

Débat

Quand la recherche d'emploi devient une compétence

Par Azdine Henni*

La logique compétence fait débat. D'autant plus lorsqu'elle imprégnerait, comme le soutient l'auteur, non seulement la sphère de l'entreprise mais aussi celle de la recherche d'emploi. Ainsi l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) ne viserait plus seulement à rapprocher offre et demande d'emploi, mais plutôt à former des chercheurs d'emploi compétents. Ce point de vue est ensuite discuté par Y. Benarosh dans le cas de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE).

Que font les agents de l'APEC en charge de l'accompagnement des cadres au chômage dans le cadre du PARE (Plan d'aide au retour à l'emploi) ? À travers l'analyse des principes de cet accompagnement, nous étudions ici l'hypothèse d'une transposition de la « logique compétences » à l'activité de recherche d'emploi elle-même. La notion de compétence est éminemment polysémique et imprécise. Celle à laquelle nous nous référons renvoie à un modèle promu par le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) qui la définit comme « *une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer* »¹. L'organisation patronale ajoute que la logique compé-

tences renvoie aux « *effets induits par l'utilisation de la notion de compétence dans l'entreprise, en matière d'organisation, de management et de gestion des ressources humaines* ».

Selon cette logique, il s'agit d'évaluer et de classer, non plus les postes, mais les salariés, en fonction de leur travail réel, c'est-à-dire de leur capacité à mettre en œuvre l'ensemble combiné d'un « *savoir, savoir-faire et savoir-être* » dans une situation de travail et pour un résultat donné. Du point de vue du recrutement, de la définition des carrières professionnelles

* Azdine Henni est sociologue, ATER (attaché temporaire d'enseignement et de recherche) à l'université Paris 1-Panthéon-Sorbonne et membre du laboratoire Georges Friedmann, CNRS/Paris 1.

Ses travaux portent sur les transformations du groupe des cadres à partir des situations de chômage, du temps de travail et du syndicalisme.

¹ <http://objectif-competences.medef.fr/139>.

ou du niveau de rémunération, le poids du niveau de diplôme et de l'ancienneté professionnelle est affaibli au profit de l'évaluation des performances des salariés par l'entreprise, c'est-à-dire, dans les faits, par l'encadrement. Mais certaines compétences restent transférables d'un emploi à un autre, à condition d'avoir été identifiées préalablement dans chacun de ces emplois. C'est dans ce sens que l'ANPE utilise la notion de compétence dans le nouveau ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) mis en place en 1993, bien que la catégorisation des demandeurs d'emploi soit opérée, par définition, en dehors des situations de travail (Neyrat, 2001) ; ambition anticipatrice dont Y. Benarrosch a montré les limites à partir de l'analyse des modes d'appropriation de leur nouveau travail par des ouvriers licenciés d'une même usine (Benarrosch, 1999). Enfin, la logique compétences intègre la dimension formation soit, dans une perspective égalitaire, pour permettre l'évolution de chacun par la reconnaissance des acquis extrascolaires, soit pour former les salariés aux compétences requises par les emplois qu'ils occupent ou convoitent. Dans cette perspective notamment, les compétences requises pour chaque emploi sont répertoriées dans un référentiel de compétences. Il s'agit des savoirs formels, des savoir-faire et des savoir-être souvent exprimés en termes de « capacité à ». Cette dernière catégorie de savoirs, qui fait référence aux comportements et aux aspects relationnels de l'activité professionnelle, apparaît comme la plus controversée notamment en raison de ses contours flous et, *a fortiori*, de la difficulté à l'évaluer. La compétence étant surtout individuelle et jamais définitivement acquise, les salariés sont régulièrement soumis à une évaluation de leurs performances, ces dernières constituant un des principaux indicateurs de la compétence.

Comme nous le verrons, les agents de l'APEC s'appuient explicitement sur la logique compétences, prise en ce sens, pour amener les chômeurs à ne plus raisonner en termes de poste ou de fonction, mais d'ensemble de compétences offertes à une entreprise. Ce texte montre plus particulièrement que l'APEC transpose également les principes de la logique compétences à l'activité de recherche d'emploi elle-même. En d'autres termes, la gestion des chômeurs s'appuie sur la formalisation d'un ensemble de savoirs et de comportements de natures différentes,

appréhendés comme nécessaires à l'engagement dans une recherche d'emploi. À l'aune des démarches de recherche d'emploi déjà engagées, les chômeurs sont évalués et hiérarchisés. Ces évaluations permettent de déterminer le niveau d'accompagnement qui conduit le chômeur vers l'acquisition des compétences de chercheur d'emploi. Ainsi, l'aide à la recherche d'emploi s'autonomise par rapport à l'activité de placement ; il ne s'agit plus de mettre en relation offre et demande d'emploi, mais de former des chercheurs d'emploi compétents, c'est-à-dire capables d'évoluer « rationnellement » sur le marché du travail. À la lumière du travail empirique mené à l'APEC, ce texte mettra en évidence le poids de ce principe d'action dans le travail sur autrui (deuxième partie), après avoir établi dans quelle mesure l'instauration du PARE, mis en place en juillet 2001, a renforcé cette évolution des pratiques (première partie). Dans la dernière partie, on s'attachera à montrer comment les critères des compétences se conjuguent aux critères sociodémographiques dans le jugement d'employabilité.

UN « SUIVI PERSONNALISÉ » DES DEMANDEURS D'EMPLOI

La convention Unedic du 1^{er} janvier 2001, appliquée à partir du 1^{er} juillet de la même année, a suscité de vifs débats. Les thèmes privilégiés avaient trait au financement et à la définition des formations accessibles aux demandeurs d'emploi, au contrôle renforcé des démarches de recherche d'emploi et aux sanctions encourues si celles-ci sont jugées insuffisantes, ou encore à la définition étendue de l'emploi convenable, c'est-à-dire celui que le demandeur d'emploi est tenu d'accepter. En arrière-fond de ces controverses est mis en question le principe « *d'activation des dépenses passives* » ; ce principe, qui sous-tend le nouveau système d'indemnisation du chômage, est défendu par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) dans sa « *stratégie pour l'emploi* » (OCDE, 1994). Dans sa promotion des « *programmes actifs du marché du travail* », l'organisation internationale distingue, au sein des politiques de l'emploi, les dépenses actives des dépenses passives. Ces dernières comprennent l'indemnisation du chômage et la mise en retraite anticipée, alors que les premières, au nombre de

Encadré 1 Méthodologie

Les résultats présentés ici sont issus d'une recherche de doctorat initiée en février 2002. Celle-ci porte sur les transformations du groupe des cadres à travers le mode de socialisation de ses membres : quelles sont les frontières objectives et subjectives du groupe et comment évoluent-elles ? Guidée par cet interrogatoire centrale, l'analyse de la mise en œuvre du PARE vise à mettre en évidence la façon dont ce dispositif se traduit dans la fonction socialisatrice de l'APEC.

Afin de mettre à jour le rôle des agents de l'APEC, la démarche a consisté, dans un premier temps, à saisir les principes qui sous-tendent leur action, les processus d'apprentissage du métier de consultant et la manière dont les consultants traduisent ces principes dans leur travail pour et sur les cadres avec lesquels ils interagissent.

L'analyse vise principalement à mettre en relation les phénomènes d'adhésion, ou de distance au rôle prescrit, avec les trajectoires sociales et professionnelles des cadres.

Dans cette perspective, 39 consultants, 5 autres salariés impliqués directement dans la mise en œuvre du PARE et 47 cadres au chômage ou ayant récemment retrouvé un emploi ont été interviewés. Ces données se combinent avec diverses observations (entretiens de « diagnostic » et de « suivi » des cadres, ateliers d'aide à la recherche d'emploi, formations des consultants, réunions internes de mise en œuvre du PARE), une analyse de documents et des statistiques. S'agissant des consultants, les entretiens semi-directifs ont permis d'explorer les thèmes suivants : éléments de biographie, conception de leur rôle, difficultés rencontrées pour le remplir, pratiques d'évaluation et d'accompagnement. L'observation de leur travail a été menée dans un deuxième temps. Les entretiens auprès des cadres, également semi-directifs, se sont déroulés autour de leur trajectoire sociale et professionnelle, le vécu de leur situation, leur rapport au travail, à l'emploi et à l'entreprise, leurs méthodes de recherche d'emploi et leur relation à l'APEC.

cinq, sont étroitement liées au retour à l'emploi : administration et services publics de l'emploi, formation professionnelle, mesures en faveur des jeunes, mesures d'aide à l'embauche, mesures en faveur des handicapés (OCDE, 2001). L'OCDE préconise la réduction des dépenses passives au bénéfice de celles dites actives, c'est-à-dire impliquant une contrepartie supposée accélérer le retour à l'emploi. Contre cette conception du marché du travail, F. Eymard-Duvernay (2000), dans une pétition signée par soixante économistes, juristes et sociologues, s'indigne que le rôle et la responsabilité des employeurs soient occultés dans la convention Unedic ; celle-ci présupposant que le chômage est d'abord volontaire. Plus tard, dans une tribune publiée par un quotidien national, R. Crémieux et al. (2001) critiquent l'instauration « d'une sorte de *workfare* à la française » du fait que « l'ANPE ne prescrit que des formations courtes et instrumentales », ce qui vise à « ajuster les chômeurs aux

demandes des entrepreneurs ». Sans démentir cette intention, certains représentants des intermédiaires de l'emploi invoquent la réalité du marché de l'emploi dans leur défense du nouveau système. Ainsi, dans une interview accordée à *Liaisons sociales*, le directeur général de l'APEC assure qu'à « vouloir avoir raison contre le marché, le demandeur d'emploi court au casse-pipe » (2002).

L'instauration du PARE a suscité des débats ne se réduisant évidemment pas à cette présentation sommaire, autant du point de vue de la diversité des acteurs que de leurs prises de position². Soulignons seulement ici qu'une des principales dispositions de la nouvelle convention Unedic est restée en marge des débats, alors qu'elle me semble constituer une évolution majeure s'agissant du rôle des intermédiaires de

² Sur les positions syndicales et patronales, voir J. Freyssinet (2002).

l'emploi : l'accompagnement personnalisé. Cette mesure figure déjà en bonne place parmi les dépenses actives listées par l'OCDE. Convaincue qu'elle constitue « *une forme de programme actif particulièrement rentable* », l'organisation internationale préconise même de favoriser son développement par rapport aux autres dépenses actives³.

Dans les premières versions de la convention Unedic, le bénéfice du PAP (Projet d'action personnalisé) a été circonscrit aux chômeurs indemnisés par l'assurance chômage, avant que l'État décide de prendre en charge l'extension de ce dispositif aux chômeurs non indemnisés, soit plus de la moitié des demandeurs d'emploi. Pour l'ANPE, le PAP devient donc le PAP-ND (PAP Nouveau Départ) ; il s'agit de marquer autant l'extension du dispositif aux chômeurs non-indemnisés que la généralisation de l'accompagnement personnalisé mis en œuvre auparavant pour les jeunes, les chômeurs de longue durée et les « exclus », dans le cadre du Service

« le PARE représente un saut qualitatif qui marque l'évolution de l'activité des intermédiaires de l'emploi vers l'appréciation de compétences de chercheur d'emploi ».

personnalisé pour un nouveau départ vers l'emploi, à partir de 1998⁴. Analysant le changement à l'ANPE, Carole Tuschszirer (2002) ajoute que le PAP se situe également dans la continuité de la « *nouvelle offre de service* » initiée en 1996. En effet, celle-ci a instauré quatre niveaux d'accompagnement selon le degré d'autonomie des chômeurs dans la recherche d'emploi : les services en libre accès, les services d'appui individualisé, l'accompagnement renforcé, l'accompagnement social.

De notre point de vue, le PARE/PAP représente un saut qualitatif qui marque l'évolution de l'activité

des intermédiaires de l'emploi vers l'appréciation de compétences de chercheur d'emploi.

S'agit-il d'un effet non-recherché, ou cette évolution traduit-elle l'intention des auteurs du nouveau système ? Les textes réglementaires stipulent que le PAP est élaboré avec le chômeur à l'issue d'un entretien qualifié d'« approfondi » qui vise à définir « *la nature et les niveaux de services les mieux adaptés, en fonction de son degré d'autonomie* »⁵. Une opération dite « de profilage » distingue les demandeurs d'emploi sans « *difficultés particulières d'insertion* », c'est-à-dire « *sans problème de qualification, avec un projet professionnel établi dans un domaine et/ou une zone géographique où le marché du travail est porteur* ». Les autres se voient proposer un « *service adapté* » qui peut se traduire par une adaptation de leurs compétences ou qualifications au marché du travail ; l'acquisition de techniques de recherche d'emploi ; la construction d'un projet professionnel ou la résolution de difficultés sociales ou de santé en priorité⁶. Tous les six mois, un entretien « d'actualisation du PAP » vise à opérer un bilan et l'adaptation éventuelle du PAP. Ces textes ne mentionnent pas explicitement de compétence de chercheur d'emploi, mais est-il question d'autre chose dans l'évaluation de l'autonomie dans la recherche d'emploi, l'aide à la construction d'un projet professionnel, ou encore la formation aux techniques de recherche d'emploi ? L'hypothèse selon laquelle des compétences autres que professionnelles permettent un retour plus rapide à l'emploi a d'ailleurs déjà été émise par O. Benoit-Guilbot (1990) ; elle décèle dans l'autonomie (« *le demandeur ne compte que sur lui-même pour trouver un emploi et non pas sur les institutions* ») et dans les « *stratégies de recherche mobilisées* » (recherche active d'emploi) les manifestations d'une qualification sociale⁷, définie comme un ensemble de normes, de conduites, de comportements, indépendants de la qualification profession-

³ « *Certaines mesures relativement peu coûteuses (l'aide et l'encouragement actif à la recherche d'emploi notamment) se sont révélées être parmi les plus efficaces, par rapport à leur coût, pour de nombreux chômeurs* » (OCDE, 2001).

⁴ Ce service s'inscrit dans la stratégie européenne pour l'emploi décidée en 1997 au Conseil européen de Luxembourg.

⁵ Convention État-Unedic-ANPE du 13 juin 2001 relative à la mise en œuvre du plan d'aide au retour à l'emploi.

⁶ Convention ANPE-Unedic du 13 juin 2001 relative à la mise en œuvre du plan d'aide au retour à l'emploi.

⁷ Sur le lien entre la notion de compétence et celle de qualification sociale, voir Dubar (1996).

nelle. Quoi qu'il en soit, les principes d'une logique compétence appliquée spécifiquement à la recherche d'emploi s'observent dans la mise en oeuvre de la convention Unedic. Les analyses suivantes se rapportent ici uniquement à l'un des trois « co-traitants »⁸ auxquels l'ANPE délègue une partie de la réalisation des PAP : l'APEC.

UNE TECHNOLOGIE D'ÉVALUATION DES CHERCHEURS D'EMPLOI

Avant le PARE, l'intervention des « *conseillers de l'emploi* » (Divay, 1999) restait périphérique à l'activité de placement ; aujourd'hui, à l'APEC, elle s'y substitue plus radicalement qu'à l'ANPE. Il s'agissait déjà de proposer « *un modèle de conduite, un rôle prescrit que doit suivre un chercheur d'emploi pour mener une recherche d'emploi efficace*. [Les conseillers] *guident dans le passage au rôle joué pour devenir un "bon" candidat* » (Divay 1999, p. 49). Et, pour « *apprendre à "se faire embaucher"* » (p. 59), l'apprentissage des techniques de recherche d'emploi ne suffit pas : l'acquisition de compétences sociales (qualités personnelles et relationnelles) semble cruciale pour séduire le recruteur (Divay 1999, pp. 103-105). Tout cela est présent dans le programme de l'APEC, mais n'en constitue qu'une partie : les cadres apprennent à débusquer les emplois plus qu'à les chercher, c'est-à-dire soit à créer le leur sous la forme d'une création d'entreprise, soit à s'inscrire dans des réseaux au sein desquels circulent des offres d'emploi non publicisées, soit à anticiper une intention d'embauche dont l'entreprise n'a pas encore fait la publicité ou encore à susciter un besoin de compétences que l'entreprise n'a pas encore identifié. C'est cette idée que recouvre la notion de « *marché caché* », dont les consultants affirment tous qu'il regroupe 80 % des emplois sur le marché du travail. Mais l'innovation majeure résulte plus directement de l'opérationnalisation du PARE dans le programme de l'APEC : l'évaluation des cadres au chômage sanctionnée par leur inscription dans une catégorie administrative (PAP1, PAP2 ou PAP3).

⁸ La convention ANPE-APEC du 27 juillet 2001 stipule que, chaque année, l'ANPE confie 33 000 cadres à l'APEC.

À l'APEC, la tâche d'évaluation et d'accompagnement, de laquelle le placement est exclu, est confiée à des « consultants en stratégie de recherche d'emploi » (que nous appellerons désormais « consultants PARE ») cantonnés à la prise en charge des cadres inscrits au titre du PARE. D'autres catégories de consultants prennent en charge les jeunes diplômés (« consultants JD »), alors que les cadres qui désirent quitter leur emploi actuel sont reçus par d'autres consultants chargés également de l'interface avec les entreprises. Outre ces catégories de personnel, chacun des 45 centres APEC comprend au moins une « chargée d'accueil et de relations clients » qui, entre autres attributions, accueille les visiteurs et fixe les dates de rendez-vous aux cadres. Au moment de la mise en place du PARE, le recrutement interne a permis d'y affecter environ 47 salariés de l'APEC, déjà consultants pour la plupart. De 2001 à 2003, environ 150 personnes extérieures ont été recrutées ; cela a porté le nombre de consultants PARE à près de 200, c'est-à-dire la moitié de l'ensemble des consultants de l'APEC. Par ailleurs, les femmes représentent environ 80 % de l'ensemble des consultants de l'organisme paritaire. Souvent détenteurs d'un niveau de diplôme équivalent à bac + 5, les consultants PARE nouvellement recrutés présentent tous des trajectoires professionnelles comportant une expérience dans une fonction d'orientation professionnelle, de recrutement ou, plus largement, de gestion des ressources humaines. De manière générale, il fallait recruter des « *professionnels de l'évaluation et de l'orientation professionnelle, ce qui implique des qualités d'écoute et d'analyse des comportements* » (entretien avec un dirigeant de l'APEC). Après un entretien avec un conseiller de l'ANPE, certains cadres au chômage sont pris en charge par un consultant unique de l'APEC qui les accompagne jusqu'à ce qu'ils aient retrouvé un emploi. Du fait de ce parcours obligatoire, le délai entre l'inscription à l'Assedic et le premier entretien à l'APEC dépasse fréquemment un mois, voire deux. Les consignes de la direction de l'APEC prévoient que cet entretien, dit de diagnostic, dure deux heures. Il débouche sur la contractualisation d'un PAP dont le niveau varie en fonction de l'autonomie dans la recherche d'emploi. Ainsi, un PAP1 sanctionne une « *autonomie forte* », un PAP2 une « *autonomie moyenne* » et un PAP3 une « *autonomie faible* ». Pour ce faire, les consultants

suivent une formation (deux sessions de trois jours chacune) sur une méthode de diagnostic en quatre étapes. Si le terme n'est pas employé, il s'agit d'une technique de profilage⁹ ; cette technique s'appuie ici exclusivement sur des critères de jugement liés à la personne du chômeur : ni le diplôme, ni l'emploi recherché, ni l'âge, en tant qu'ils peuvent être rapportés à des probabilités statistiques de sortie du chômage, ne sont pris en compte. Un principe guide cette méthode de diagnostic et, plus largement, l'accompagnement : la « globalité » de la personne qui est « *un ensemble complexe qui ne se résume pas seulement à ses activités dans l'entreprise (compétences) ; ses motivations, ses valeurs, ses craintes, ses contraintes... sont aussi à prendre en compte. Le projet professionnel appartient à un projet de vie beaucoup plus global* »¹⁰. Ce principe sous-tend chacune des étapes du diagnostic visant à rassembler les différents éléments qui constituent la personne, ceux qui font le travailleur ne représentant plus que l'un d'entre eux.

Afin d'instaurer une relation personnalisée de co-production¹¹ dans laquelle le demandeur d'emploi reste actif, la première étape concerne le « *recueil des attentes du client* ». À la seconde étape intervient l'activité d'intermédiation de l'emploi ; elle vise le travail sur la personne dans sa totalité. Le consultant définit ce dont le cadre a réellement besoin (« *ses problématiques réelles* ») et, si un décalage est constaté par rapports aux attentes exprimées, il le lui fait admettre¹². Le cadre est jugé à partir de ses ressources, de ce qu'il est, de ce qu'il sait et de ce qu'il a fait ; il s'agit de déterminer ce à quoi il peut prétendre et ce qu'il doit acquérir avant de se présenter sur le marché du travail. Cette deuxième étape, nommée « *recueil d'informations systématique* », vise à cerner la situation du cadre et à évaluer les « *actions engagées* » ; ces actions font référence à la recherche d'emploi. Les documents

précités de l'APEC ne mentionnent jamais « chômage, chômeur », « demande ou demandeur d'emploi », « offre d'emploi », ni même « chercheur d'emploi » qui est remplacé par les termes « cadre », « client » ou « accompagné ». Le terme « recherche d'emploi » n'apparaît qu'une seule fois. Le terme « projet » est employé seul pour signifier qu'il reflète uniquement la volonté du cadre au chômage. Comme le précise un dirigeant de l'APEC, l'expression « *offre de service* » est privilégiée ; en effet, à la différence de la notion de projet professionnel, elle implique la « *capacité à faire en sorte que le projet vienne en réponse aux besoins repérés dans l'entreprise* ». De même, le chômage devient une situation de « *mobilité professionnelle* » ou de « *changement professionnel* ». Plus qu'une euphémisation de termes infamants, ces innovations lexicales déréalisent le chômage et le représentent comme une opportunité de mobilité pour l'individu entrepreneur de lui-même. La situation du cadre, cernée dans le premier volet du recueil d'information, découle, tout d'abord, de ses conditions matérielles de vie et de ses dispositions mentales. Le recueil d'informations sur les compétences professionnelles, sur le projet et sur le type d'entreprises concernées par celui-ci complètent le tableau de sa situation (cf. **encadré 2**).

Le recueil d'informations, qui porte à la fois sur le fond et la forme, permet de caractériser la situation du cadre¹³ ; afin d'évaluer son autonomie, le jugement porte spécifiquement sur ses compétences de chercheur d'emploi. Le diagnostic entre alors dans le second volet du recueil d'informations, à savoir l'évaluation des actions engagées. À l'instar des compétences professionnelles évaluables en situation dans une entreprise, les compétences de chercheur d'emploi sont jugées à l'aune des actes et des résultats obtenus. Ceux-ci se déclinent en trois catégories d'actions (appelées « axes ») qui constituent également les trois étapes successives dans la recherche d'emploi : l'orientation, la validation de compétences et la concrétisation du projet.

Autrement dit, le cadre commence par définir un projet, puis vérifie qu'il possède toutes les compé-

⁹ Sur la technique du profilage et ses limites, voir Gazier (2003), pp. 87-91.

¹⁰ « Formation des consultants à l'accompagnement des cadres au changement professionnel dans le PARE », janvier 2002 : support de formation présenté par l'auteure (psychologue salariée d'un cabinet de conseil et de formation).

¹¹ « Méthode APEC de diagnostic cadres – Pare » : Document émis par le département marketing.

¹² Il faut « *aider le cadre à prendre conscience des problématiques réelles qui sont les siennes* » : *idem*.

¹³ Le recueil d'informations porte en effet autant sur le « contenu » que sur le « contenant » : *idem*.

Encadré 2

Le recueil d'informations : les quatre points à partir desquels on définit la situation du cadre (*)

Ressources personnelles. Le consultant relève les « données qui conditionnent la capacité d'investissement du cadre : sa situation réelle, sa propre perception des événements qu'il vit, ses marges de manœuvre (financières, psychologiques, familiales, géographiques...) ». Le jugement s'appuie ici sur un ensemble de variables hétérogènes qui renvoient aux aspects matériels, moraux et psychologiques de la situation de la personne. Ces variables sont destinées à saisir ce qu'il faut bien appeler la capacité à se mobiliser dans la recherche d'emploi : sont pris en considération, par exemple, l'activité du conjoint, les valeurs personnelles, les « ressources psychologiques mobilisables au moment présent » ou encore la « capacité à gérer la situation actuelle (degré d'engagement, confiance en soi, mobiles et buts) ».

Ressources professionnelles. Ce sont les compétences professionnelles telles que définies par le MEDEF, c'est-à-dire « des "savoir-faire opérationnels" dont le cadre fait preuve dans un contexte donné » (**). Il est précisé que la compétence « est liée à l'action et renvoie à un contexte de mise en oeuvre » ; qu'elle « réside dans la mobilisation des ressources » ; qu'elle « se développe (et peut se perdre) » ; qu'elle « ne se repère pas par le mode absence/présence » ; qu'elle « est un système qui associe de manière combinatoire différents éléments » ; qu'elle « est individuelle (mise en oeuvre par une personne particulière) ». Tout naturellement, le diplôme n'apparaît dans la liste des items destinés à repérer ces compétences que sous la rubrique « Connaissances et savoirs acquis », avec la formation continue et l'expérience.

Offre de services. Elle renvoie à la somme des ressources qui s'articulent de manière à se traduire en projet réalisable : « elle se traduit en besoins d'entreprises auxquels le cadre se propose de répondre avec les arguments adéquats ».

Marché potentiel. À l'instar d'une entreprise qui lance un nouveau produit, le cadre définit un segment de marché qui « recouvre l'ensemble des recruteurs déclarés et potentiels qui présentent les besoins auxquels le cadre peut répondre ».

(*) : Tiré de « Formation des consultants... » et de « Méthode APEC de diagnostic... », *op. cit.*, 2002.

(**) : souligné dans le document.

tences requises pour le réaliser et enfin effectuée sa recherche d'emploi proprement dite. Chacune de ces trois catégories d'actions est évaluée à l'aune d'un critère à l'intitulé quelque peu obscur et formel qualifié « d'axe investissement » qui renvoie à des normes de personnalité et de comportement. On nous dit de cet axe investissement qu'il est transversal¹⁴ aux trois catégories d'actions, et qu'en cela il est essentiel car il conditionne l'efficacité de la recherche

d'emploi : « toute préconisation future sur les autres axes ne portera pas les fruits escomptés s'il y a présence d'un déficit quelconque d'investissement »¹⁵. De ce fait, le déficit d'investissement trace les limites du champ d'intervention de l'organisme de placement ; en effet, comme le soulignent les rédacteurs de la méthode de diagnostic, l'APEC ne peut pas agir sur ce qui lui paraît pouvoir relever d'un suivi psychologique. Il y est implicitement fait référence par l'encouragement à diriger le cadre « vers des

¹⁴ Cette transversalité rappelle le savoir-être comme compétence « générique et transversale » (Sandra Bellier, *Le savoir-être dans l'entreprise*, 1998. Citée par Neyrat, 2001).

¹⁵ « Méthode APEC de diagnostic cadres – Pare », *op. cit.*

relais extérieurs spécialisés », c'est-à-dire, notamment, des consultations chez un psychologue¹⁶.

C'est donc à partir de cet axe dit d'investissement que les actions en termes d'orientation, de validation des compétences et de concrétisation sont jugées. La mesure de l'investissement, conçu comme une compétence transversale, repose sur des indicateurs variables selon la catégorie d'action à laquelle cet investissement se rapporte :

Orientation. Le consultant vérifie que le cadre a procédé correctement pour élaborer son « *projet d'offre de services* » (reconstitution de son parcours, mise en évidence de ses performances, identification de ses compétences professionnelles) et a identifié son « *marché potentiel* ». Pour cette catégorie d'actions, qui porte en grande partie sur la trajectoire passée, l'investissement se mesure à la capacité du cadre à « *objectiver les situations passées* », c'est-à-dire qu'il « *assume son histoire, son parcours, ses ruptures éventuelles, qu'il exprime clairement ses choix passés, ses acquis, son expérience, ses responsabilités exercées, qu'il identifie ses contributions, réussites, échecs (connaissance de soi, auto-évaluation)...* »¹⁷. En résumé, l'évaluation porte sur la capacité du cadre à rationaliser son parcours et à pratiquer l'introspection.

Validation de compétences. Une fois identifiées et rassemblées dans un projet, les compétences professionnelles doivent être confrontées aux exigences des employeurs afin de s'assurer que l'offre rencontre une demande ou s'il est nécessaire d'acquérir des compétences supplémentaires pour la satisfaire. À cette étape, l'investissement se traduit par une capacité à « *se projeter dans l'avenir* », dont certains indicateurs apparaissent particulièrement opaques, en tout cas pour l'observateur soucieux de comprendre de quoi il en retourne : « *le recueil d'information systématique révèle une dynamique, une motivation pour le changement, des souhaits d'évolution, des valeurs, de l'idéal de soi, la confiance dans l'avenir...* »¹⁸

Concrétisation. Comme son nom l'indique, cette étape renvoie à la recherche d'emploi proprement

dite, au cours de laquelle le cadre identifie précisément les entreprises auprès desquelles il souhaite postuler (« *lister les entreprises cibles* ») et met en œuvre les méthodes adaptées pour se faire recruter (« *prospector* »). L'investissement du cadre est jugé à l'aune de sa capacité à « *négoier avec le réel* », c'est-à-dire à se montrer actif, compétitif et flexible : « *le recueil d'information systématique révèle un engagement dans l'action, la prospection, une aptitude à assumer l'évaluation, le jugement, la concurrence, une mobilisation dans la stratégie, la tactique, la négociation...* »¹⁹

Le classement en PAP1, 2 ou 3 s'opère exclusivement à partir des actions engagées en termes de définition de projet (l'orientation) et, surtout, de ce qui est qualifié de savoir-être dans la logique compétences (les investissements). Ainsi, un cadre ne présentant aucun problème d'orientation, ni d'investissement est considéré comme fortement autonome (PAP1) ; un cadre sans problème d'investissement, mais avec des problèmes d'orientation révèle une autonomie moyenne (PAP2) ; le cadre faiblement autonome (PAP3) présente, quant à lui, des difficultés d'orientation et d'investissement. En bonne logique, il n'est pas envisagé de situation où s'observerait un problème d'investissement sans problème d'orientation, puisque nous avons vu que ledit investissement conditionne le reste. Chaque catégorie de PAP génère un type d'accompagnement en termes de durée ; le PAP1 bénéficie de 6 heures, le PAP2 de 7h30 et le PAP3 de 13h30 dans les premiers six mois. Elle génère aussi des axes d'apprentissage. Un PAP3 commence par retracer son parcours afin d'élaborer un projet, alors qu'un PAP1 passe directement à l'étape de validation de son projet en fonction du segment de marché sur lequel il se place, voire entame directement sa recherche d'emploi s'il a déjà effectué ces démarches. Le PAP2 commence par élaborer son projet puisque le diagnostic a établi qu'il connaissait ses atouts et ses aspirations.

Il s'agit là des instructions données aux consultants par l'institution, mais leur classement des cadres dans chacun des niveaux de PAP ne suit pas toujours à la lettre ces consignes. Les consultants peuvent refuser de rapporter les situations individuelles aux

¹⁶ Les consultants ont disposé de chéquiers donnant accès à des consultations gratuites chez un psychologue. Pour une raison inconnue, la direction a mis fin à cette mesure.

¹⁷ « *Méthode APEC de diagnostic cadres - Pare* », *op. cit.*

¹⁸ *Idem.*

¹⁹ *Idem.*

cas standards définis dans la méthode formalisée, car cela va à l'encontre d'une expertise professionnelle revendiquée ; cependant, ils en suivent les grandes lignes (ressources personnelles et professionnelles, projet, validation de compétences, recherche d'emploi). Ils traduisent plus simplement les critères de classement lors de l'entretien de diagnostic qui dure 1h30 et parfois 1 heure seulement. La première partie de l'interaction tend vers un entretien de type clinique : le chômeur raconte son parcours professionnel et expose ses démarches de recherche d'emploi (CV, lettre de motivation, candidature spontanée, constitution ou mobilisation d'un réseau professionnel, participation à des salons, étude de marché, etc.). Par la suite, le consultant revient sur des éléments du parcours pour obtenir des précisions (motivations à l'origine des changements de postes, situation de famille, revenus du foyer, vécu de la perte d'emploi, etc.) et le questionne sur son projet professionnel s'il ne l'a pas présenté. Pour les consultants, les points essentiels sont la cohérence du parcours professionnel, l'existence d'un projet professionnel argumenté, ainsi que la manière de le présenter et la maîtrise des techniques de recherche d'emploi. La vie privée de la personne intervient également dans l'évaluation du chercheur d'emploi. Il s'agit de déterminer s'il est affecté moralement, mais aussi de déceler des « compétences cachées », dans les loisirs par exemple. À l'issue de l'entretien, et en fonction du résultat de l'évaluation, le consultant « prescrit » un certain nombre d'« actions » à mener par le chômeur.

COMPÉTENTS, INEMPLOYABLES DÉFINITIFS OU FUTURS EMPLOYABLES ?

L'évaluation de l'employabilité des demandeurs d'emploi sous-tend celle de leurs compétences professionnelles et de chercheur d'emploi. En effet, la mission confiée aux consultants de l'APEC vise clairement à évaluer et à améliorer l'employabilité au sens de capacité des individus à trouver un emploi et à construire une carrière autonome (Gazier 2003, p. 98). À partir d'une analyse des méthodes proposées par les conseillers en recherche d'emploi, S. Pochic qualifie ces derniers, à juste titre, de « passeurs de la logique employabilité » (Pochic

2001). L. Boltanski et E. Chiapello (1999) établissent le lien entre la notion de compétence et celle d'employabilité, en affirmant que la première de ces notions permet d'instrumenter la seconde : « *L'employabilité [d'un salarié] augmente chaque fois qu'il acquiert une nouvelle compétence ou progresse de niveau dans les compétences déjà répertoriées* »²⁰ (p. 479). L'extension de la notion de compétence à l'activité de recherche

d'emploi participe bien d'une instrumentation de la notion d'employabilité. De fait, l'évaluation des chercheurs d'emploi aboutit à un classement hiérarchique que l'on peut énoncer comme suit : les employables, les futurs employables et les inemployables définitifs.

La méthode de diagnostic formalisée par l'APEC conduit à distinguer les cadres immédiatement employables de ceux qui ne le sont pas. Les premiers sont classés en PAP1 parce qu'ils sont jugés compétents (connaissance de soi et de ses compétences professionnelles, construction d'un projet professionnel argumenté, connaissance de son marché du travail et investissement dans la recherche d'emploi), ce qui génère un accompagnement centré sur la recherche d'un emploi. En fonction des mêmes critères, l'acquisition d'un autre rapport à sa trajectoire, au travail et à l'entreprise conditionne l'employabilité des PAP2 et 3. En contradiction avec l'objectif de retour rapide à l'emploi, énoncé avec l'instauration du PARE, ce raisonnement conduit à allonger mécaniquement la durée de chômage des cadres jugés les plus en difficulté²¹. Mais la contradiction n'en est plus une si l'on rapporte cette conséquence logique au présupposé qui est au principe de la méthode de diagnostic, à savoir que la difficulté à sortir du chômage tient en grande partie à la façon

« *L'extension de la
notion de compétence
à l'activité de recherche
d'emploi participe bien
d'une instrumentation
de la notion
d'employabilité* »

²⁰ Cité par Neyrat (2001).

²¹ Ce paradoxe est également pointé par d'autres recherches qui montrent que le jugement d'employabilité conditionne la proposition d'une offre d'emploi par les intermédiaires de l'emploi (Benarrosh, 2000) ou l'entrée dans les stages pour les chômeurs de longue durée (Darmon, Frade, Demazière, Haas, 2004).

dont les individus se présentent sur le marché du travail.

Dans la pratique, le jugement des consultants introduit une catégorie d'inemployables définitifs. Par ailleurs, il s'appuie sur les critères d'âge, de diplôme et de sexe qui, la référence aux « plus de 50 ans » mise à part (*cf. infra*), constituent pourtant un point aveugle de la méthode de diagnostic formalisée. En recourant aux statistiques, nous pouvons objectiver l'utilisation de ces derniers critères dans le choix des niveaux de PAP. Ainsi, les jeunes cadres au chômage sont plus souvent classés en PAP1 que les plus âgés ; les hommes se retrouvent davantage dans la catégorie des PAP1 que les femmes ; la hiérarchie des niveaux de PAP suit, dans l'ensemble, celle des niveaux de diplôme (*cf. tableau 1*).

Ces résultats traduisent peut-être les différents niveaux de compétence professionnelle et de chercheur d'emploi. Plus sûrement, ils révèlent que les critères à partir desquels s'opère la sélection sur le marché du travail servent également à hiérarchiser les chômeurs, même si la prise en compte d'autres variables (nature du diplôme, fonctions exercées, secteur d'activité) permettrait d'affiner l'analyse. Le diagnostic ne vise pas directement à évaluer les chances de retour rapide à l'emploi ; pourtant, les consultants anticipent le jugement des employeurs pour, ensuite, reformuler la question collective du chômage et des discriminations (âge, sexe, catégorie ethnique) dans l'accès à l'emploi en termes de problèmes individuels (voir aussi Ebersold, 2004) ; cela permet de créer une prise pour leur propre travail, c'est-à-dire d'adapter le problème aux outils dont ils disposent. C'est dans cet esprit qu'est évoqué l'âge dans la méthode de diagnostic formalisée. Il y est uniquement question des plus de 50 ans, pris en exemple pour expliquer comment distinguer les « difficultés » réelles, sur lesquelles les consultants ne peuvent pas agir, de celles qui relèvent de l'attitude du cadre et qui constituent l'objet de l'accompagnement. Il faut distinguer celui qui évoque cette difficulté tout en faisant preuve d'optimisme : « 50 ans, j'ai conscience que cela ne sera pas facile,

Tableau 1
Niveau de PAP (en %) en fonction ...

... de la classe d'âge	PAP1	PAP2	PAP3	Total
- de 30 ans	62*	31	7	10**
30-39	54	37	9	37
40-49	49	38	13	31
50 et plus	45	33	22	22
Total	51	36	13	100***
... du sexe				
Femmes	45	41	14	32
Hommes	54	34	12	68
Total	51	36	13	100***
... du niveau de diplôme				
Bac +5 et plus	55	35	10	47
Bac +4	52	37	11	18
Bac +2 et +3	49	38	13	27
Bac au plus	46	36	18	8
Total	52	36	12	100#

Source : APEC. Fichier des cadres au chômage inscrits dans le PARE en 2003.

* 62 % des cadres de moins de 30 ans inscrits à l'APEC au titre du PARE en 2003 sont classés en PAP1 par leur consultant au moment du diagnostic.

** 10 % des cadres inscrits en 2003 ont moins de 30 ans.

*** N = 30 986 (non-réponses exclues). # N = 25 857 (non-réponses exclues).

mais je pense avoir des cartes à jouer », de celui qui l'aborde « de façon négative » (« j'ai plus de 50 ans et je sais bien que je ne suis pas convoqué à cause de cela ») ou qui, en se focalisant sur son âge, masque un autre problème, en l'occurrence celui de la mobilité géographique : « Je ne pense pas qu'être mobile facilitera ma recherche parce que j'ai plus de 50 ans. »²² La plupart des consultants reprennent cette distinction entre les difficultés objectives et leur perception par les cadres, lorsqu'ils rendent compte de leurs pratiques de catégorisation : « Je ne prends pas en compte [l'âge] pour déterminer si c'est un PAP1, PAP2, PAP3. C'est une des données objectives qui fait que voilà, ce sera plus compliqué... C'est vrai qu'informaticien maghrébin à 50 ans c'est dur. » (Consultante, 46 ans, APEC de Paris) Dans les faits, comme le révèlent les statistiques citées précédemment, les consultants évaluent plus souvent les probabilités de retour rapide à l'emploi en adoptant un

²² « Méthode APEC de diagnostic cadres – Pare », *op. cit.*

raisonnement probabiliste spontané fondé sur des stéréotypes sociaux liés à l'âge, notamment. Mais s'il fonde implicitement le jugement, le problème de l'âge est reformulé en termes de personnalité et de comportement que l'accompagnement vise à corriger de façon à rendre l'intéressé employable. En d'autres termes, la prise en compte de la « globalité de la personne » semble insuffisante pour dépasser les jugements fondés sur le diplôme, le sexe ou l'âge. Le travail sur la personne s'observe bien dans les relations entre les protagonistes. Il domine la démarche d'accompagnement, mais les données chiffrées rappellent que le jugement sur les personnes reste largement déterminé par les principaux modes de classements sociaux. Pour reprendre la distinction opérée par M. Buscatto (2001), disons qu'il s'agit bien d'une fausse individualisation mais d'une vraie psychologisation.

La combinaison de traits comportementaux et de caractéristiques sociodémographiques, dans les pratiques de jugement, conduit également à introduire une catégorie de cadres définitivement inemployables²³. Typiquement âgés de plus de 50 ans, pas ou peu diplômés, et ayant gravi les échelons hiérarchiques grâce aux marchés internes d'entreprises²⁴ (qualifiés péjorativement de « mono-entreprises » par les consultants), ces cadres manifestent également de l'amertume face au sort que leur a réservé leur employeur. Leur identité professionnelle est entièrement investie dans un métier, une fonction ou une entreprise et leur attitude n'exprime pas la confiance en soi. C'est à cette catégorie qu'appartient, par exemple, un homme de 56 ans reçu en diagnostic²⁵. L'analyse du diagnostic met en évidence le travail de réorientation vers des emplois précaires, la sortie du salariat ou l'acceptation de l'inactivité. L'interaction décrite ci-dessous est exemplaire. Elle illustre en effet parfaitement comment les critères sociodémogra-

phiques et ceux de la compétence de chercheur d'emploi s'articulent pour déboucher sur une catégorie d'inemployables définitifs. L'intéressé possède un CAP (certificat d'aptitude professionnelle) obtenu en formation initiale et un BTS (brevet de technicien supérieur) préparé en formation continue. Après avoir été salarié dans trois entreprises différentes, il achevait sa carrière professionnelle dans une fonction de technico-commercial. Vêtu d'un costume dépareillé sans cravate, l'homme ne sait pas « se vendre » : son expression orale est hésitante, il recherche surtout la sortie du chômage (salariat ou reprise d'entreprise) sans idée précise du contenu de l'activité. Il manifeste à plusieurs reprises son amertume vis-à-vis de son licenciement : « *Trop vieux, trop cher* » ; « *Surtout que j'avais doublé mon chiffre d'affaires l'année dernière* » ; « *J'ai toujours adoré mon métier, je me suis toujours défoncé... Mais, je regrette vu comment ça se passe* ». De son côté, la consultante définit d'emblée la situation par rapport à l'emploi : « *Le problème, c'est qu'avec votre âge ça ne va pas être évident en tant que salarié... Je ne vous le cache pas* ». Elle n'envisage le salariat que sous la forme d'un statut précaire : « *Vous êtes allé du côté de l'intérim cadre ?* » Mais elle finit par inciter le cadre à privilégier la voie de la création d'entreprise après que le cadre l'a évoquée dans des termes très flous et sans conviction ; cela entre en contradiction avec le principe selon lequel un emploi ou une création d'entreprise doit s'inscrire dans un projet précis et argumenté. Le cadre aurait dû être classé en PAP3 ; la consultante l'aurait amené à retracer son parcours pour en extraire ses compétences à partir desquelles il pourrait élaborer son projet. Contre toute attente, la consultante annonce au cadre qu'elle le classe en PAP1 car il a « *un projet clair* » qui nécessite seulement de « *travailler sur les cibles* ». Face à l'étonnement de l'enquêteur exprimé après le départ du cadre, la consultante justifie son choix par l'absence de motivation à retrouver un emploi, qu'elle dit avoir décelée²⁶. Mais même cette absence de motivation devrait se traduire par un PAP3 si l'on suit la méthode de diagnostic. Il s'agit d'un cas où la catégorisation

²³ Cette catégorie est à rapprocher de celle que D. Demazière (2003) nomme « *exclusion certaine* » où « *les chômeurs sont définis et se définissent par des traits stigmatisants et indépassables, mais qui ne leur permettent pas d'obtenir de statut de substitution tels que retraité, invalide, handicapé* » (p. 254).

²⁴ Le marché interne renvoie au système de règles qui organise la carrière des salariés dans une entreprise, par opposition au marché externe supposé régi par la rencontre de l'offre et de la demande de travail.

²⁵ Le diagnostic est opéré par une consultante de 31 ans, dans une APEC de la banlieue parisienne.

²⁶ Ce cadre nous est apparu désemparé, mais à aucun moment il n'a laissé transparaître une envie de rester au chômage. Il a d'ailleurs fini par retrouver un emploi précaire après un an et demi de chômage.

en tant qu'inemployable définitif introduit le critère du temps à consacrer au cadre dans le choix du PAP. Chaque consultant à temps plein étant tenu de recevoir 190 nouveaux demandeurs d'emploi par an, il se retrouverait vite débordé s'il accompagnait trop de PAP3. La formation à la recherche d'emploi s'avère inutile quand les chances de retrouver un emploi sont jugées quasiment nulles. De fait, la consultante choisit le type de PAP qui offre le moins d'heures d'accompagnement et, à la fin de l'entretien, suggère d'ailleurs au cadre de se considérer d'ores et déjà en retraite²⁷ et de prendre un peu de distance vis-à-vis du travail : « *Pensez à vous aussi. C'est pas la peine de chercher à temps plein. [...] Est-ce que vous avez d'autres activités ? [...] Votre épouse est contente que vous soyez là ?* ». Cet exemple n'invite aucunement à conclure que tous les cadres âgés de plus de 50 ans sont considérés comme définitivement inemployables, ni même que ceux qui le sont se voient catégorisés en PAP1. Il illustre uniquement le raisonnement qui conduit à classer des chômeurs dans une catégorie de définitivement inemployables. Il met aussi en lumière le jeu qui s'instaure autour du choix des types de PAP lorsqu'un accompagnement utile est distingué d'un autre, jugé inutile.

* *
*

La logique compétences défendue par le MEDEF présente les traits saillants suivants : la possibilité d'isoler l'ensemble des savoirs mobilisés dans l'acte de travail, renvoyant autant à des connaissances formelles qu'à des savoir-faire, des comportements ou à des capacités intellectuelles ; la compétence est rattachée à un contexte (l'entreprise) et ne peut se déduire d'un diplôme ou de l'expérience professionnelle (elle se constate lors de sa mise en œuvre dans l'acte de travail) ; la compétence est surtout individuelle : jamais définitivement acquise, la compétence de l'individu est continuellement soumise à une évaluation ; la formation professionnelle vise à l'acquisition des compétences requises par un emploi ; les emplois sont hiérarchisés en fonction du

²⁷ À 56 ans, le cadre approche de l'âge (57 ans et 6 mois) à partir duquel l'État accorde une dispense de recherche d'emploi aux chômeurs, ce qui est un droit et non une obligation.

poids accordé aux compétences requises et les individus le sont en fonction de leurs performances dans chaque emploi.

En incitant à moduler le niveau d'accompagnement des chômeurs en fonction, notamment, de l'aptitude à rechercher un emploi (autonomie, construction d'un projet professionnel, techniques de recherche d'emploi), le PARE crée les conditions pour une transposition de cette logique compétences à l'activité de recherche d'emploi. Dans ce texte, nous avons vu que le travail de l'APEC vise à évaluer la capacité des cadres au chômage à raisonner en termes de compétence, telle que définie ci-dessus. À ce volet de l'évaluation s'en ajoute un second, qui tend à évaluer une compétence liée plus directement à l'activité de recherche d'emploi. Celle-ci comprend la capacité à mettre en cohérence son parcours professionnel, à construire un projet professionnel, à s'adapter aux exigences des employeurs, à s'investir dans une recherche d'emploi, à garder confiance en soi, à mettre en œuvre des techniques de recherche d'emploi adaptées à l'emploi recherché. Comme la compétence professionnelle, la compétence de chercheur d'emploi ne s'évalue qu'en situation, c'est-à-dire à partir des actes et des résultats. Enfin, la formation vise à combler les manques de compétences requises pour rechercher un emploi. Plus largement, avec la logique compétences appliquée autant à l'activité professionnelle qu'à la recherche d'emploi se dessine une conception entrepreneuriale de l'autonomie (Ehrenberg, 1991). Le placement contrevenant à l'im-

*« avec la logique
compétences
appliquée autant à
l'activité
professionnelle qu'à la
recherche d'emploi se
dessine une conception
entrepreneuriale de
l'autonomie »*

pératif d'autonomie, l'accompagnement des demandeurs d'emploi vise à leur apprendre à se construire un projet de vie à l'occasion de la recherche d'un emploi, et à le vendre sur un marché concurrentiel. Suivant ce raisonnement, par l'entretien de son employabilité, conditionnée par l'adaptation continue de ses compétences professionnelles et de chercheur d'emploi, le cadre parvient à se maintenir

dans la compétition professionnelle. Autrement dit, à l'occasion d'une période de chômage, l'APEC socialise les demandeurs d'emploi ou sanctionne une socialisation conforme aux normes de comportement valorisées par les employeurs, particulièrement à l'égard des cadres. En ce sens, la logique compétences appliquée à la recherche d'emploi fait système avec la logique compétences mobilisée pour impulser un mouvement de refonte des grilles de

classification professionnelle. Enfin, l'analyse du travail de catégorisation des agents de l'APEC a révélé que la focalisation sur la compétence de chercheur d'emploi n'efface pas le poids de critères de classement social plus courants (âge, sexe, origine, diplôme). S'ils sont supposés ne pas intervenir dans le jugement d'employabilité, ils l'influencent fortement, tout en se conjuguant au critère de la compétence de chercheur d'emploi. ■

Bibliographie

Benarrosh Y. (1999), « La notion de transfert de compétences à l'épreuve de l'observation », *Travail et Emploi*, n° 78, pp. 53-65.

Benarrosh Y. (2000), « Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », *Travail et Emploi*, n° 81, pp. 9-26.

Benoit-Guilbot O. (1990), « La recherche d'emploi : stratégies, qualification scolaire ou professionnelle et «qualification sociale» », *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 491-506.

Buscatto M. (2001), « Gérer les ressources humaines dans l'assurance. Fausse individualisation, «vraie» psychologisation » in Maugeri S. (dir.), *Délict gestion*, La dispute, Paris, pp. 117-139.

Crémieux R., Lévy C., Pelletier W., Perrin E., Villechalan P. (20 déc. 2001), « Un grenelle de l'Unedic », *Libération*.

Darmon I., Frade C., Demazière D., Haas I. (2004), « Formés et formateurs face à la «double contrainte» des programmes de formation à l'employabilité des chômeurs de longue durée », *Formation Emploi*, n° 85, pp. 57-75.

Demazière D. (2003), *Le chômage*, Belin, Paris.

Divay S. (1999), *L'aide à la recherche d'emploi*, L'Harmattan, Paris.

Dubar C. (1996), « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, n° 2, pp. 179-193.

Ebersold S. (2004), « L'insertion ou la délégitimation du chômeur », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 154, pp. 94-102.

Ehrenberg A. (1991), *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Paris.

Eymard-Duvernay F. (20 juill. 2000), « Le MEDEF et les chômeurs : un marché de dupes », *Le Monde*.

Freyssinet J. (2002), « La réforme de l'indemnisation du chômage en France (mars 2000 – Juillet 2001) », *Revue de l'Ires*, n° 38, pp. 1-50.

Gazier B. (2003), *Tous « Sublimes »*, Flammarion, Paris.

Devillechabrolle V. (mars 2002), « Dans les coulisses du Plan d'aide au retour à l'emploi », *Liaisons sociales magazine*, p. 33.

Neyrat F. (2001), « Les chômeurs à l'épreuve de la compétence », *Cahiers du laboratoire G. Friedmann*, n° 9.

OCDE, (1994), *Étude sur l'emploi*.

OCDE (2001), *Perspectives de l'emploi*.

Pochic S. (2001), *Les cadres à l'épreuve de l'employabilité*, Thèse de sociologie, université d'Aix – Marseille II.

Tuschszirer C. (2002), « Réforme de l'assurance chômage. Du PAP au PAP/ND », *Revue de l'Ires*, n° 38, pp. 51-77.

Résumé

Quand la recherche d'emploi devient une compétence

Par Azdine Henni

Les dispositifs d'accompagnement personnalisé des chômeurs occupent une place grandissante dans l'action publique pour l'emploi. Que recouvre cette activité visant à résoudre le chômage par la prise en compte de la situation particulière de chaque individu ? À partir d'une recherche empirique au sein d'un organisme de placement des cadres, cet article montre qu'avec le développement de l'accompagnement, la « logique compétences », initialement destinée à évaluer le travail et les travailleurs, est transposée à la recherche d'emploi. Les agents de cet organisme deviennent essentiellement des évaluateurs et des formateurs de chercheurs d'emploi compétents. Ils distinguent alors différentes catégories d'employables ou d'inemployables.

Mots Clés

Aide à la recherche d'emploi, compétence individuelle, cadre, employabilité.

Journal of Economic Literature : J64, J24.