARY Caroline & GAGLIO Gérald (éd.), *Quand travailler, c'est s'organiser : La multi-activité à l'ère numérique*, Paris, Presses des Mines.
- BRETON Éléonor & PERRIER Gwenaëlle (2018), « Politique des mots d'ordre réformateurs. Le travail administratif face aux injonctions modernisatrices de l'État », *Politix*, vol. 124, n<sup>o</sup>4, 7-32.
- BRUNO Isabelle (2008), « La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement », *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, vol. 55-4bis, n<sup>o</sup>5, 28-45.
- BRUNO Isabelle & DIDIER Emmanuel (2013), *Benchmarking. L'État sous pression statistique.*, Paris, La Découverte.
- BUCHER Rue & STRAUSS Anselm (1961), « Professions in Process », *American Journal of Sociology*, vol. 66, n<sup>o</sup>4, 325-334.

- BUE Jennifer (1996), « Pratiques participatives, organisation du travail et climat social », *Travail et emploi*, vol.n°66, 59-70.
- BUSCATTO Marie (2002), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n°1, 99-117.
- CALLON Michel (1986), « The Sociology of an Actor-Network: The Case of the Electric Vehicle », dans CALLON Michel, LAW John & RIP Arie (éd.), *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, London, Palgrave Macmillan UK, 19-34.
- CARR-SAUNDERS Alexander Morris & WILSON P. A. (1933), *The Professions*, Oxford, Clarendon Press.
- CARTIER Marie (2003), *Les facteurs et leurs tournées. Un service public au quotidien.*, Paris, La Découverte.
- CARTIER Marie, COUTANT Isabelle, SIBLOT Yasmine & MASCLET Olivier (2008), *La France des « petits-moyens ». Enquête sur la banlieue pavillonnaire*, Paris, La Découverte.
- CASTEL Robert (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat.*, Paris, Folio.
- CEFAÏ Daniel, COSTEY Paul, GARDELLA Edouard, GAYET-VIAUD Carole, GONZALEZ Philippe, LE MENER Erwan & TERZI Cédric (2010), *L'engagement ethnographique*, Paris, EHESS.
- DE CERTEAU Michel (1990), *L'invention du quotidien. 1. Arts de faire.*, Paris, Gallimard.
- CHAMPY Florent (2009), *Sociologie des professions*, Paris, Presses Universitaires de France.
- CHARLIER Myriam (1998), « Organisation du travail, processus d'intermédiation et espace local. Le cas des agents du Service public de l'emploi », *Sciences de la Société*, vol. 43, n°1, 165-184.
- CHAUVIÈRE Michel (2007), *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation.*, Paris, La Découverte.
- CHEVALLIER Jacques (2016), « La "Modernisation de l'action publique" en question », *Revue française d'administration publique*, vol. 158, n°2, 585-598.
- CHIAPPELLO Eve & GILBERT Patrick (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- CIHUELO Jérôme (2019), « Le fonctionnement par projet : quadrillage de l'action et conformation à un ordre organisationnel. », dans FLOCCO Gaëtan, MOUGEOT Frédéric & RUFFIER Clément (éd.), *Le travail des dominations. De l'emprise aux résistances.*, Toulouse, Octarès.
- CLARKE John & NEWMAN Janet (1997), *The Managerial State. Power, Politics and Ideology in The Remaking of Social Welfare*, Londres, Sage.
- CLOT Yves (2008), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie.*, Paris, La Découverte.
- CLOT Yves (2013), « L'aspiration au travail bien fait », *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 99, n°1, 23-28.
- CLOT Yves (2015), *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux.*, Paris, La Découverte.
- CLOT Yves (2021), *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations.*, Paris, La Découverte.

COCHOY Franck, GAREL Jean-Pierre & DE TERSSAC Gilbert (1998), « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes Iso 9000 », *Revue française de sociologie*, vol. 39, n°4, 673-699.

COLIN Nicolas & VERDIER Henri (2015), *L'âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique.*, Paris, Armand Colin.

COLLARD Damien (2010), « Les impacts organisationnels de l'informatisation des études d'huissier. », dans FRAENKEL Béatrice, PONTILLE David, COLLARD Damien & DEHARO Gaëlle (éd.), *Le travail des huissiers. Transformations d'un métier de l'écrit.*, Toulouse, Octarès.

COLLECTIF (1972), « Pourquoi le travail social ? », revue *Esprit*, vol.n°4-5.

COLLECTIF (2014), *Les dispositifs publics en action*, Rueil-Malmaison, Liaisons.

COQUARD Benoît (2022), *Ceux qui restent. Faire sa vie dans les campagnes en déclin.*, Paris, La Découverte.

CORTEEL Delphine, WALTER Emmanuelle & PELISSE Jérôme (2009), « Introduction. Professionnalisations problématiques », *Formation emploi*, vol. 108, n°4, 5-8.

COURONNE Julie, LIMA Léa, REY Frédéric, RIST Barbara & ROUX Nicolas (2020), « L'accompagnement des "personnes éloignées de l'emploi" : contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée », *La Revue de l'Ires*, vol. 101-102, n°2-3, 73-98.

CRAIPEAU Sylvie (2001), *L'Entreprise commutante : travailler ensemble séparément.*, Paris, Lavoisier.

CRESPIN Renaud (2006), « Drogues et sécurité routière. Changement politique ou nouvel usage des instruments ? », *Revue française de science politique*, vol. 56, n°5, 813-836.

DAGIRAL Eric (2007), « La construction socio-technique de l'administration électronique. Les usagers et les usages de l'administration fiscale. », Thèse de doctorat, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

DAGIRAL Eric (2011), « Administration électronique », *Communications*, vol. 88, n°1, 9-17.

DAGNAUD Monique (2018), « Internet, une passion masculine », *Le Débat*, vol. 200, n°3, 123-142.

DARMON Muriel (2016), *La socialisation*, Paris, Armand Colin.

DATCHARY Caroline (2004), « Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail. Le cas d'une agence de création d'événements », *Réseaux*, vol. 125, n°3, 175-192.

DATCHARY Caroline & LICOPPE Christian (2007), « La multi-activité et ses appuis : l'exemple de la « présence obstinée » des messages dans l'environnement de travail », *Activités*, vol. 4, n°1.

DELAUNAY Jean-Claude & LECHAT Noël (2003), *Les centres d'appels : un secteur clair-obscur*, Paris, L'Harmattan.

DELPIERRE Alizée, DEMAZIERE Didier & EL FATIHI Hajar (2023), « The stealth legitimization of a controversial policy tool: Statistical profiling in French Public Employment Service », *Regulation & Governance*, vol. 18, n°2, 499-512.

DEMAILLY Lise (2008), *Politiques de la relation: Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.

DEMAILLY Lise (2022), « La procéduralisation du travail relationnel », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 16, n°4.

DEMAILLY Lise & DE LA BROISE Patrice (2009), « Les enjeux de la déprofessionnalisation », *Sociologos. Revue de l'association française de sociologie*, vol.n°4.

DEMAZIERE Didier (2002), « “Chômeurs âgés” et chômeurs “trop vieux” articulation des catégories gestionnaires et interprétatives », *Sociétés contemporaines*, vol. 48, n°4, 109-130.

DEMAZIERE Didier (2006), *Sociologie des chômeurs*, Paris, La Découverte.

DEMAZIERE Didier (2009), « Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation », *Formation Emploi*, vol. 4, n°108, 83-90.

DEMAZIERE Didier (2017), « Qu’ est-ce qu’une recherche “active” d’emploi ?. Expériences de chômeurs ayant obtenu un emploi », *Travail et emploi*, vol. 151, n°3, 5-28.

DEMAZIERE Didier, ARAUJO GUIMARAES Nadya, HIRATA Hélène & SUGITA Kurumi (2013), *Être chômeur à Paris, São Paulo, Tokyo. Une méthode de comparaison internationale.*, Paris, Presses de Sciences Po.

DEMAZIERE Didier & DELPIERRE Alizée (2022), « Un chômage sans recherche d’emploi ? Une zone d’ombre dans la littérature sociologique sur les expériences du chômage », *Sociologie du travail*, vol. 64, n°3.

DEMAZIERE Didier & GADEA Charles (2009), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis.*, Paris, Editions La Découverte.

DEPECKER Thomas, DEPLAUDE Marc-Olivier & LARCHET Nicolas (2018), « La philanthropie comme investissement. Contribution à l’étude des stratégies de reproduction et de légitimation des élites économiques », *Politix*, vol. 121, n°1, 9-27.

DE SARDAN Jean-Pierre Olivier (1995), « La politique du terrain », *Enquête. Archives de la revue Enquête*, vol.n°1, 71-109.

DESROSIERES Alain (2010), *La politique des grands nombres. Une histoire de la raison statistique.*, Paris, La Découverte.

DESSEIN Sophie (2020), « Des travailleuses et travailleurs associatifs au coeur de la modernisation de l’Etat : Le cas du service public de l’emploi pour les chômeurs en situation de handicap ». Thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

DEVILLE Clara (2023), *L’Etat social à distance. Dématérialisation et accès aux droits des classes populaires rurales.*, Paris, Editions du Croquant.

DEVREUX Anne-Marie (2011), « Féminisme et syndicalisme : peut-on objectiver le savoir militant ? », dans NAUDIER Delphine & SIMONET Maud (éd.), *Des sociologues sans qualités ?*, Paris, La Découverte, 62-79.

DIMAGGIO Paul J. & POWELL Walter W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, 147-160.

DIVAY Sophie & GADEA Charles (2015), « Aggiornamento managérial des établissements publics et dynamiques professionnelles. Éléments d’analyse à partir de l’évolution des cadres de santé », *Gouvernement et action publique*, vol. 4, n°4, 81-99.

DONZELOT Jacques (1977), *La Police des familles*, Paris, Les Editions de Minuit.

DUBET François (2002), *Le déclin de l’institution.*, Paris, Seuil.

DUBOIS Vincent (2010), *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère.*, Paris, Economica.

- DUBOIS Vincent (2021), *Contrôler les assistés. Genèses et usages d'un mot d'ordre*, Paris, Raisons d'agir.
- DUGUE Élisabeth & MALOCHET Guillaume (2008), « La prise de fonction des directeurs de service à la protection judiciaire de la jeunesse », *Déviance et Société*, vol. 32, n°2, 187-204.
- DUJARIER Marie-Anne (2014), *Le travail du consommateur. De Mac Do à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons.*, Paris, La Découverte.
- DUJARIER Marie-Anne (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail.*, Paris, La Découverte.
- DURAND Claude (1978), *Le travail enchaîné*, Paris, Seuil.
- DURAND Jean-Pierre (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire.*, Paris, Editions du Seuil.
- DUVOUX Nicolas (2007), « 22. Le rmi et les dérives de la contractualisation », dans PAUGAM Serge (éd.), *Repenser la solidarité*, Paris, Presses Universitaires de France, 451-472.
- DUVOUX Nicolas (2009), *L'autonomie des assistés. Sociologie des politiques d'insertion.*, Paris, Presses Universitaires de France.
- DUVOUX Nicolas (2015), *Les oubliés du rêve américain. Philanthropie, Etat et pauvreté urbaine.*, Paris, Presses Universitaires de France.
- DUVOUX Nicolas (2023), *L'avenir confisqué*, Paris, Presses Universitaires de France.
- ELLUL Jacques (1988), *Le bluff technologique*, Paris, Hachette.
- ELMIGER Daniel (2012), « Quelle évolution dans le domaine de la féminisation de la langue? », dans BAIDER H. Fabienne & ELMIGER Daniel (éd.), *Intersexion. Langues romanes, langues et genre.*, Munich, Lincom Europa, 97-105.
- EVANS Tony (2011), « Professionals, Managers and Discretion: Critiquing Street-Level Bureaucracy », *The British Journal of Social Work*, vol. 41, n°2, 368-386.
- EVANS Tony & HARRIS John (2004), « Street-Level Bureaucracy, Social Work and the (Exaggerated) Death of Discretion », *The British Journal of Social Work*, vol. 34, n°6, 871-895.
- EVETTS Julia (2011), « New professionalism and New Public Management : changes and continuities », *Sociologie du travail*, vol. 53, n°3.
- EYDOUX Anne, SIMHA Jules & VIVES Claire (2019), « L'accompagnement global des demandeurs d'emploi : entre renouvellement du service public de l'emploi et normalisation des politiques locales d'insertion », *Revue française des affaires sociales*, vol. Hors-série 1, 105-128.
- EYRAUD Corine (2015), « Comptabilité privée et action publique. Les transformations de l'État et du capitalisme », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. Hors-série, n°2, 201-212.
- FASSA-RECROSIO Farinaz & BATAILLE Pierre (2019), « Les réformes de l'enseignement comme révélateur et amplificateur des fractures enseignantes », *Éducation et Sociétés*, vol. 43, n°1, 5-23.
- FASSIN Didier (2006), « 1. Nommer, interpréter. Le sens commun de la question raciale », dans FASSIN Eric & FASSIN Didier (éd.), *De la question sociale à la question raciale ?*, Paris, La Découverte, 17-36.
- FASSIN Didier, BOUAGGA Yasmine, COUTANT Isabelle, EIDELIMAN Jean-Sébastien, FERNANDEZ Fabrice, FISCHER Nicolas, KOBELINSKY Carolina, MAKAREMI Chowra, MAZOUZ Sarah & ROUX Sébastien (2013), *Juger, réprimer, accompagner. Essai sur la morale de l'Etat.*, Paris, Editions du Seuil.

- FAVRET-SAADA Jeanne (1977), *Les Mots, la Mort, les Sorts. La Sorcellerie dans le bocage*, Paris, Gallimard.
- FLAMANT Nicolas (2005), « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... », *Sociologie du travail*, vol. 47, n°2, 223-244.
- FLECHER Marion (2023), « Produire l'auto-engagement au travail. Modalités du travail d'organisation dans une start-up en croissance », *La Revue de l'Ires*, vol. 109, n°1, 3-34.
- FLOCCO Gaëtan (2015), *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude.*, Paris, Raisons d'agir.
- FOL Sylvie (2013), « La politique de la ville, un outil pour lutter contre la ségrégation ? », *L'Information géographique*, vol. 77, n°3, 6-28.
- FOLI Olivia & DULAURANS Marlène (2013), « Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte », *Études de communication. langages, information, médiations*, vol.n°40, 59-76.
- FOUCAULT Michel (1973), *Le Pouvoir psychiatrique. Cours au Collège de France. 1973-1974.*, Paris, Le Seuil.
- FOUCAULT Michel (2001), *Dits et écrits. Tome 2.*, Paris, Gallimard.
- FRAENKEL Béatrice (1992), *La signature. Genèse d'un signe.*, Paris, Gallimard.
- FRAENKEL Béatrice (2007), « Actes d'écriture : quand écrire c'est faire », *Langage et société*, vol. 121-122, n°3-4, 101-112.
- FRANCFORT Isabelle, OSTY Florence, SAINSAULIEU Renaud & UHALDE Marc (1995), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- FREIDSON Eliot (1984), *La profession médicale.*, Paris, Payot.
- FRETEL Anne (2013), « La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 11, n°1, 55-79.
- FRIEDMANN Georges (1956), *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.
- GADREY Jean (1994), « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, vol. 35, n°2, 163-195.
- GADREY Jean (2003), *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte.
- GAGLIO Gérald (2008), « En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? Une hypothèse pour ouvrir le débat », *Socio-logos . Revue de l'association française de sociologie*, vol.n°3.
- GARCIA Sandrine & PILLON Jean-Marie (2021), « Introduction. Des agents publics, des usagers et des réformes. Lorsque la rationalisation gestionnaire conduit au tri des bénéficiaires », *Sociétés contemporaines*, vol. 123, n°3, 5-21.
- GARDEY Delphine (2008), *Ecrire, calculer, classer. Comment une révolution de papier a transformé les sociétés contemporaines (1800-1940).*, Paris, La Découverte.
- GEORGES Nathalie (2007), « Le profilage des demandeurs d'emploi : modèle américain versus modèle néerlandais ».
- GHEORGHIU Mihai Dinu & MOATTY Frédéric (2005), « Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail dans l'industrie », *Réseaux*, vol. 134, n°6, 91-122.

- GHEORGHIU Mihaï Dinu & MOATTY Frédéric (2013), *L'hôpital en mouvement. Changements organisationnels et conditions de travail*, Rueil-Malmaison, Liaisons.
- GLASER Barney G. & STRAUSS Anselm L. (1964), « The social loss of dying patients », *The American Journal of Nursing*, vol. 64, n°6, 119-121.
- GOFFMAN Erving (1968), *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux.*, Paris, Les Editions de Minuit.
- GOFFMAN Erving (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi.*, Paris, Editions de Minuit.
- GOFFMAN Erving (1974), *Les rites d'interaction.*, Paris, Editions de Minuit.
- GOFFMAN Erving (1975), *Stigmaté. Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Editions de Minuit.
- GOLLAC Michel & KRAMARZ Francis (2000), « L'informatique comme pratique et comme croyance », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 134, n°, 4-21.
- GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge & WOLFF Loup (2014), *Les conditions de travail.*, Paris, La Découverte.
- GOMEL Bernard & MEDA Dominique (2014), « Le RSA, innovation ou réforme technocratique ? », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 13, n°1, 129-149.
- GONZALEZ Victor M. & MARK Gloria (2004), « “Constant, constant, multi-tasking craziness”: managing multiple working spheres », *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, New York, NY, USA, Association for Computing Machinery, 113-120.
- GOODY Jack (1979), *La raison graphique*, Paris, Editions de Minuit.
- GOUSSARD Lucie (2017), « Mythes et réalités du travail par projet. Enquête auprès de salariés de l'ingénierie automobile », *Savoir/Agir*, vol. 40, n°2, 21-27.
- GREENAN Nathalie, GUILLEMOT Danièle & MOATTY Frédéric (2005), « Enquête changements organisationnels et informatisation. Comment les relations au travail sont-elles mesurées ? », *Réseaux*, vol. 134, n°6, 21-63.
- GUELE Joëlle, SIBEUD Christiane, RABEYRIN Jean & DEVRIES Patrick (2003), « L'accompagnement social, en question », Rapport, Auvergne Rhône Alpes.
- HALPERN Charlotte, LASCOUMES Pierre & LE GALES Patrick (2014), *L'instrumentation de l'action publique. Controverses, résistances, effets.*, Paris, Presses de Sciences-Po.
- HANIQUE Fabienne (2004), *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet.*, Paris, Erès.
- HATCHUEL Armand & WEIL Benoit (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- HAUTE Tristan (2021), « Diversité et évolutions des attitudes des salariés à l'égard des syndicats en France », *Travail et emploi*, vol. 164-165, n°s1-2, 137-160.
- HELY Matthieu (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses Universitaires de France.
- HENAUT Léonie (2016), « A l'origine de la dynamique des professions. Interdépendance ou interactions ? », dans DEMAZIERE Didier & JOUVENET Morgan (éd.), *Andrew Abbott et l'héritage de l'école de Chicago. Tome 2.*, Paris, EHESS.
- HENAUT Léonie & POULARD Frédéric (2018), « Réformes publiques et autonomie des groupes professionnels : le jeu des segments », *Revue française de sociologie*, vol. 59, n°2, 259-284.

- HIBOU Béatrice (2013), *La bureaucratisation néolibérale*, Paris, La Découverte.
- HIRSCHMAN Albert O. (1995), *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard.
- HOCHSCHILD Russel Arlie (2017), *Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel.*, Paris, La Découverte.
- HOFFSAES Colette (1978), « L'informatique dans l'organisation : changement ou stabilité ? », *Sociologie du travail*, vol. 20, n°3, 280-309.
- HOGGART Richard (1970), *La culture du pauvre.*, Paris, Editions de Minuit.
- HOGGETT Paul (1996), « New Modes of Control in the Public Service », *Public Administration*, vol. 74, n°1, 9-32.
- HOOD Christopher, JAMES Olivier, JONES George, SCOTT Colin & TRAVERS Tony (1999), *Regulation Inside Government. Waste-Watchers, Quality Police, and Sleaze-Busters*, Oxford, Oxford University Press.
- HOWARD S. Becker (1963), *Outsiders. Etudes de la sociologie de la déviance.*, Paris, Editions Métailié.
- HUGHES Everett (1996a), « Le drame social du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 115, n°1, 94-99.
- HUGHES Everett C. (1996b), *Le regard sociologique. Essais choisis.*, Paris, EHESS.
- IHADDADENE Florence (2022), « Le service civique au service de l'“employabilité” des jeunes ? », *Salariat*, vol. 1, n°1, 195-207.
- IORI Ruggero (2016), « Des “héritières” dans la formation d'assistante de service social ? Aspiration au travail social et reclassement », *Revue française de pédagogie*, vol. 195, n°2, 37-50.
- IORI Ruggero (2020), « À l'école du travail social. Une sociologie comparée des formations d'assistantes sociales en France et en Italie. », Thèse de Doctorat, Université Paris-Saclay
- IORI Ruggero & CHARLES Charlène (2020), « Regards sur les usages de la catégorie “travail social” dans les recherches en sciences humaines et sociales », *Recherche & formation*, vol. 94, n°2, 83-99.
- IORI Ruggero & NICOURD Sandrine (2014), « La construction des discours vocationnels comme support de légitimité dans le champ de l'intervention sociale », *Vie sociale*, vol. 8, n°4, 101-112.
- ISAAC Henri, CAMPOY Eric & KALIKA Michel (2007), « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information », *Management & Avenir*, vol. 13, n°3, 149-168.
- JASPARD Maryse, BROWN Elizabeth & BATTAGLIOLA Françoise (1997), « Itinéraires de passage à l'âge adulte. Différences de sexe, différences de classe », *Sociétés contemporaines*, vol. 25, n°1, 85-103.
- JEANTET Aurélie (2003), « « À votre service ! » La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, vol. 45, n°2, 191-209.
- JOUNIN Nicolas (2021), *Le caché de La Poste. Enquête sur l'organisation du travail des facteurs.*, Paris, La Découverte.
- KERGOAT Danièle (2001), « Le rapport social de sexe. De la reproduction des rapports sociaux à leur subversion », *Actuel Marx*, vol. 30, n°2, 85-100.
- KIRKPATRICK Ian, JESPERSEN Peter Kragh, DENT Mike & NEOGY Indareth (2009), « Medicine and management in a comparative perspective: the case of Denmark and England », *Sociology of Health & Illness*, vol. 31, n°5, 642-658.

LAHIRE Bernard (1993), *La raison des plus faibles. Rapport au travail, écritures domestiques et lectures en milieux populaires.*, Lille, Presses Universitaires de Lille.

LALLEMENT Pascal & METZGER Jean-Luc (2009), « Renouveau technologique et inégalités numériques au travail », dans GRANJON Fabien, LELONG Benoît & METZGER Jean-Luc (éd.), *Inégalités numériques, clivages sociaux et modes d'appropriation des TIC*, Paris, Hermès-Lavoisier, 159-192.

DE LARMINAT Xavier (2014), *Hors des murs. L'exécution des peines en milieu ouvert*, Paris, Presses Universitaires de France.

DE LARMINAT Xavier (2015), « Conducteurs ou passagers ? Les cadres intermédiaires des services de probation face aux réformes pénitentiaires », *Gouvernement et action publique*, vol. VOL. 4, n°4, 55-80.

DE LARQUIER Guillemette & TUCHSZIRER Carole (2017), « De l'impératif de placement à la désintermédiation du marché du travail: évolution du modèle d'intermédiation du Service Public de l'Emploi. », dans BRUNET Carole, DARCILLON Thibault, RIEUCAU Géraldine (éd.), *Économie sociale et économie politique. Regards croisés sur l'histoire et les enjeux*, Louvain, Presses Universitaires de Louvain, 147-151.

LASCOUMES Pierre (2007), « Gouverner par les cartes », *Genèses*, vol. 68, n°3, 2-3.

LASCOUMES Pierre & LE GALES Patrick (2005), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po.

LATOUR Bruno (1989), *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, Paris, La Découverte.

LATOUR Bruno (2006), *Changer de société, refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte.

LAUGIER Sandra & PAPERMAN Patricia (2006), *Le souci des autres : Éthique et politique du care, Le souci des autres : Éthique et politique du care*, Paris, EHESS.

LAVABRE Alice (2022), « La production d'un sens commun. Le cas de l'accompagnement vers l'emploi en France », *Revue française de sociologie*, vol. 63, n°1, 35-63.

LAVITRY Lynda (2015), *Flexibilité des chômeurs, mode d'emploi. Les conseillers à l'emploi à l'épreuve de l'activation.*, Paris, Presses Universitaires de France.

LAVITRY Lynda (2017), « Morale de l'emploi et construction de l'employabilité par les conseillers de Pôle emploi. », dans TIFFON Guillaume, MOATTY Frédéric, GLAYMANN Dominique & DURAND Jean-Pierre (éd.), *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux.*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

LE GALES Patrick & SCOTT Alan (2008), « Une révolution bureaucratique britannique ? Autonomie sans contrôle ou "freer markets, more rules" », *Revue française de sociologie*, vol. 49, n°2, 301-330.

LE PAPE Marie-Clémence (2006), « Les ambivalences d'une double appartenance : hommes et femmes en milieux populaires », *Sociétés contemporaines*, vol. 62, n°2, 5-26.

LEBARON Frédéric (2016), « 2. La croyance économique dans le champ politique français », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 18, n°1, 32-44.

LECHIEN Marie-Hélène & SIBLOT Yasmine (2019), « « Eux/nous/ils » ? Sociabilités et contacts sociaux en milieu populaire », *Sociologie*, vol. n° 1, vol. 10.

LEDROUT Raymond (1966), *Sociologie du chômage*, Paris, Presses universitaires de France.

LEDUC Sacha & MUÑOZ Jorge (2015), *Le travail à l'assurance maladie. Du projet politique au projet gestionnaire.*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

LEIGH STAR Susan (2018), « L'ethnographie des infrastructures », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, vol.n°35, 187-206.

LETABLIER Marie-Thérèse & PERRIER Gwenaëlle (2008), « La mise en œuvre du gender mainstreaming dans les politiques locales de l'emploi. L'exemple du Fonds social européen en Île-de-France », *Cahiers du Genre*, vol. 44, n°1, 165-184.

LHUILIER Dominique (2014), *Qualité du travail, qualité au travail*, Toulouse, Octarès.

LICOPPE Christian, PROULX Serge & CUDICIO Renato (2010), « L'émergence d'un nouveau genre communicationnel dans les organisations fortement connectées : les « questions rapides » par messagerie instantanée », *Études de communication. Langages, information, médiations*, vol.n°34, 93-108.

LIMA Léa & TROMBERT Christophe (2013), « L'assistance-chômage des jeunes sous condition d'accompagnement. De quelques mécanismes du non-recours par éviction », *Lien social et Politiques*, vol.n°70, 29-43.

LINHART Danièle (2005), « Introduction générale. Le contrat de travail salarié : un quiproquo fondamental », dans LINHART Danièle & MOUTET Aimée (éd.), *Le travail nous est compté*, Paris, La Découverte, 5-18.

LINHART Robert (1978), *L'Etabli*, Paris, Editions de Minuit.

LIPSKY Michael (1980), *Street-level bureaucracy : Dilemmas of the individual in public services.*, New York, Russell Sage Foundation.

LOISON Marie, PERRIER Gwenaëlle & NOUS Camille (2020), « Introduction. Le langage inclusif est politique : une spécificité française ? », *Cahiers du Genre*, vol. 69, n°2, 5-29.

LORIOU Marc (2018), « Chapitre 5. La « bonne distance » soignant/soigné. Une norme individuelle et collective à construire et préserver », dans HOLCMAN Robert (éd.), *La souffrance des soignants*, Paris, Dunod, 117-139.

DE MAILLARD Jacques (2020), « Diffusion des logiques néo-managériales et organisations policières. Les régimes de performance à Paris et Londres », *Revue française de sociologie*, vol. 61, n°1, 109-134.

MAINSANT Gwénaëlle (2021), *Sur le trottoir, l'État. La police face à la prostitution*, Paris, Le Seuil.

MANEZ Anouck (2023), « La valeur du "travail" des sans-emplois : une comparaison intersectionnelle entre Marseille et Turin ». Thèse de Doctorat, ENS Jourdan.

MARTUCELLI Danilo (2015), « Les deux voies de la notion d'épreuve en sociologie », *Sociologie*, vol. 6, n°1, 43-60.

MARUANI Margaret (2002), *Les Mécomptes du chômage.*, Paris, Bayard.

MASCLÉ Olivier (2018), « "C'est mon moment." Le temps pour soi des ouvrières et des employées », *Travail, genre et sociétés*, vol. 39, n°1, 101-119.

MATHIEU-CABOUAT Sophie (1989), « Le revenu minimum d'insertion : allocation ou contrat. Un choix nécessaire. », *Droit social*, vol.n°7-8, 611-619.

MATHIEU-FRITZ Alexandre (2021), *Le praticien, le patient et les artefacts. Genèse des mondes de la télémédecine.*, Paris, Presses des Mines.

MAUGER Gérard (2001), « Précarisation et nouvelles formes d'encadrement des classes populaires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 136-137, n°1-2, 3-4.

- MAUGER Gérard & POULY Marie-Pierre (2019), « Enquêter en milieu populaire. Une étude des échanges symboliques entre classes sociales », *Sociologie*, vol. 10, n°1, 37-54.
- MAUGERI Salvatore (2006), *Au nom du client. Management néo-libéral et dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.
- MAUSS Marcel (1927), « Technologie », *Techniques, technologie et civilisation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- MAUSS Marcel (1936), « Les techniques du corps. », *Journal de Psychologie*, vol. 32, n°3-4.
- MAUSS Marcel (1947), *Manuel d'ethnographie*, Paris, Payot.
- MEILLAND Christèle & SARFATI François (2016), *Accompagner vers l'emploi. Quand les dispositifs publics se mettent en action*, Lausanne, Peter Lang.
- MERTON Robert K. (1957), *Social theory and social structure*, New York, Free Press, xviii, 645.
- METZGER Jean-Luc & CLEACH Olivier (2004), « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du Travail*, vol. 46, n°4, 433-450.
- METZGER Jean-Luc & ORANGE LABS (2011), « Chapitre 2. TIC et travail : de l'étude des usages à la critique de l'impératif du changement », dans DENOÛËL Julie & GRANJON Fabien (éd.), *Communiquer à l'ère numérique : Regards croisés sur la sociologie des usages*, Paris, Presses des Mines, 91-125.
- MEYER John W. & ROWAN Brian (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, 340-363.
- MOLINA Yvette (2022), « Chapitre 3. La socialisation professionnelle des travailleurs sociaux en tension, entre segmentation et déssegmentation professionnelles », dans LECHAUX Patrick (éd.), *Les défis de la formation des travailleurs sociaux*, Nîmes, Champ social, 97-112.
- MOLINIER Pascale (2013), *Le travail du care.*, Paris, La Dispute.
- MOREL Sylvie (2000), *Les logiques de la réciprocité. Les transformations de la relation d'assistance aux États-Unis et en France*, Paris, Presses Universitaires de France.
- MOUHANNA Christian & MATELLY Jean-Hugues (2007), *Police ; des chiffres et des doutes*, Paris, Michalon.
- MOYNIHAN Donald, HERD Pamela & HARVEY Hope (2015), « Administrative Burden: Learning, Psychological, and Compliance Costs in Citizen-State Interactions », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 25, n°1, 43-69.
- MUHLMANN David (2001), « Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations », *Sociologie du Travail*, vol. 43, n°3, 327-347.
- MULLER Martine (1990), « La naissance de l'agence nationale pour l'emploi. Institution et mission de service public », *Sociétés Contemporaines*, vol. 3, n°1, 19-32.
- NAUDIER Delphine & SIMONET Maud (2011), *Des sociologues sans qualités ? Pratiques de recherche et engagements*, Paris, La Découverte.
- NAVILLE Pierre (1963), *Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et de l'automation*, Paris, Gallimard.
- NONJON Magali & MARREL Guillaume (2015), « Gouverner par les architectures informatiques. Logiciels et progiciels de gestion intégrée dans le secteur social », *Gouvernement et action publique*, vol. 4, n°2, 9-24.

- OGIEN Albert (1995), *L'esprit gestionnaire. Une analyse de l'air du temps.*, Paris, EHESS.
- OGIEN Albert (2010), « La valeur sociale du chiffre. La quantification de l'action publique entre performance et démocratie », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 5, n°1, 19-40.
- OKBANI Nadia, CAMAJI Laure & MAGORD Claire (2022), « Dématérialisation des services publics et accès aux droits », *Revue des politiques sociales et familiales*, vol. 145, n°4, 3-10.
- PAILLET Anne (2021), « Valeur sociale des patient·e·s et différenciations des pratiques des médecins. Redécouvrir les enquêtes de Glaser & Strauss, Sudnow et Roth », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 236-237, n°s 1-2, 20-39.
- PALHETA Ugo (2015), « Violence symbolique et résistances populaires », *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, vol.n°37.
- PARADEISE Catherine (1985), « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, vol. 27, n°1, 17-31.
- PARSONS Talcott (1968), « On the Concept of Value-Commitments », *Sociological Inquiry*, vol. 38, n°2, 135-160.
- PASCAL Henri (2014), *Histoire du travail social en France. De la fin du XIXème siècle à nos jours.*, Paris, Presses de l'EHESSP.
- PASQUIER Dominique (2018), *L'Internet des familles modestes. Enquête dans la France rurale.*, Paris, Presses des Mines.
- PAUGAM Serge (2002), *La société française et ses pauvres. L'expérience du revenu minimum d'insertion.*, Paris, Presses Universitaires de France.
- PAUL Maela (2009), « Accompagnement », *Recherche et formation*, vol.n°62, 91-108.
- PENEFF Jean (1992), *L'hôpital en urgence. Etude par observation participante.*, Paris, Editions Métailié.
- PERNOT Jean-Marie & PIGNONI Maria-Teresa (2008), « 7. Les salariés et les organisations syndicales de 1992 à 2004 : une longue saison de désamour », dans AMOSSE Thomas, BLOCH-LONDON Catherine & WOLFF Loup (éd.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, 140-162.
- PERRIER Gwenaëlle (2021), « Réflexions et propositions concrètes pour une écriture non sexiste dans les revues académiques », *Cahiers du Genre*, vol. 70, n°1, 215-224.
- PERRIN-JOLY Constance (2010), « De la recherche salariée en France : lien de subordination et liberté de la recherche », *SociologieS*.
- PERROT Michelle (1987), « Qu'est-ce qu'un métier de femme? », *Le Mouvement social*, vol.n°140, 3-8.
- PETIT Sébastien (2019), « 5. Le travail des ingénieurs à l'épreuve des dispositifs de gestion », dans DUBET François (éd.), *Les mutations du travail*, Paris, La Découverte, 99-116.
- PEZZIARDI Pierre & VERDIER Henri (2017), *Des startups d'Etat à l'Etat-plateforme*, Paris, Fondation pour l'Innovation Publique.
- PILLON Jean-Marie (2016), « Hiérarchiser les tâches, classer les chômeurs. La gestion du chômage assistée par ordinateur », *Réseaux*, vol. 195, n°1, 197-228.
- PILLON Jean-Marie (2017), *Pôle Emploi. Gérer le chômage de masse.*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- PILLON Jean-Marie (2018), « Itinéraire gestionnaire d'un objectif politique. Les évolutions de la mesure du retour à l'emploi des chômeurs », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 20, n°1, 39-59.

PILLON Jean-Marie (2015c), « Dire la qualité des chômeurs en 400 caractères. La valorisation des demandeurs d'emploi par les agents de Pôle emploi au moyen des "conclusions d'entretien" », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 9, 1, n°1, 63-82.

PILLON Jean-Marie (2015a), « La transparence du marché du travail – un travail en soi », *La Revue de l'Ires*, vol. 84, n°1, 3-30.

PILLON Jean-Marie (2015b), « Le pointage et le placement ? Quand Pôle emploi échoue à régler ses contradictions au moyen de logiciels », *Gouvernement et action publique*, vol. VOL. 4, n°2, 81-103.

PILLON Jean-Marie & VIVES Claire (2018), « La fusion de l'ANPE et des Assédic. Créer un nouveau métier sans penser le travail », *Politix*, vol. 124, n°4, 33-58.

POLLITT Christopher (1990), *Managerialism and The Public Services. The Anglo-American Experience*, Oxford, Blackwell.

PROTEAU Laurence (2012), « Scribe ou scribouillard. Les ambivalences de l'écriture dans la division du travail policier », dans COTON Christel & PROTEAU Laurence (éd.), *Les paradoxes de l'écriture : Sociologie des écrits professionnels dans les institutions d'encadrement*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 41-64.

RAFFESTIN Claude (1980), *Pour une géographie du pouvoir.*, Lyon, ENS Editions.

RAVEYRE Marie & UGHETTO Pascal (2006), « "On est toujours dans l'urgence" : surcroît ou défaut d'organisation dans le sentiment d'intensification du travail ? », dans ASKENAZY Philippe, CARTRON Damien, DE CONINCK Frédéric & GOLLAC Michel (éd.), *Organisation et Intensité du travail.*, Toulouse, Octarès.

RAVON Bertrand & ION Jacques (2012), *Les travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte.

REMY Catherine (2014), « Accepter de se perdre. Les leçons ethnographiques de Jeanne Favret-Saada », *SociologieS*.

REVILLARD Anne (2018), « Saisir les conséquences d'une politique à partir de ses ressortissants. La réception de l'action publique », *Revue française de science politique*, vol. 68, n°3, 469-491.

REYNAUD Jean-Daniel (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 29, n°1, 5-18.

RIACH Kathleen & LORETTO Wendy (2009), « Identity work and the "unemployed" worker: Age, disability and the lived experience of the older unemployed », *Work Employment and Society*, vol. 23, n°, 102-119.

RIVOAL Haude (2021), *La fabrique des masculinités au travail*, Paris, La Dispute.

ROCHE Claude (1998), « Le management des connaissances dans des unités opérationnelles : l'exemple du service client par téléphone », *Gérer et comprendre*, vol. 87, n°, 87-91.

ROT Gwenaële (2014), « Noter pour ajuster. Le travail de la scripte sur un plateau de tournage », *Sociologie du Travail*, vol. 56, n°1, 16-39.

ROTH Julius A. (1972), « Some contingencies of the moral evaluation and control of clientele: the case of the hospital emergency service », *American Journal of Sociology*, vol. 77, n°5, 839-856.

ROUX Nicolas (2022), *La précarité durable. Vivre en emploi discontinu.*, Paris, Presses Universitaires de France.

RUBIC Tihana (2013), « "Je me débrouille". L'économie informelle et le chômage en Croatie », *Ethnologie française*, vol. 43, n°2, 217-227.

- SAINSAULIEU Renaud (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po.
- SARFATI François (2012), *Du côté des vainqueurs : une sociologie de l'incertitude sur les marchés du travail*, Villeneuve D'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.
- SARFATI François (2017), « Construire l'emploi. Une sociologie des dispositifs en action. », Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, EHESS.
- SARZIER Martin (2020), « Des déclassés immobiles. Comprendre l'évolution des rapports au travail dans un service hospitalier », *Sociologie du travail*, vol. 62, n°4.
- SAYAD Abdelmalek (1999), *La Double Absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, Paris, Le Seuil.
- SCHLANGER Nathan (1991), « Le fait technique total », *Terrain. Anthropologie & sciences humaines*, vol.n°16, 114-130.
- SCHNAPPER Dominique (1991), *L'épreuve du chômage*, Paris, Gallimard.
- SCHWARTZ Olivier (1990), *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord.*, Paris, Presses Universitaires de France.
- SCHWARTZ Olivier (2009), « Vivons-nous encore dans une société de classes ? Trois remarques sur la société française contemporaine. » *La Vie des idées*, <https://laviedesidees.fr/Vivons-nous-encore-dans-une>
- SCHWARTZ Olivier (2011), « Peut-on parler des classes populaires ? », *La Vie des idées*, <https://laviedesidees.fr/Peut-on-parler-des-classes>
- SEGRETTIN Denis (2004), *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.
- SERRE Delphine (2008), « Une écriture sous surveillance : les assistantes sociales et la rédaction du signalement d'enfant en danger », *Langage et société*, vol. 126, n°4, 39-56.
- SERRE Delphine (2009), *Les coulisses de l'Etat social. Enquête sur les signalements d'enfant en danger.*, Paris, Raisons d'agir.
- SERRE Delphine (2011), « Gouverner le travail des assistantes sociales par le chiffre ? Les effets contrastés d'un indicateur informel », *Informations sociales*, vol. 167, n°5, 132-139.
- SIBLOT Yasmine (2002), « Stigmatisation et intégration sociale au guichet d'une institution familiale le bureau de poste d'un quartier populaire », *Sociétés contemporaines*, vol. 47, n°3, 79-99.
- SIBLOT Yasmine (2006), *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires.*, Paris, Presses de Sciences Po.
- SIBLOT Yasmine, CARTIER Marie, COUTANT Isabelle, MASCLET Olivier & RENAHY Nicolas (2015), *Sociologie des classes populaires contemporaines*, Paris, Armand Colin.
- SIGALO SANTOS Luc (2018), *L'administration des vocations. Enquête sur le traitement public du chômage artistique en France.*, Paris, Dalloz.
- SIMMEL Georg (1998), *Les pauvres*, Paris, Presses Universitaires de France.
- SIMONET Maud (2018), *Travail gratuit : la nouvelle exploitation ?*, Paris, Textuel.
- SIMONET Maud (2020), « Le workfare ou la mise au travail gratuit des allocataires de l'aide sociale », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 27, n°2, 184-193.

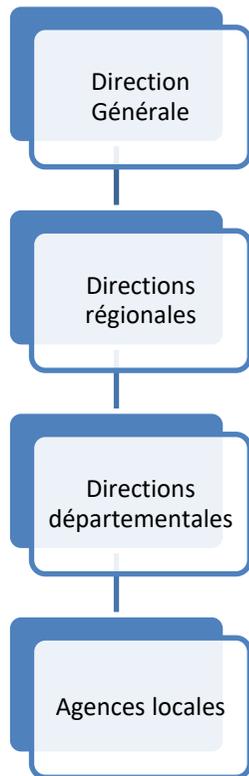
- SKEGGS Beverley (2015), *Des femmes respectables. Classe et genre en milieu populaire.*, Marseille, Agone.
- SPIRE Alexis (2008), *Accueillir ou reconduire. Enquête sur les guichets de l'immigration.*, Paris, Raisons d'agir.
- SPIRE Alexis (2016), « État des lieux. Les policy feedbacks et le rapport ordinaire à l'État », *Gouvernement et action publique*, vol. 5, n°4, 141-156.
- SPIRE Alexis (2018), *Résistances à l'impôt, attachement à l'Etat. Enquête sur les contribuables français.*, Paris, Seuil.
- STRAUSS Anselm (1992), *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme.*, Paris, L'Harmattan.
- STROBEL Pierre (1993), « L'utilisateur, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public ? », *Revue des politiques sociales et familiales*, vol. 32, n°1, 31-44.
- DE TERSSAC Gilbert (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- DE TERSSAC Gilbert (2011), « 4. Théorie du travail d'organisation », dans MAGGI Bruno (éd.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Presses Universitaires de France, 97-121.
- TIFFON Guillaume (2013), *La mise au travail des clients*, Paris, Economica.
- TOPALOV Christian (1999), *Laboratoires du nouveau siècle. La nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France (1880-1914).*, Paris, EHESS.
- UGHETTO Pascal (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management.*, Lyon, Anact.
- UGHETTO Pascal (2018), *Les nouvelles sociologies du travail. Introduction à la sociologie de l'activité.*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur.
- VALENDUC Gérard (2009), « La fracture numérique passe-t-elle par le travail ? », dans GRANJON Fabien, LELONG Benoît & METZGER Jean-Luc (éd.), *Inégalités numériques, clivages sociaux et modes d'appropriation des TIC*, Paris, Hermès-Lavoisier, 137-159.
- VANLERENBERGHE Pierre (1992), « RMI, le pari de l'insertion. Tome 1. », Rapport de commission.
- VATIN François (1987), *La fluidité industrielle*, Paris, Méridiens-Klincksieck.
- VATIN François (2014), *Le travail : activité productive et ordre social*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Nanterre.
- VAUCHEZ Antoine & WILLEMEZ Laurent (2007), *La justice face à ses réformateurs (1980-2006). Entreprises de modernisation et logiques de résistance*, Paris, Presses Universitaires de France.
- VENDRAMIN Patricia (2004), *Le Travail au singulier. Le lien social à l'épreuve de l'individualisation*, Louvain-la-Neuve, L'Harmattan-Académia.
- VERDES-LEROUX Jeannine (1978), *Le travail social*, Paris, Les Editions de Minuit.
- VEZINAT Nadège (2012), *Les métamorphoses de la Poste. Professionnalisation des conseillers financiers (1953-2010)*, Paris, Presses Universitaires de France.
- VIENNOT Eliane (2018), *Le langage inclusif : pourquoi, comment*, Donnemarie-Dontilly, Editions iXe.
- VIGOUR Cécile (2018), *Réformes de la justice en Europe. Entre politique et gestion.*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.

- VIGUIER Frédéric (2020), *La cause des pauvres en France.*, Paris, Presses de Sciences-Po.
- VIVES Claire (2013), « L'institutionnalisation du recours aux opérateurs privés de placement au cœur des conflits de régulation du service public de l'emploi (2003-2011). », Thèse de Doctorat, Université Paris-10.
- VIVES Claire, SIGALO SANTOS Luc, PILLON Jean-Marie, DUBOIS Vincent & CLOUET Hadrien (2023), *Chômeurs, vos papiers !*, Paris, Raisons D'agir.
- WARIN Philippe (1997), *Quelle modernisation des services publics ?*, Paris, La Découverte.
- WARIN Philippe (2014), « Le non-recours : éléments de définition et de présentation des enjeux », *Les Politiques Sociales*, vol. 3-4, n°2, 108-121.
- WEBER Florence (2001), *Le travail à-côté. Étude d'ethnographie ouvrière.*, Paris, EHESS.
- WEBER Max (1995), *Economie et société.*, Paris, Poche Pocket.
- WEILL Pierre-Edouard (2013), « Le droit au service des personnes défavorisées ? Les effets pervers de la mise en œuvre du droit au logement opposable », *Gouvernement et action publique*, vol. 2, n°2, 279-302.
- WELLER Jean-Marc (1998), « La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, vol. 40, n°3, 365-392.
- WELLER Jean-Marc (1999), *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics.*, Paris, Desclée de Brouwer.
- WELLER Jean-Marc (2018), *Fabriquer des actes d'Etat. Une ethnographie du travail bureaucratique.*, Paris, Economica.
- YATES JoAnne (1989), *Control through Communication. The Rise of System in American Management.*, Baltimore and London, Johns Hopkins University Press.
- ZAPPI Lola (2022), *Les visages de l'Etat social. Assistantes sociales et familles populaires durant l'entre-deux-guerre.*, Paris, Presses de Sciences Po.
- ZARIFIAN Philippe (1998), « L'émergence du modèle de la compétence. », dans STANKIEWICZ François (éd.), *Les Stratégies d'entreprise face aux ressources humaines*, Paris, Economica, 77-82.
- ZIMMERMANN Bénédicte (2014), *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels.*, Paris, Economica.

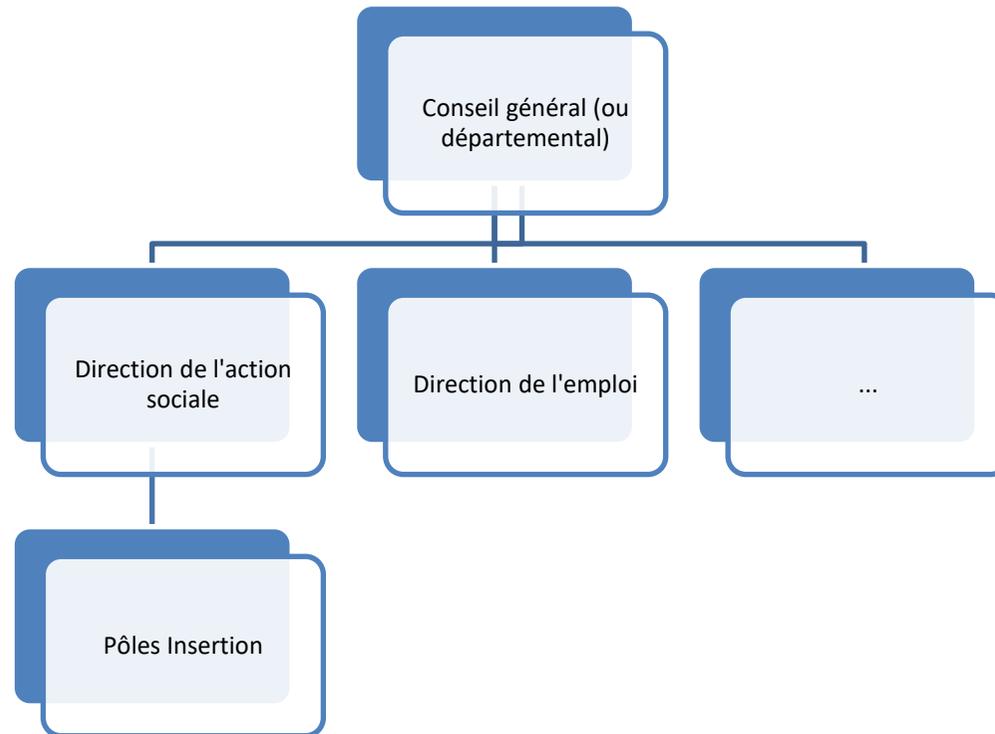
## ANNEXES A LA THESE

### Annexe 1. Organisation générale de Pôle Emploi et des Pôles Insertion

*Tableau 1. Organisation de Pôle Emploi*

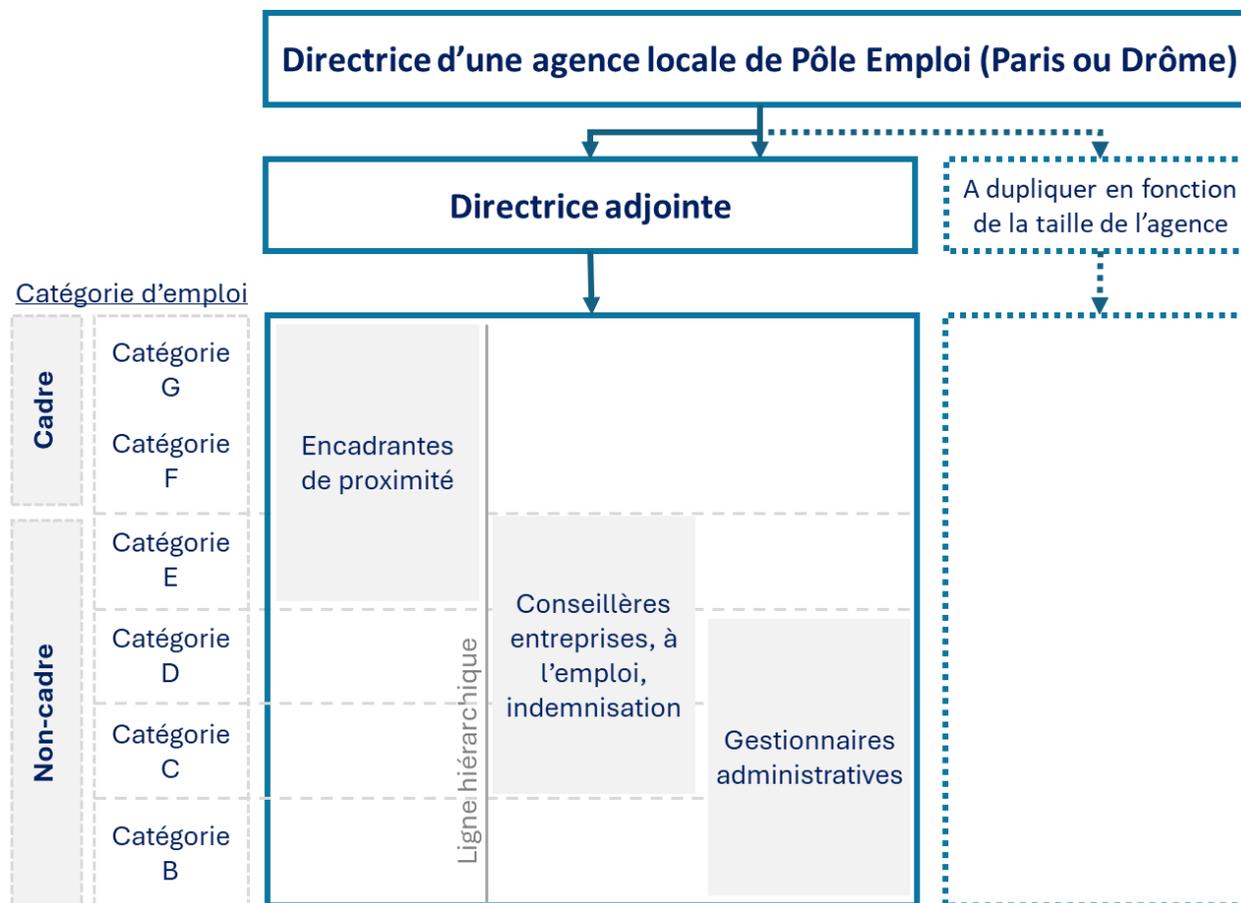


*Tableau 2. Organisation des Pôles Insertion*



## Annexe 2. Structure hiérarchique des agences de Pôle Emploi et des Pôles Insertion

Tableau 3. Organisation d'une agence locale de Pôle Emploi de Paris et de la Drôme avec la classification des salariées



Attention : la grille de classification de Pôle Emploi est différente de celle de la fonction publique.

Tableau 4. Organisation d'un Pôle Insertion de Paris avec la classification des salariées

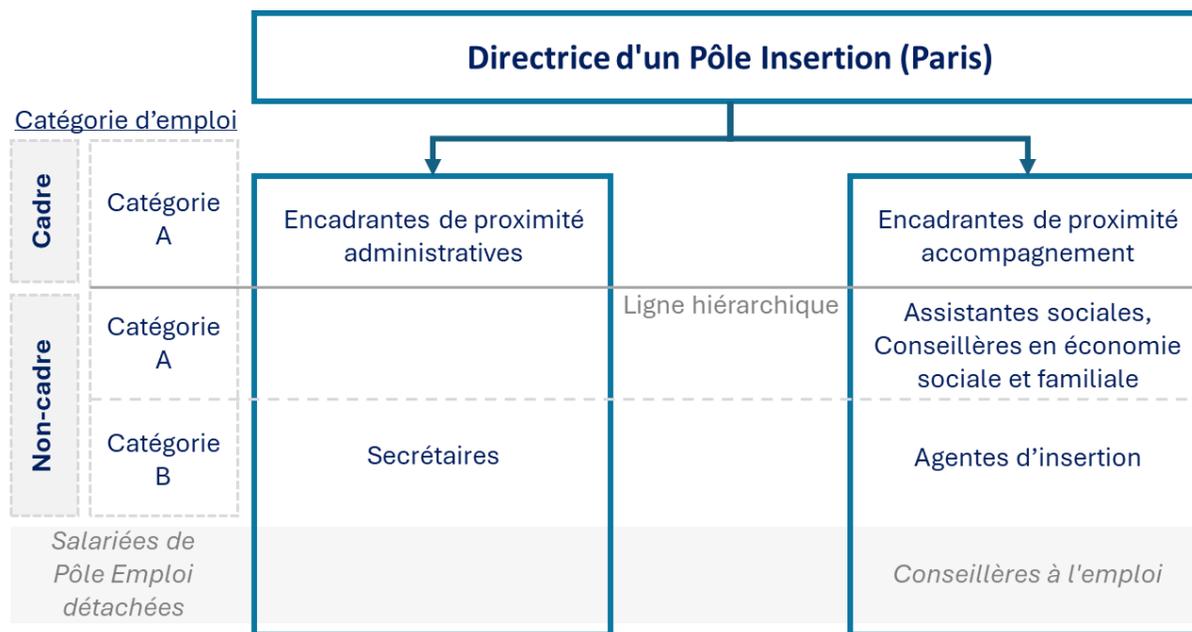
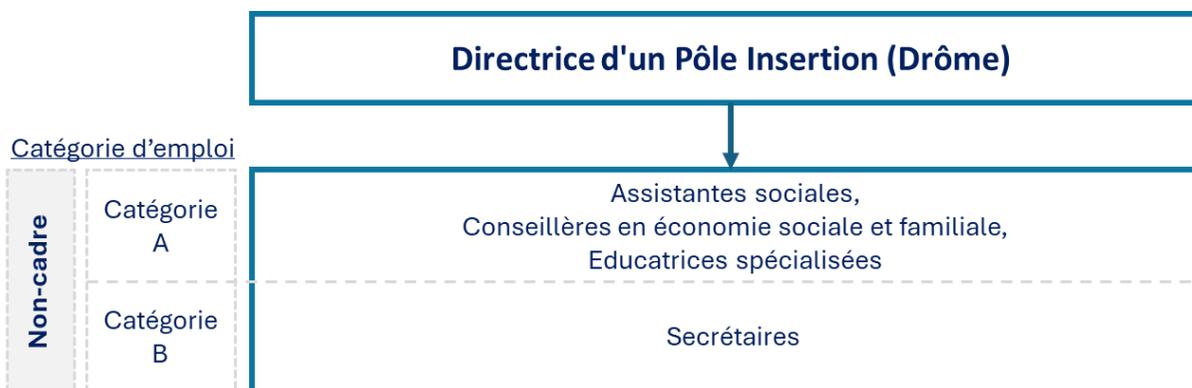
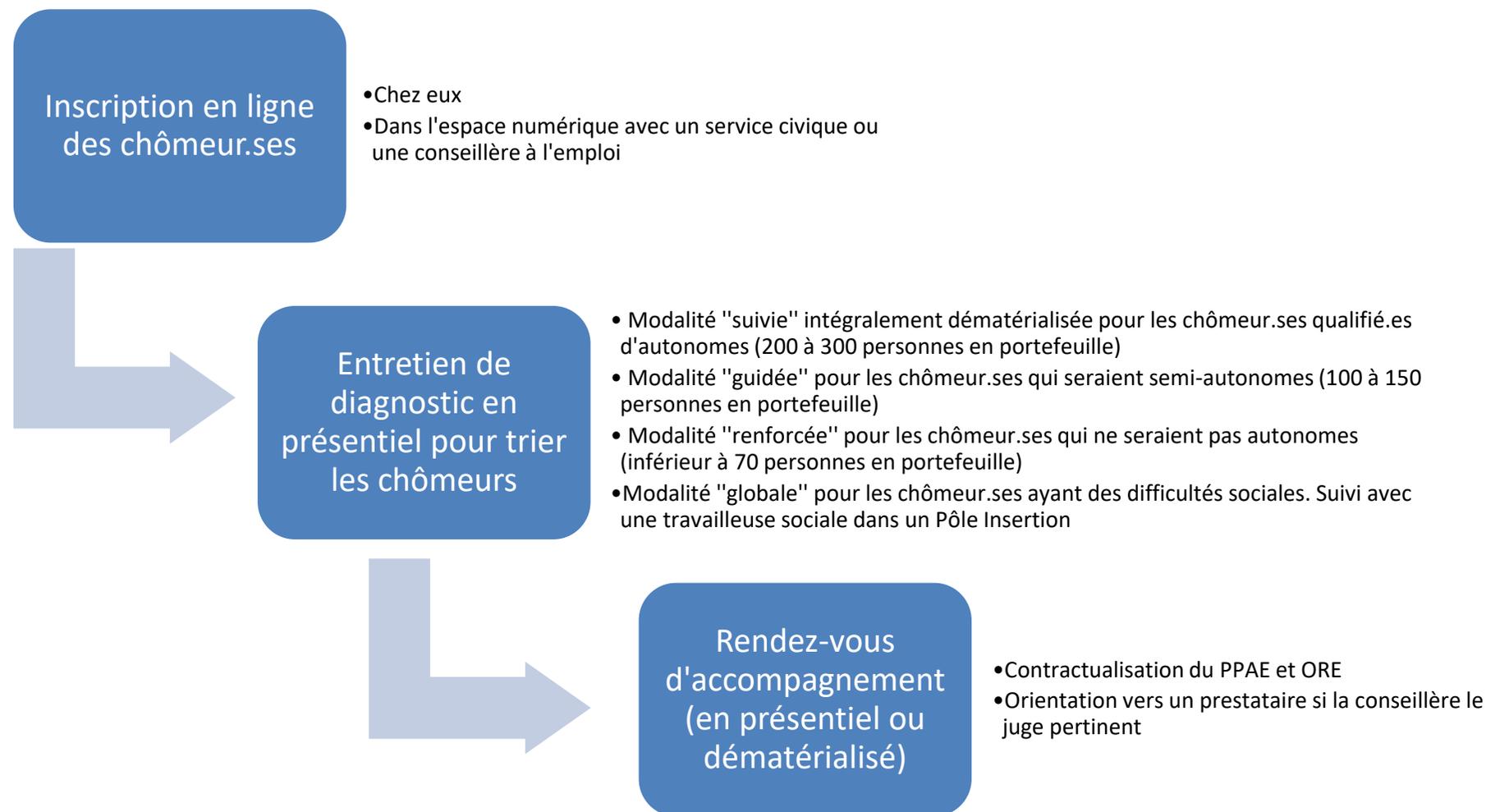


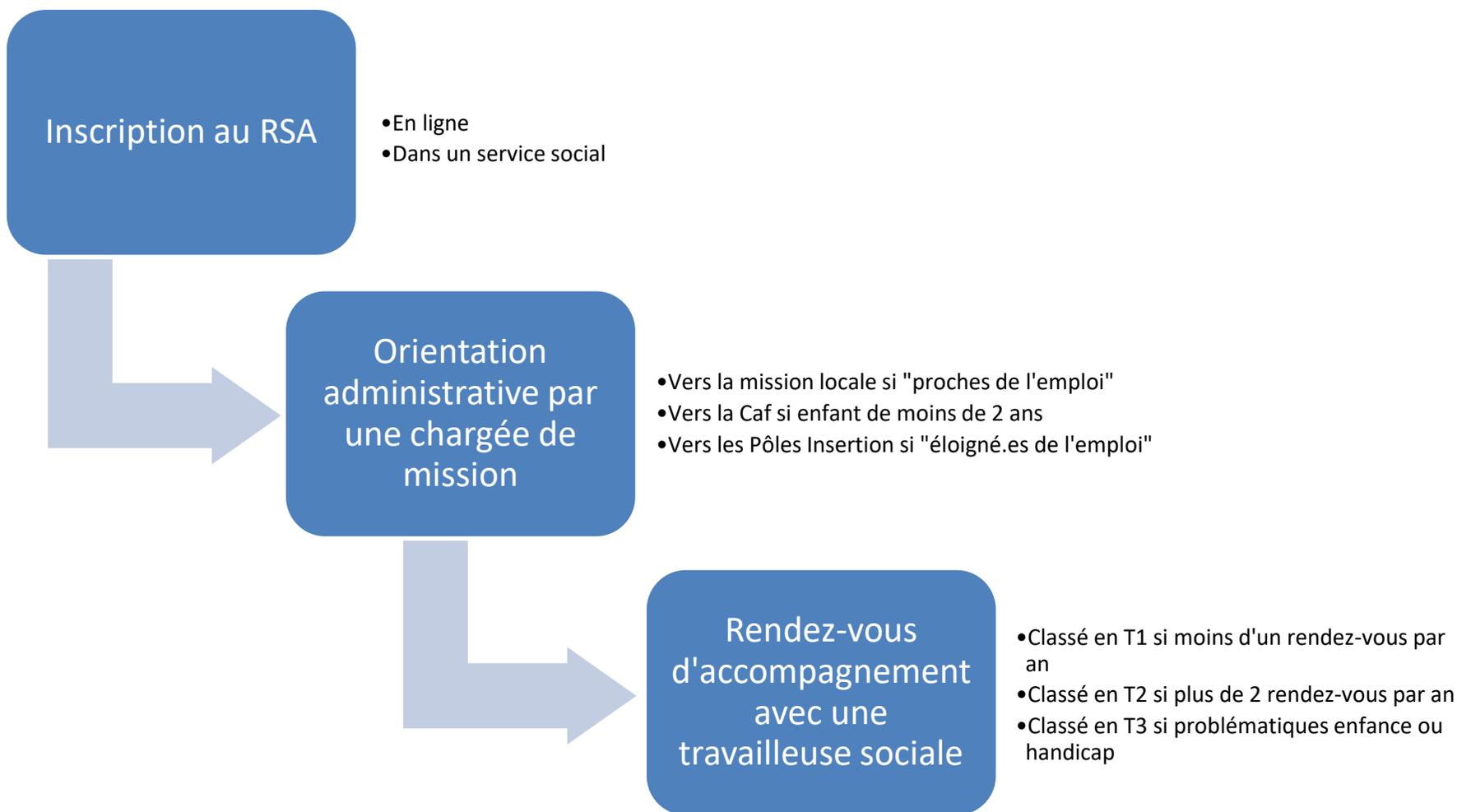
Tableau 5. Organisation d'un Pôle Insertion de la Drôme



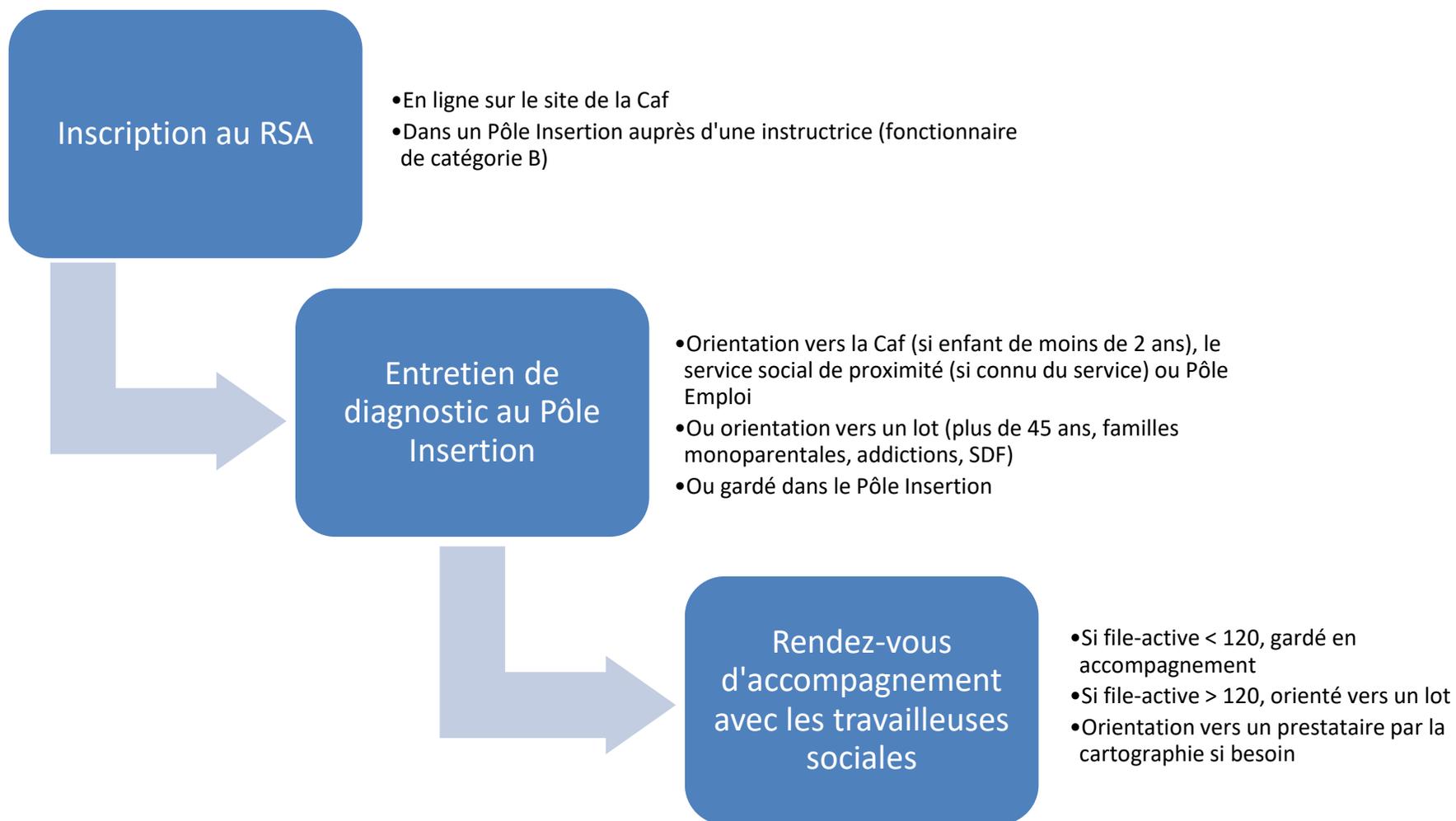
### Annexe 3. Le parcours des chômeur.ses de l'inscription en ligne à Pôle Emploi aux rendez-vous avec les conseillères à l'emploi



## Annexe 4. Le parcours des chômeur.ses de l'inscription en ligne aux rendez-vous avec les travailleuses sociales de la Drôme



## Annexe 5. Le parcours des chômeur.ses de l'inscription en ligne aux rendez-vous avec les travailleuses sociales de Paris



## Annexe 6. Tableaux des enquêtés cités dans la thèse

Lieu	Prénom	Age	Statut public/privé	Parcours scolaire	Carrière professionnelle	Professions des parents	Syndiqué	Ancienneté	Perspectives professionnelles
Paris	Mehdi	55	Public	Bac + 7 en informatique	Trv dans l'informatique (intérim puis CDI)	Père ouvrier, mère au foyer	Non, contre	14 ans	Ambiguë
	Lucie	>50	Public	Bac + 3/4 en administratif	Petits boulots puis administrative dans l'armement (CDI)	Père libéral dans le médical, mère au foyer,	Oui	12 ans	
	Léopold	38	Privé (CDI)	Bac + 2 commercial	Contrats précaires dans l'aide sociale	NA	Non, contre	4 ans	
	Alice	38	Privé (CDI)	Bac + 5 en sciences humaines	Au RSA, RH, trv chez un prestataire de Pôle Emploi	Père dans le médical, mère infirmière,	NA	4 ans	Psychologue du travail
	Damien	40	Privé (CDI)	NA	Educateur spécialisé, conseiller ASSEDIC	Mère juriste ASSEDIC	NA	> 11 ans	
	René	58	Privé (CDI)	Bac + 3/4 en sciences humaines	Conseiller Pôle Emploi	Père commercial, mère coiffeuse	Non mais pour	36 ans	
	Sophia	45	Privé (CDI)	Bac + 3 en sciences humaines	Restauratrice, chômage.	Père agriculteur, mère au foyer	Non, contre	4 ans	Encadrante de proximité
	Léone	>50	Public	Bac + 5 en marketing	Directrice commerciale, chômage.	Père commercial, mère au foyer	Oui	17 ans	
	Amélie	30	Privé (CDI)	Bac + 2 en communication	Petits boulots, contrats précaires	Père coursier, mère cantinière	Non mais pour	4 ans	
	Gaël	59	Public	Bac + 5 en sciences humaines	Secrétariat général d'un département	Père diplomate, mère au foyer	NA	> 30 ans	
	Lise	45	Privé (CDI)	Bac + 3 en droit	Secrétaire, formatrice	Père journaliste, mère secrétaire	Oui	6 ans	Psychologue du travail
	Chantal	>50	Privé (CDI)	Bac + 3 en administratif	Petits boulots, contrats précaires	Parents commerçants	Non, mais a été	> 30 ans	

	Lucas	40	Privé (CDI)	BAC + 2 en marketing	Chef publicité, RH, chômage.	Parents artisans BTP	Non, contre	6 ans	Encadrant de proximité
	Eva	36	Privé (CDI)	Bac + 2 en communication	Petits boulots, chômage.	Père artisan BTP, mère infirmière	Non, contre	4 ans	
	Tom	33	Privé (CDI)	NA	RH, chômage.	Mère comptable, père cadre	Non, contre	8 ans	
	Léa	50	Public	Bac + 5 en droit	Cabinet de notaires et d'avocats	Père cadre administratif, mère au foyer	Non	18 ans	Encadrante de proximité
	Véronique	45	Privé (CDI)	Bac + 2 en administratif	Responsable de magasin	Père ouvrier, mère assistante maternelle	Non, contre	4 ans	Conseillère indemnisation
	Perrine	42	Privé (CDI)	Pas de diplôme	Petits boulots, organisatrice d'évènements, chômage	Parents commerçants	NA	8 ans	
	Elsa	>30	Privé (CDI)	Bac + 3 en art	Petits boulots, chômage	Mère commerciale, père directeur d'école de commerce	Non mais pour	4 ans	Partir de Pôle Emploi
	Antoine	40	Conseiller-entreprise, statut privé	Bac + 2 en commerce/communication	Directeur commercial	Père ouvrier, mère employé	NA	5 ans	
<b>Drôme</b>									
	Coralie	45	Statut privé	NA	Commerce international	Père agriculteur, mère secrétaire	Oui	11 ans	Partir de Pôle Emploi
	Roseline	60	Statut public	NA	Petits boulots tourisme, saisonnières, chômage	Père et mère professeurs des écoles	Non, mais pour	>30 ans	
	Marie-Louise	60	Concours, statut public	Bac + 5 en sciences	Caissière, RH, chômage	Père militaire, mère au foyer	Oui	>30 ans	
	Aline	50	Statut privé	NA	Agence d'intérim, entreprise d'insertion, chômage	Père banquier, mère éducatrice spécialisée	Non, a été (mais en désaccord)	7 ans	
	Olivia	40	Concours, statut privé	Bac + 2	Trv dans une agence d'interim, chômage	Père directeur commercial, mère au foyer	Oui	14 ans	

	Apolline	>50	Concours, statut public	Bac + 3 communication	Trv dans une agence d'interim, assistante de direction, petits boulots, chômage	Père artisan, mère vendeuse	Oui	17 ans	
	Jules	40	Statut privé (CDD)	Bac + 5 sciences humaines	Chargée de projet humanitaire, consultant humanitaire, chômage	Père agriculteur, mère dans le tourisme	Non	8 mois	Rester à Pôle Emploi
	Emilia	>30	Statut privé (CDD)	Bac + 2 commercial	Petits boulots, chômage	Père ouvrier, mère secrétaire	Non	6 mois	Rester à Pôle Emploi
	Gabrielle	>30	Statut privé	Bac + 5 sciences humaines	Psychologue	Père vendeur, mère comptable	Non, mais pour	13 ans	Psychologue du travail
	Gaspard	>50	Concours, statut privé	NA	Chômage	Père chef d'entreprise commercial, mère au foyer	Oui	13 ans	Réfléchi à partir
	Benjamin	60	Statut public	Bac + 2 commercial	Vente	Mère ouvrière, père ouvrier	Non, mais l'a été	28 ans	

Tableau 3. Travailleuses sociales

Lieu	Prénom	Age	Métier	Parcours scolaire	Carrière professionnelle	Professions des parents	Syndiqué	Ancienneté	Perspectives professionnelles
Paris	Anna	37	Conseillère en économie sociale et familiale (CESF)	Droit puis bac + 2 en économie sociale et familiale	Trv social dans l'associatif	Parents en exercice libéral dans le médical	Non, mais a été	9 ans	Encadrante de proximité
	Clara	32	Assistante sociale	Droit puis bac + 3 Ecole d'assistante sociale	Petits boulots	Parents en exercice libéral dans le médical	Non, mais a été	7 ans	Hésite à partir
	Nicole	40	CESF	Bac + 2 secrétariat puis BTS en économie sociale et familiale	Secrétaire dans les hôpitaux	Père technicien, mère au foyer	Non	3 ans	
	Myriam	35	Assistante sociale	Bac + 3 Ecole d'assistante sociale	Trv social dans l'associatif	Père ouvrier, mère au foyer	Oui	5 ans	

Salomé	43	CESF	Bac + 2 en économie sociale et familiale	Assistante sociale fonctionnaire	NA	Non, mais pour	5 ans	Ambiguë sur l'évolution professionnelle
Catherine	50	Assistante sociale	Bac + 2 secrétariat puis Ecole d'assistante sociale	Secrétaire au département puis assistante sociale	Père ouvrier, mère au foyer	Oui	3 ans	
Marie-Ange	57	Assistante sociale	Doctorat en sciences humaines	Assistante sociale fonctionnaire	Père employé, mère institutrice	Non mais a été	5 ans	Ambiguë sur l'évolution professionnelle
Amour	35	Assistante sociale	Bac + 2 en RH puis Ecole d'assistante sociale	Assistante sociale fonctionnaire	Père diplomate, mère au foyer	Non mais pour	11 ans	Encadrante de proximité
Anne	45	Assistante sociale – fonctionnaire stagiaire	Bac + 3 langue, école d'assistante sociale	Traductrice, professeur	Père cadre fonctionnaire, mère nounou	Non mais pour	8 mois	Titulaire
Jade	29	Assistante sociale – fonctionnaire stagiaire	Droit puis bac + 3 école d'assistante sociale	CDD d'assistante sociale	Mère institutrice	Non	8 mois	Titulaire
Hélène	38	Assistante sociale	Doctorat puis VAE assistante sociale	Recherche, trv social dans l'associatif	Mère institutrice, père employé	Non mais a été	3 ans	
Maëlys	30	Assistante sociale	Sport étude bac + 3 école d'assistante sociale	Assistante sociale fonctionnaire	Père ingénieur, mère secrétaire fonctionnaire	Oui	8 ans	Hésite à partir
Gabriel	44	Agent d'insertion	Bac + 5 sciences humaines	Professeur puis agent d'insertion	Mère aide-soignante, père employé fonctionnaire	Non mais pour	16 ans	

	Ayoub	>40	Agent d'insertion	Bac + 4 sciences humaines	Professeur puis agent d'insertion	Père ouvrier, mère aide-soignante	Non mais pour	15 ans	
	Pauline	50	Agente d'insertion	Bac + 3 tourisme	Employé, formatrice	Père commerciale, mère commerçante	Non	15 ans	
	Arielle	>40	Agente d'insertion	Bac + 4 en sciences humaines	Trv social dans l'associatif	Père cadre fonctionnaire, mère employé fonctionnaire	Non	12 ans	Ambiguë sur son évolution professionnelle
	Elise	46	CESF	Gestion puis Bac + 2 en économie sociale et familiale	CESF fonctionnaire	Parents commerçants	Non mais pour	1 an	Cherche à partir
	Fleur	42	Agente d'insertion	Bac + 2 en RH	Assistante juridique	Mère et père employé.es fonctionnaires	Non mais pour	9 ans	
	Pierre	43	Agent d'insertion	Bac + 2 en sciences humaines	Trv social dans l'associatif	Mère travailleuse sociale, père	Oui	7 ans	Part dans un autre service
<b>Drôme</b>									
	Cécile	30	Assistante sociale	Droit puis bac + 3 école d'assistante sociale	CDD assistante sociale	Père et mère huissiers de justice	Non, contre	2 ans	Titularisation
	Charline	>50	CESF	NA	Trv social dans l'associatif,	Parents agriculteurs	Non mais pour	17 ans	
	Nadège	45	Assistante sociale	Bac + 3 école d'assistante sociale	Trv social dans l'associatif	Mère institutrice, père médecin	Non, mais l'a été	20 ans	
	Lola	45	Assistante sociale	Bac + 3 en sciences sociales puis école d'assistante sociale	Assistante sociale	Parents artisans	Non	18 ans	
	Valentine	>40	Assistante sociale	Bac + 2 sciences sociales puis école d'assistante sociale	Trv dans le médico-social	NA	Non mais pour	17 ans	

Dounia	58	Educatrice spécialisée	Bac + 3 éducatrice spécialisée	Fonctionnaire éducatrice spécialisée	Père ouvrier, mère au foyer	Non, mais pour	26 ans	Encadrante de proximité
Laurence	60	Assistante sociale	Bac + 3 école d'assistante sociale	Trv social associatif	Parents commerçants	Oui	32 ans	
Capucine	>30	Assistante sociale	Bac + 3 sciences humaines puis école d'assistante sociale	Fonctionnaire assistante sociale	Mère employée fonctionnaire, père ouvrier	Non, mais pour	3 ans	
Emma	45	Assistante sociale	Bac + 3 sciences humaines	Trv social dans l'animation	Père employé fonctionnaire, mère employée	Non mais pour	5 ans	
Pascale	36	Assistante sociale	Sciences sociales puis écoles d'assistante sociale	Trv médico-social	Père ouvrier, mère secrétaire	Non	4 ans	
Mélissa	38	CESF	Droit puis bac + 2 en économie sociale et familiale	Trv social associatif	Père employé fonctionnaire, mère secrétaire	Non	7 ans	Hésite à partir

Tableau 3. Chômeur.ses

Lieu	Prénom	Age	Parcours scolaire	Propriétaire ou locataire	Situation familiale	Temps au chômage	Professions des parents	Organisme de rattachement	Type d'allocation
Paris	Adrien	38	BAC +2 (BTS)	Locataire	Célibataire	8 mois	Mère chargée d'études au CNRS	Pôle Emploi	ARE
	Didier	50	BAC Professionnel	Locataire	En couple	6 mois	NA	Pôle Emploi	ARE
	Mélissa	40	BAC + 5	Propriétaire	Célibataire	3 ans	Mère « ouvrière du tertiaire », père avocat	Pôle Emploi et Pôle Insertion	RSA
	Josselin	27	BAC + 5 (ingénieur)	Hébergé chez sa mère	Célibataire	3 mois	Mère chercheuse	Pôle Emploi et Pôle Insertion	RSA
	Inès	26	BAC + 5 (avocat)	Locataire	En couple	3 mois	Mère nounou, père artiste	Pôle Emploi et Pôle Insertion	RSA

	Samira	34	BAC + 4	Propriétaire	En couple, 2 enfants	10 ans	Mère aide à domicile, père chef de chantier dans le BTP	Pôle Emploi	Droit épuisé
	Marion	26	BAC + 4	Locataire	En couple	9 mois	Mère aide-soignante, père plombier	Pôle Emploi	ARE
	Géraldine	36	CAP	Propriétaire	En couple, 2 enfants	1 an	Mère gérante de bar, père militaire	Pôle Emploi	ARE
	Ouassima	33	CAP ou BAC Professionnel (pas précisé – auxiliaire de vie / cuisinière)	Locataire	Divorcée, 3 enfants	1 an	NA	Pôle Emploi et Pôle Insertion	RSA
	Michelle	56	Pas fait d'étude	Hébergée	Divorcée, 2 enfants	Temps partiel	NA	Pôle Emploi	ARE
	Kylian	35	Pas fait d'étude	Vit en foyer	Célibataire, 1 enfant	1 an	NA	Pôle Emploi et suivi par une assistante sociale	ARE
	Léo	56	BAC + 4	Locataire	Célibataire, 1 enfant	1 an	NA	Pôle Emploi	ARE
	Maurice	59	BAC + 3	Locataire (HLM)	Célibataire	2 ans	NA	Pôle Emploi	ARE
<b>Drôme</b>									
	Vincent	59	CAP	Vit dans un fourgon	Célibataire	4 mois	Parents ouvriers	Pôle Emploi et Pôle Insertion	ARE/Prime d'activité
	Cémil	38	CAP	Locataire	Célibataire	2 ans	Mère gardait des enfants à domicile, père dans le BTP	Pôle Emploi et Pôle Insertion	ASS
	Christina	30	Pas fait d'étude	Locataire	Divorcée, 1 enfant	Temps partiel	NA	Pôle Emploi et au Pôle Insertion	ARE/Prime d'activité
	Clarisse	43	BAC Professionnel	Propriétaire de son terrain, vit dans une yourte	En couple	2 mois	Parents agriculteurs	Pôle Emploi	ARE

# TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS POUR LA THESE .....</b>	<b>3</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>11</b>
I. <b>COMPRENDRE CE QU'ACCOMPAGNER VEUT DIRE .....</b>	<b>15</b>
A. Accompagner : une notion aux contours flous .....	16
B. Saisir les techniques d'accompagnement .....	18
C. Dématérialiser : vers un processus d'automatisation de l'accompagnement des chômeur.ses ? .....	20
II. <b>LES GROUPES PROFESSIONNELS FACE A LA DEMATERIALISATION.....</b>	<b>23</b>
A. Les conseillères à l'emploi et des travailleuses sociales : des métiers modestes dans une écologie des professions .....	24
B. Questionner l'opposition entre les groupes professionnels et la dématérialisation.....	27
III. <b>S'ACCOMMODER A UN DISPOSITIF GESTIONNAIRE : UNE ANALYSE EN TROIS TEMPS .....</b>	<b>32</b>
A. La dématérialisation : un dispositif gestionnaire .....	32
B. Analyser les « arts de faire » des destinataires .....	36
IV. <b>UNE ENQUETE ETHNOGRAPHIQUE : ACCEPTER DE SE PERDRE SUR SON TERRAIN D'ENQUETE .....</b>	<b>39</b>
A. Une enquête impliquée en Cifre (janv. 2018- janv. 2021).....	40
B. Une enquête pendant la Covid-19 (février 2021 – avril 2021).....	46
C. Enquêter sur des chômeur.ses : le soupçon permanent du contrôle institutionnel.....	48
V. <b>PLAN DE LA THESE .....</b>	<b>49</b>
<b>PARTIE 1. L'AUTONOMIE PROFESSIONNELLE FACE A LA DEMATERIALISATION DES SERVICES .....</b>	<b>53</b>
<b>CHAPITRE 1. LA DEMATERIALISATION : DU PROJET POLITIQUE AUX PROJETS GESTIONNAIRES .....</b>	<b>55</b>
I. <b>LA DEMATERIALISATION : UN DISPOSITIF GESTIONNAIRE POUR REFORMER L'ETAT .....</b>	<b>56</b>
A. La « société de l'information » : les prémisses de la dématérialisation (1997 – 2003) .....	57
B. La dématérialisation : un dispositif du New Public Management (2004 – 2011) .....	61
C. La dématérialisation : un dispositif gestionnaire dominant pour réformer l'Etat (2011 – 2022) .....	65
<i>Conclusion partielle.</i> .....	68
II. <b>LES VISEES DES OUTILS DE GESTION A POLE EMPLOI ET DANS LES POLES INSERTION .....</b>	<b>69</b>

A. Un impératif de service .....	69
B. Un impératif de productivité.....	75
C. Un impératif d'encadrement des pratiques .....	97
<i>Conclusion partielle.</i> .....	109
<b>Conclusion du chapitre 1.</b> .....	<b>110</b>
<b>CHAPITRE 2. UNE FRAGMENTATION DES GROUPES PROFESSIONNELS</b> .....	<b>111</b>
I. <b>DES POSITIONS SOCIALES QUI STRUCTURENT DES POSITIONNEMENTS PLURIELS ET CONCURRENTS FACE A LA DEMATERIALISATION</b> .....	<b>112</b>
A. Les travailleuses sociales et les conseillères à l'emploi : l'étude des parcours des professions intermédiaires de l'Etat .....	112
B. Des normes concurrentes de professionnalisme .....	118
<i>Conclusion partielle.</i> .....	135
II. <b>UNE FRAGILISATION DES GROUPES PROFESSIONNELS DUE A DES REFORMES ANTERIEURES A LA DEMATERIALISATION</b> .	136
A. Des socialisations générationnelles différentes : l'évolution du mandat en question .....	136
B. Des segmentations statutaires dans les groupes professionnels.....	147
C. Un affaiblissement du rapport aux syndicats.....	154
<i>Conclusion partielle.</i> .....	156
III. <b>DES CADRES DE TRAVAIL DIFFERENTS</b> .....	156
A. Traduire l'esprit de la dématérialisation.....	157
B. Temporiser la dématérialisation.....	162
C. Une recomposition des hiérarchies symboliques par les cadres de proximité.....	165
<i>Conclusion partielle.</i> .....	168
<b>Conclusion du chapitre 2.</b> .....	<b>169</b>
<b><u>CONCLUSION DE LA PARTIE 1.</u></b> .....	<b>170</b>
<b><u>PARTIE 2. S'ACCOMMODER DE LA DEMATERIALISATION DES SERVICES PUBLICS DE L'EMPLOI</u></b> .....	<b>173</b>
<b>CHAPITRE 3. LE SOUCI DU TRAVAIL BIEN FAIT</b> .....	<b>175</b>
I. <b>LE TRAVAIL DES CONSEILLERES A L'EMPLOI FACE AUX DEFAUTS D'ORGANISATION</b> .....	<b>177</b>
A. Des temporalités du travail percuté.....	177
B. Jouer avec l'accompagnement désincarné.....	194
C. Une activité prudentielle empêchée : le profilage des chômeur.ses .....	203
<i>Conclusion partielle.</i> .....	213
II. <b>LES TRAVAILLEUSES SOCIALES : LES TRANSFORMATIONS D'UN METIER DE L'ECRIT</b> .....	<b>214</b>
A. Faire face à la dématérialisation des tâches administratives.....	214
B. La quantification des actes professionnels.....	226

<i>Conclusion partielle</i> .....	234
<b>Conclusion du chapitre 3</b> .....	<b>235</b>
<b>CHAPITRE 4. LES RECOMPOSITIONS DE LA DIVISION DU TRAVAIL ET DES ROLES SOCIAUX SOUS L'EFFET DE LA</b>	
<b>DEMATERIALIZATION</b> .....	<b>237</b>
I. <b>UN APPAUVRISSEMENT DES TACHES DE RECEPTION POUR LES CONSEILLERES A L'EMPLOI</b> .....	238
A. Une fragmentation des tâches de réception des chômeur.ses .....	239
B. L'espace numérique, le « sale boulot » des conseillères à l'emploi .....	243
<i>Conclusion partielle</i> .....	251
II. <b>UN DECLASSEMENT DANS LE TRAVAIL : DES VARIATIONS PARMI LES GROUPES PROFESSIONNELS</b> .....	252
A. Une redistribution des tâches entre chômeur.ses, services civiques, gestionnaires administratives et conseillères à l'emploi .....	252
B. Une redistribution des tâches entre secrétaires, instructrices, chômeur.ses et travailleuses sociales 260	
<i>Conclusion partielle</i> .....	271
III. <b>FAIRE AVEC L'APPAUVRISEMENT DU TRAVAIL ET LE DECLASSEMENT DANS LE TRAVAIL</b> .....	272
A. Les conseillères à l'emploi délèguent le « sale boulot » aux services civiques .....	272
B. Une redéfinition des rôles sociaux : avoir un « bon rôle » au travail .....	278
C. Contrôler sa juridiction pour maintenir la légitimité de sa profession .....	284
<i>Conclusion partielle</i> .....	288
<b>Conclusion du chapitre 4</b> .....	<b>289</b>
<b><u>PARTIE III. LA MISE AU TRAVAIL DES CHOMEUR.SES</u></b> .....	<b>293</b>
<b>CHAPITRE 5. LE TRAVAIL DE L'ACTIVATION</b> .....	<b>295</b>
I. <b>INCITER LES CHOMEUR.SES A UTILISER LES OUTILS DE GESTION</b> .....	296
A. L'autoproduction dirigée : une socialisation institutionnelle .....	297
B. Travailler avec les chômeur.ses : faire, faire faire, laisser faire selon leur valeur sociale .....	302
<i>Conclusion partielle</i> .....	316
II. <b>L'AMBIVALENCE DES OUTILS DE GESTION : TRAVAILLER SUR OU CONTRE LES CHOMEUR.SES</b> .....	317
A. Soupçonner et contrôler les chômeur.ses : les pratiques rigoristes au guichet .....	318
B. S'indigner du contrôle des chômeur.ses : les pratiques souples au guichet .....	330
<i>Conclusion partielle</i> .....	341
<b>Conclusion du chapitre 5</b> .....	<b>342</b>
<b>CHAPITRE 6. L'AUTONOMIE DES CHOMEUR.SES POUR SE METTRE AU TRAVAIL</b> .....	<b>343</b>
I. <b>DES CHOMEUR.SES TOURNE.ES VERS UN CERTAIN POLE DES CLASSES MOYENNES-SUPERIEURES : S'ACCOMMODER DE LA</b>	
<b>DEMATERIALIZATION</b> .....	344
A. La dématérialisation : entretenir un rapport distancié aux administrations .....	345

B.	Une mise en conformité vis-à-vis de l'injonction institutionnelle à l'autonomie : s'approprier les outils de gestion .....	350
	<i>Conclusion partielle.</i> .....	365
II.	<b>DES CHOMEUR.SES TOURNE.ES VERS UN CERTAIN POLE DES MILIEUX POPULAIRES : SE DEBROUILLER AVEC LA DEMATERIALISATION</b> .....	365
A.	La dématérialisation : une contrainte bureaucratique modifiant le rapport à l'Etat social .....	366
B.	La violence symbolique d'une recherche d'emploi dématérialisée .....	379
	<i>Conclusion partielle.</i> .....	397
	<b>Conclusion du chapitre 6.</b> .....	<b>398</b>
	<b>CONCLUSION DE LA PARTIE III.</b> .....	<b>399</b>
	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>401</b>
I.	<b>LE TRAVAIL : UN IMPENSE DE LA DEMATERIALISATION</b> .....	402
II.	<b>LA DEMATERIALISATION : DES EFFETS CONCRETS SUR L'ACCOMPAGNEMENT</b> .....	403
A.	Une fragmentation des groupes professionnels .....	403
B.	Une redistribution des tâches dans la « matrice sociale » .....	404
C.	Des rôles sociaux et des règles autonomes pour s'accommoder de la dématérialisation .....	405
III.	<b>LES APPORTS D'UNE ENQUETE ETHNOGRAPHIQUE PLACEE DES DEUX COTES DU GUICHET</b> .....	407
A.	Les destinataires contribuent à produire la réforme .....	407
B.	Placer la focale sur les groupes professionnels.....	408
IV.	<b>PISTES DE RECHERCHE ET OUVERTURE DES QUESTIONNEMENTS</b> .....	409
A.	Le travail gratuit des allocataires du RSA : les 15 heures d'activité.....	410
B.	L'inclusion numérique : interroger les liaisons des philanthropes et des acteurs associatifs .....	411
C.	Le travail des secrétaires dans la « matrice sociale ».....	411
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>413</b>
	<b>ANNEXES A LA THESE</b> .....	<b>432</b>
	<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>445</b>

## RÉSUMÉ

---

Entre 2011 et 2022, la dématérialisation a fait l'objet d'une forte publicisation par les pouvoirs publics. Devenue un dispositif du New Public Management, elle permettrait, d'après les réformateurs, de simplifier le travail, d'améliorer la qualité du service public et de maîtriser les dépenses publiques. En partant de cet objet d'étude, la thèse vise à comprendre comment les services publics de l'emploi ont déployé ce dispositif dans leurs administrations et quels en ont été les conséquences sur l'organisation du travail. Pour ce faire, la thèse se centre sur Pôle Emploi et les services sociaux et montre, qu'au-delà d'être un dispositif gestionnaire, la dématérialisation est mise au service des politiques d'activation. En prenant appui sur une enquête ethnographique menée auprès des conseillères à l'emploi, des travailleuses sociales et des chômeur.ses, la thèse met en évidence que la dématérialisation reconfigure la division du travail entre les professionnelles et les chômeur.ses d'une part, entre les groupes professionnels travaillant dans les agences locales d'autre part. En se plaçant des deux côtés du guichet, on montre alors que les travailleuses et les chômeur.ses négocient l'exécution de certaines tâches et font chacun.e un usage autonome de la règle visant initialement à les rendre actif.ve dans un contexte de renforcement des politiques d'activation. Enfin, en se focalisant plus précisément sur les professionnelles, la thèse met en exergue que, malgré des normes concurrentes de professionnalisme qui structurent leurs conceptions du travail, les conseillères à l'emploi et les travailleuses sociales s'accrochent à la dématérialisation.

## MOTS CLÉS

---

Dématérialisation ; groupes professionnels ; chômage ; travail ; New Public Management

## ABSTRACT

---

Between 2011 and 2022, dematerialization was the subject of numerous communications from public authorities. Becoming the default policy of the New Public Management strategy, it would - according to reformers - simplify work, improve the quality of public service and keep the public expenditure under control. Based on this subject of study, the thesis aims at understanding how public employment services deployed the dematerialization in their administrations and the consequences on labour organization. For this purpose, the thesis is focusing on Pôle Emploi and social services, showing that dematerialization is not just a management tool, but also a key driver for activation policy purposes. Drawing on an ethnographic survey of job counsellors, social workers and unemployed people, the thesis highlights that the dematerialization technology introduction into the workplace/workspace is reconfiguring the labor division between professionals and the unemployed, but also between professional groups working in local agencies. Standing on either side of the counter, we show that workers and the unemployed people free themselves from certain tasks and each make an autonomous use of the rule, initially aimed at making them active in a context of strengthening activation policies. Focusing more specifically on professionals, the thesis demonstrates finally that, despite competing standards of professionalism which structure their conceptions of work, employment counselors and social workers are embracing dematerialization process.

## KEYWORDS

---

Dematerialization ; occupational groups ; unemployment ; work ; New Public Management